

REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTERE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

\*\*\*\*\*



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

\*\*\*\*\*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION CYCLE II POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

\*\*\*\*\*

Option : Management

FILIERE : Gestion des Ressources Humaines

ANNEE ACADEMIQUE : 2008-2009

THEME

**Contribution pour une Meilleure Politique de  
Motivation des Inspecteurs du travail**

Réalisé et Soutenu par :

Mireille KODJOSEGNON

Sous la direction de

Tuteur de stage

**Ibrahim SANE**

Administrateur du travail  
Directeur Départemental du Travail  
Et de la Fonction Publique ATL-LIT

Directeur de mémoire

**Gérard AGBOTA**

Consultant en Gestion  
des Ressources Humaines  
Enseignant à l'ENAM

**IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT : HOUNMENOU Jean-Claude**

**VICE-PRESIDENT : AZOCLI Véronique**

**MEMBRE : DAVO Martin**

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES  
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE  
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR**

**DEDICACES**

A ma mère **ALLOGNON Claire** pour ton soutien indéfectible ; ce travail est le fruit de tes bénédictions, sois en réconfortée ;

A mon père **KODJOSEGNON Pierre** ;

A mes oncles et tantes et particulièrement à **ALLOGNON Ernestine** ;

A mes cousins et cousines, neveux et nièces ; trouvez ici l'expression de mon profond attachement ;

A vous tous qui avez souffert d'une manière ou d'une autre de mon absence à vos cotés, que ce travail soit une source de réconfort pour vous ;

A toutes et à tous, je dédie ce mémoire.

**REMERCIEMENTS**

A notre maitre de mémoire, **Monsieur AGBOTA Gérard** qui, par son assistance constante et son sens du travail bien fait, a su orienter et diriger ce travail avec beaucoup d'abnégation malgré ses multiples occupations ; trouvez ici l'expression de notre vive et profonde reconnaissance ;

Toute notre gratitude à notre maitre de stage **Monsieur SANE Ibrahim** Directeur Départemental du Travail et de la Fonction Publique de l'Atlantique et du Littoral qui a bien voulu nous donner l'opportunité de vivre cette expérience dans sa direction ;

A monsieur **DAHOUI Edgard** pour ses conseils et son soutien, recevez ici l'expression de notre gratitude ;

Nous exprimons toute notre reconnaissance à tous nos professeurs pour leurs conseils tout au long de notre formation et de l'enseignement de qualité qu'ils nous ont donné ;

A monsieur **IDOHOU Didier**, merci pour votre assistance ;

A tout le personnel de la DDTFP /Atl-Lit, de la DGT, de la CNSS et de l'INSAE, nous renouvelons notre profonde gratitude ;

Aux honorables membres du jury, vous qui avez bien voulu juger ce travail que nous soumettons à votre appréciation, nous exprimons toute notre reconnaissance ;

A tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont participé à la réalisation de ce travail, nous témoignons ici notre gratitude.

**LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>ATSS</b>	: Administration du Travail et de la Sécurité Sociale
<b>BIT</b>	: Bureau Internationale de Travail
<b>CNSS</b>	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
<b>DDTFP/ATL-LIT</b>	: Direction Départementale du Travail et de la Fonction Publique de l'Atlantique et du Littoral
<b>DGT</b>	: Direction Générale du Travail
<b>INSAE</b>	: Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
<b>MTFP</b>	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
<b>NA</b>	: Non Applicable
<b>SDN</b>	: Société Des Nations
<b>OIT</b>	: Organisation Internationale du Travail

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau N°1 :</b> Point des visites pédagogiques effectuées du 16 /06/2008.....	14
<b>Tableau N°2 :</b> Evolution des visites d'inspection, de l'effectif des inspecteurs et du nombre moyen de visites par inspecteurs du travail entre 2003 et 2007.....	18
<b>Tableau N°3 :</b> Taux de régression annuel du nombre de visites et du nombre moyen annuel de visites par inspecteur entre 2003 et 2007.....	20
<b>Tableau N°4 :</b> Nombre de visites effectuées par rapport au nombre de litiges réglés de 2003 à 2007.....	21
<b>Tableau N°5 :</b> Evolution du nombre moyen de litiges réglés par inspecteur et par année de 2003 à 2007.....	22
<b>Tableau N°6 :</b> Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles.....	24
<b>Tableau N°7 :</b> Tableau de bord de l'étude :<<contribution pour une meilleure politique de motivation de l'inspecteur du travail<<.....	31
<b>Tableau N°8 :</b> Grille d'analyse et de vérification des hypothèses.....	55
<b>Tableau N°9 :</b> l'échantillonnage.....	58
<b>Tableau N°10 :</b> Répartition des données relatives à l'insuffisance de ressources humaines et matérielles.....	61
<b>Tableau N°11 :</b> Répartition des données relatives à l'inexistence d'avantages spécifiques reconnues à l'inspecteur.....	63
<b>Tableau N°13 :</b> Répartition des données relatives à l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail.....	65

**LISTE DES GRAPHIQUES**

**Graphique N°1 :** Evolution du nombre de visites effectuées entre 2003 et 2007.....19

**Graphique N°2 :** Evolution du nombre moyen de visites effectuées par inspecteur par an entre 2003 et 2007 .....24

**Graphique N°3 :** Répartition des données relatives à l'insuffisance de ressources humaines et matérielles .....62

**Graphique N°4 :** Répartition des données relatives à l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail.....63

**Graphique N°5 :** Répartition des données relatives au non suivi de l'évolution de la carrière des inspecteurs du travail.....64

**Graphique N°6 :** Répartition des données relatives à l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail.....65

**GLOSSAIRE DE L'ETUDE**

**Convention** : une convention est un accord de volonté destiné à produire un effet de droit quelconque. Les conventions de l'OIT portent sur le droit du travail et sont adoptées par la Conférence Internationale du Travail.

**Motivation** : elle peut être définie comme l'action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement sans aucune considération morale. Sommairement, motiver, c'est faire en sorte que les gens trouvent un sens à leur travail et connaissent les motifs qui les amènent à s'engager dans une action.

**Non Applicable** : l'année 2002 n'étant pas une année de référence pour notre étude, certains paramètres n'ont pu être calculés en 2003. C'est la raison pour laquelle dans le tableau n°3 nous n'avons pas obtenu les données chiffrées.

**RESUME**

Nous avons effectué notre stage à la Direction Départementale du Travail et de la Fonction Publique Atlantique Littoral (DDTFP / Atl-Lit) est l'un des six(6) organes déconcentrés de l'Etat au niveau régional s'agissant du MTFP. Elle a pour mission, entre autres, de contrôler le respect de la législation du travail par les partenaires sociaux à travers notamment les visites d'inspection des entreprises installées dans les départements de l'Atlantique et du littoral et de régler les litiges de travail.

Dans un contexte de libéralisme économique et de création de nouvelles entreprises, les inspecteurs du travail, ont un rôle primordial à jouer. Le contrôle de l'application de la législation du travail en vigueur est aussi important que le règlement des litiges.

Malheureusement, le constat est que les inspecteurs du travail ne bénéficient pas de l'attention particulière dont ils ont besoin pour exercer leur mission qui est celui du garant de la paix sociale vue le contexte dans lequel l'administration du travail a vu le jour. Cette situation entraîne un manque de motivation des inspecteurs du travail a vu le jour. Cette situation entraîne un manque de motivation des inspecteurs du travail, en témoigne les constats effectués. Par exemple, le nombre de visites d'inspection a diminué en moyenne de 25,7% entre 2003 et 2007. Ce constat nous amène, à la suite de notre stage dans cette direction, à formuler comme problème général, l'absence d'une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail. Ce problème général est subdivisé en quatre (4) problèmes spécifiques :

- l'insuffisance de ressources humaines et matérielles ;
- l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail ;
- le non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail ;
- l'irrégularité du statut de l'inspecteur du travail.

L'analyse des données primaires et secondaires indique que les facteurs générateurs de ces problèmes sont multiples et variés. Les plus importants sont :

**Contribution pour une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail**

- la non perception du rôle primordial de l'inspecteur du travail dans le développement d'une nation ;
- l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail ;
- le non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail ;
- l'irrégularité du statut de l'inspecteur du travail.

Les solutions à ces différents problèmes passent par :

- le recrutement d'inspecteurs en nombre suffisant et leur dotation en ressources matérielles adéquates ;
- la motivation des inspecteurs du travail par l'institutionnalisation de la prime de visites d'inspection par exemple ;
- l'élaboration et l'adoption d'un document de politique de motivation des inspecteurs du travail.

**SOMMAIRE**

**INTRODUCTION GENERALE**

**Chapitre premier :** DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE LIEE A UNE MEILLEURE POLITIQUE DE MOTIVATION DES INSPECTEURS DU TRAVAIL

**SECTION 1 : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET DES OBSERVATIONS DE STAGE**

**Paragraphe 1 :** Présentation de la DDTFP /Atl-Lit

**Paragraphe2 :** Analyse des activités de la DDTFP/Atl-Lit

**SECTION2 : DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

**Paragraphe1 :** Choix et spécification de la problématique

**Paragraphe2 :** Approche globale et séquence de résolution des problèmes spécifiques

**Chapitre deuxième :** DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE MEILLEURE POLITIQUE DE MOTIVATION DES INSPECTEURS DU TRAVAIL

**SECTION1 : DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

**Paragraphe1 :** Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue documentaire

**Paragraphe2 :** Méthodologie adoptée

**SECTION2 : DE L'ANALYSE DES DONNEES D'ENQUETE ET DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE MEILLEURE POLITIQUE DE MOTIVATION DES INSPECTEURS DU TRAVAIL**

**Paragraphe1 :** Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques.

**Paragraphe2 :** Vérification des hypothèses, établissement du diagnostic et approches de solutions

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

# **INTRODUCTION**

La concurrence sévère consécutive au phénomène d'industrialisation à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle et au début du XIX<sup>e</sup> siècle entraîne des salaires misérables pour les ouvriers d'usine, des conditions de vie de plus en plus pénibles et en cas de crise, la perspective du chômage sans aide aucune. Ainsi, le travail qui devrait être pour l'homme un besoin au service de son équilibre vital psychique et somatique est devenu pernicieux pour son intégrité physique. Le lieu de travail devint donc un champ de bataille, où le travailleur perd sa vie en voulant la gagner.

Face à la dégradation des conditions de travail et de vie des ouvriers qui s'observait dans presque tous les pays du monde entier, les négociateurs du traité de Versailles créant la société des Nations (SDN) ont décidé, dans une perspective d'amélioration des conditions de travail, de la mise en place d'une organisation permanente qui sera chargée de la protection et de l'amélioration du sort des travailleurs : l'Organisation Internationale du Travail (OIT). C'est ainsi que la conférence de l'OIT adopta respectivement en 1947 et en 1965 les conventions n° 81 applicable dans l'industrie et le commerce et n° 129 applicable dans l'agriculture.

La convention n° 81 en son article 3 accompagnée de la recommandation n°81 a assigné à l'inspection du travail trois (03) missions principales et dispose : « le système d'inspection du travail sera chargé :

- a) d'assurer l'application des dispositions légales relatives aux conditions de travail et à la prospection des travailleurs dans l'exercice de leur fonction telles que les dispositions relatives à la durée du travail au salaire, à la sécurité, à l'hygiène et au bien-être à l'emploi des enfants et des adolescents et à d'autres matières, dans la mesure où les inspecteurs du travail sont chargés d'assurer l'application desdites dispositions.

- b) De fournir des informations et des conseils techniques aux employeurs et aux travailleurs sur les moyens d'observer les dispositions légales.
- c) De porter à l'attention de l'autorité compétente les déficiences ou abus qui ne sont pas spécifiquement couverts par les dispositions légales existantes... »

L'inspection du travail a également le pouvoir d'initiative pour la protection des travailleurs.

L'article 1<sup>er</sup> de la même convention (n°81) fait obligation à chaque état membre de l'OIT pour lequel la présente convention est en vigueur de mettre en place un système d'inspection du travail.

Aussi, le Bénin, membre de l'OIT a donc mis en place un système d'inspection avec des structures élargies et couvrant tout le pays.

Malgré l'extension de l'administration du travail à tous les départements du Bénin, on observe encore une fréquence des licenciements irréguliers et des accidents de travail, le non respect des dispositions légales en matière du travail.

De ce constat, l'on peut être amené à se demander pourquoi l'inspection du travail n'accomplit pas efficacement sa mission, vu l'impact considérable qu'elle devrait avoir sur la préservation de la paix sociale. Mais, une mission des moyens.

Le principal déficit de notre époque est l'efficacité des organisations privées et publiques, basée sur une implication et une valorisation des ressources humaines ; la motivation des ressources humaines.

La motivation des ressources humaines traduit conceptuellement le fait de les rallier à une même cause, celle du développement de l'organisation.

La DDTFP ATL-LIT qui a servi de cadre pour notre stage de fin de formation nous a permis, vue le rôle de levier du développement qui est assigné à l'inspection du travail, de réfléchir sur le thème « contribution pour une meilleure politique de motivation de l'inspection du travail ».

Dans notre développement, nous adopterons une démarche qui consistera à aborder dans une première partie, le cadre institutionnel et physique de l'étude et la

problématique liée à une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail. La deuxième partie de l'Etude sera consacrée au cadre théorique de l'étude et aux approches de solution pour une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.

## **CHAPITRE PREMIER**

**DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA  
PROBLEMATIQUE LIEE A UNE MEILLEURE POLITIQUE DE  
MOTIVATION DES INSPECTEURS DU TRAVAIL**

Ce chapitre comporte deux sections. Ainsi, avant d'aborder le ciblage de la problématique dans la seconde section, il convient de procéder dans une première section, à la présentation de la DDTFP/Atl-Lit et de sa dynamique de fonctionnement.

## **SECTION 1 : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET DES OBSERVATIONS DE STAGE**

Nous procéderons dans un premier temps à la présentation de la DDTFP/Atl-Lit et dans un second temps à l'inventaire des éléments de l'état des lieux.

### **Paragraphe 1 : Présentation de la DDTFP/Atl-Lit**

La présentation de la DDTFP/Atl-Lit est faite à travers son historique, ses missions, son organisation et son fonctionnement.

#### **A- Historique et missions**

##### **1-Historique**

Dans le souci de respecter les principes énoncés dans le traité de Versailles instituant l'Organisation Internationale du Travail (OIT) aux termes desquels *«chaque Etat devra organiser un système d'inspection qui comprendra des femmes, afin d'assurer*

l'application des lois et règlements pour la protection des travailleurs»<sup>1</sup>, des structures spécialisées ont été mises en place dans les pays africains.

C'est ainsi qu'au Dahomey (actuel Bénin), l'arrêté n°1072 du 21 juillet 1937 instituait déjà l'inspection du travail et de la main-d'œuvre indigène. Cette institution qui réglementait les conditions d'embauche et d'emploi des travailleurs du Dahomey fut confiée aux fonctionnaires du corps des administrateurs des colonies.

Mais ces fonctionnaires, en raison de leurs multiples occupations, n'avaient guère le temps de se consacrer aux questions de travail. La législation du travail, quoique développée, ne fut appliquée que partiellement. La création d'un corps spécialisé pour les problèmes du travail s'est avérée alors utile. C'est ainsi que le corps des inspecteurs du travail dans les colonies fut institué par un décret du 17 août 1944.<sup>2</sup>

En application dudit décret, la première inspection du travail a été installée au Dahomey en 1947 et avait une compétence nationale. Cette organisation restera en place jusqu'à la création par le décret n°63-436/PR/MFPT/DGT du 12 juillet 1963, de l'inspection interdépartementale du travail et de la main-d'œuvre sise à Cotonou compétente pour les départements de l'Atlantique, de l'Ouémé, du Mono et du Zou et de l'inspection interdépartementale du Nord sise à Parakou avec pour ressort de compétence territoriale les départements de l'Atacora et du Borgou.

Progressivement, une administration spécialisée, c'est-à-dire un ministère chargé du travail avec ses services centraux et déconcentrés répartis sur l'étendue du territoire national, sera instituée.

Aujourd'hui, c'est le décret n°2006-408 du 10 août 2006 qui organise le fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Son arrêté d'application n°77/MTFP/DC/SGM/SA du 28 janvier 2008 organise les Directions Départementales du Travail et de la Fonction Publique dont celle de l'Atlantique et du Littoral (DDTFP/Atl-Lit) qui est la structure d'accueil de notre stage.

---

<sup>1</sup> Traité de Versailles de 1919 - Partie XIII, Article 427, chiffre 9.

<sup>2</sup> Arias F. ADANHODE et Ahmed SAKE. Mémoire de fin de formation : Inspection du Travail au Bénin. Levier du Progrès Social, page 5.

## **2- Missions des services d'inspection**

Les services d'inspection du travail ont pour missions principales :

- de veiller à l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives aux conditions de travail et à la protection des travailleurs dans l'exercice de leur fonction ;
- d'intervenir dans les règlements des conflits de travail.

Ces différentes missions sont dévolues aux administrateurs et aux inspecteurs du travail par la convention n°81 sur l'inspection du travail dans l'industrie et le commerce.

Au plan national, ces fonctionnaires ont une compétence exclusive dans les entreprises privées et publiques de leur ressort territorial d'inspection constitué des directions départementales du travail.

Aussi, aux termes des dispositions de l'arrêté n°77/MTFP/DC/SGM/SA du 28 janvier 2008 définit-il la mission dévolue à la DDTFP/Atl-Lit en matière d'inspection puisqu'elle est chargée :

- de contrôler l'application des lois et règlements ainsi que celle des conventions collectives dans les entreprises et établissements publics ou privés ;
- de régler les conflits individuels et collectifs de travail ;
- d'enregistrer les syndicats ;
- de la promotion du dialogue social ;
- de l'enregistrement et de la satisfaction des demandes et offres d'emploi dont elle serait saisie ;
- de la délivrance des cartes de présentation ;
- de l'étude et du visa des contrats locaux de travail, d'apprentissage et de règlements intérieurs ;
- des enquêtes en matière d'accident de travail ;
- de l'assistance des facilitations nécessaires au suivi et à la gestion des carrières des agents de l'Etat par la direction nationale compétente ;

- du suivi de la carrière des agents des collectivités locales ;
- de la collecte et de la transmission à la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE), de toutes les informations relatives à la formation continue des agents de l'Etat et du secteur privé et dans le domaine de l'apprentissage.

L'efficacité des missions dévolues à la DDTFP dépend de son mode d'organisation et de son fonctionnement.

## **B- Organisation et fonctionnement de la DDTFP/Atl-Lit**

### **1-Organisation**

La DDTFP/Atl-Lit est dirigée par un Directeur Départemental assisté d'un personnel administratif et de cadres techniques. C'est l'arrêté n° 77/MTFP/DC/SGM/SA du 28 janvier 2008 qui devrait régir l'organisation de cette direction.

Selon cet arrêté, l'inspection départementale doit comprendre cinq (5) services

:

- le Secrétariat Administratif (SA) ;
- le Service Départemental de l'Inspection du Travail (SDIT) ;
- le Service Départemental de la Médiation et des Relations Professionnelles (SDMRP) ;
- le Service Départemental de la Formation Continue et de l'Apprentissage (SDFCA) ;
- le Service Départemental de la Fonction Publique (SDFP).

Conformément à cet arrêté, les différentes activités de cette direction se répartissent entre les services de la façon suivante :

#### **a- Le Secrétariat Administratif :**

Il est chargé :

- de l'enregistrement et de la ventilation du courrier ;
- de la saisie des projets de lettres ;
- de l'acheminement du courrier départ ;
- du classement des correspondances ;
- de toutes autres tâches dont le directeur l'instruit.

Le secrétariat administratif comprend trois (3) divisions :

- la division « courrier et pré archivage » ;
- la division « pool de saisie » ;
- la division standard, accueil et orientation.

### **b- Le Service Départemental de l'Inspection du Travail (SDIT)**

Il est chargé quant à lui :

- de veiller à l'application de la législation du travail relative aux conditions générales de travail et à la protection des travailleurs ;
- de contrôler la mise en place des organes de gestion et de représentation du personnel dans les entreprises, conformément aux prescriptions légales ;
- de fournir des informations et de prodiguer des conseils techniques aux employeurs et aux travailleurs ;
- de porter à l'attention de l'autorité hiérarchique les déficiences ou les abus qui ne sont pas spécifiquement couverts par la législation ;
- de contrôler le respect par les employeurs des différentes déclarations prescrites par la législation du travail ;
- d'élaborer le rapport annuel d'inspection du travail.

Ce service comprend trois (03) divisions que sont :

- la division de la sécurité et de la santé au travail ;
- la division du contrôle de l'application de la réglementation du travail ;
- la division des statistiques du travail.

### **c- Le Service Départemental de la Médiation et des Relations Professionnelles (SDMRP)**

Ce service assure :

- la sensibilisation et la formation des partenaires sociaux en matière de respect de la législation du travail ;
- la conciliation des partenaires sociaux du ressort territorial de la direction en cas de conflits individuels ou collectifs ;
- l'enregistrement des organisations syndicales d'entreprises du ressort territorial de la direction ;
- l'assistance aux partenaires dans le processus de négociation des accords collectifs ;
- le reclassement du personnel des entreprises ;
- l'étude des contrats de travail des nationaux ;
- l'étude des règlements intérieurs introduits par les employeurs.

Ce service comporte deux (2) divisions :

- la division des médiations ;
- la division des relations professionnelles.

### **d- Le Service Départemental de la Formation Continue et de l'Apprentissage (SDFCA)**

Il s'occupe :

- de la vulgarisation des textes et de l'information des agents de l'Etat, des travailleurs du secteur privé et des apprentis en matière de formation professionnelle continue ;
- de la collecte des demandes d'enregistrement et / ou d'habilitation des centres de formation privés créés dans les départements ;
- de la collecte des demandes de formation professionnelle des apprentis et des travailleurs du secteur privé ;

- du suivi des actions de formation professionnelle continue des agents de l'Etat organisées au niveau du département ;
- du contrôle de l'application de la réglementation relative au fonctionnement des structures de formation professionnelle continue ;
- de l'étude des contrats d'apprentissage.

Le SDFCA, selon le même arrêté, est subdivisé en deux (2) parties :

- la division de la formation professionnelle continue ; et
- la division de l'apprentissage.

#### **e- Le Service Départemental de la Fonction Publique (SDFP)**

Il est chargé :

- de vulgariser, à l'échelle départementale, les textes applicables à la fonction publique ;
- de l'appui des structures déconcentrées et des collectivités décentralisées en matière de suivi de carrières de leurs agents et
- de l'assurance de la bonne exécution de toutes les opérations relatives aux concours et tests de recrutement dans la fonction publique et aux examens en vue de la promotion hiérarchique des agents de l'Etat sur demande de la structure nationale compétente.

Ce service comprend :

- la division du suivi des carrières et
- la division des tests, examens et concours.

Nommé en Conseil des Ministres, le Directeur Départemental du Travail et de la Fonction Publique est assisté d'un comité de direction composé des chefs de service et du représentant du personnel. Les divisions ont à leur tête un chef de division.

## **2- Fonctionnement**

Lors de notre stage, nous avons constaté que la DDTFP/Atl-Lit fonctionne seulement avec trois services :

- le Secrétariat Administratif ;
- le Service Départemental du Travail ;
- le Service Départemental chargé du Suivi de la Carrière des Agents Permanents de l'Etat et des Collectivités Locales.

De ce constat, nous pouvons déduire **l'inexistence d'un service spécifique chargé de l'inspection du travail.**

### **a- Le Secrétariat Administratif**

Il est composé de sept (7) agents. Il est le premier service de contact avec la direction. Ce service s'occupe de :

- l'accueil et de l'orientation des usagers vers les services techniques qui ont en charge le traitement des dossiers ;
- la réception ainsi que le traitement des courriers de la direction ;
- l'enregistrement et la répartition du courrier après annotation du directeur ;
- la mise en forme des documents administratifs et des procès-verbaux de conciliation et de non-conciliation après la signature du directeur.

### **b- Le Service Départemental du Travail**

Ce service fonctionne grâce à six (6) agents dont trois (3) contrôleurs et trois (3) inspecteurs.

Ils s'occupent principalement :

- des règlements de conflits de travail ;
- des consultations juridiques ;

- de l'étude des contrats de travail, d'apprentissage, des règlements intérieurs ;
- de l'organisation des tests, examens et concours pour le recrutement des agents permanents et contractuels de l'Etat ;
- de la délivrance des attestations d'existence ;
- de l'assistance des travailleurs dans le cadre de l'élection des délégués du personnel ;
- des procurations et
- des enquêtes d'accident de travail et des visites d'inspection.

Cette situation ne permet pas à la DDTFP/AtI-Lit de remplir convenablement les attributions qui lui incombent.

Nous notons aussi l'irrégularité et même l'absence des visites d'inspection et l'inexistence d'une planification de celles-ci.

**Nous remarquons donc un manque d'intérêt pour les visites d'inspection du travail.** Or, la mission principale de l'inspecteur du travail est de veiller à l'application de la réglementation en matière de travail notamment à travers des visites d'inspections.

Le tableau ci- dessous témoigne de la réalité des problèmes.

**Tableau N° 1:** Point des visites pédagogiques effectuées du 10/06/2008 au 19/06/2008

Période	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Constats	Observations des entreprises
10-06-08	Commerce Général Import Export	21	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pas de permis de travail pour les travailleurs étrangers ;</li><li>- les documents et registres ne sont pas à jour ;</li><li>- les institutions ne sont pas mises en place ;</li><li>- l'environnement malsain.</li></ul>	L'employeur souhaite la visite des inspecteurs pour lui permettre de s'améliorer. Il en est de même pour les salariés qui veulent voir toutes ces imperfections corrigées.
12-06-08	Transformation des plastiques	25	<ul style="list-style-type: none"><li>- Documents à jour ;</li><li>- non utilisation du matériel de protection par les travailleurs.</li></ul>	L'employeur souhaite que la DDTFP lui décerne un satisfecit pour le fait qu'il est à jour.
12-06-06	Transformation des déchets métalliques	04	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aucune réglementation n'est respectée</li></ul>	L'employeur souhaite l'intervention régulière de l'inspection dont il ignore l'existence.
16-06-08	Industrie de peinture	41	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pas de délégués du personnel ;</li><li>- les travailleurs n'utilisent pas le matériel de protection mis à leur disposition.</li></ul>	L'employeur une semaine après a écrit pour la mise en place des délégués.
19-06-08	Commerce	17	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pas de règlement Intérieur ;</li><li>- pas d'institution.</li></ul>	L'employeur ainsi que les salariés ont manifesté leur intérêt pour se conformer à la réglementation.
19-06-08	Industrie alimentaire	56	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toutes les institutions sont en place ;</li><li>- les règles d'hygiène et de santé sont respectées ;</li><li>- existence de documents.</li></ul>	L'employeur souhaite toujours être en règle

**Source :** *Enquête Juillet 2008*

Le système d'inspection en vigueur au Bénin est celui du système unifié. Dans ce système, les inspecteurs ont la même formation, appartiennent au même corps, et de ce fait sont techniquement interchangeable. Ils n'ont donc pas une compétence étendue à tous les domaines. Ce qui fait que les inspecteurs sont limités dans certains domaines ; ils ne peuvent donc pas contrôler certaines entreprises, car ils n'ont pas la formation requise.

Dans un tel système, l'amélioration des compétences des inspecteurs devraient conduire à leurs spécialisations. Ainsi, l'on devrait procéder régulièrement à un renforcement de leur capacité pour les rendre plus efficaces. Mais le constat est que les inspecteurs ne sont pas souvent recyclés ni spécialisés pour effectuer efficacement les visites. **Il y a donc là un problème lié au défaut de spécialisation des inspecteurs du travail.**

Au niveau de l'exécution quotidienne des activités de la direction, les agents se complètent dans le traitement des dossiers et s'aident mutuellement en matière de règlement des litiges. Ils travaillent donc en parfaite collaboration. Nous avons noté une ambiance conviviale de travail. Cependant, ce degré de collaboration ne s'observe pas à l'occasion des visites d'inspection. Il existe donc **un défaut de collaboration en matière de visite d'inspection.**

### **c- Service Départemental Chargé du Suivi de la Carrière des Agents des Collectivités Locales**

Il est animé par un seul administrateur du travail. Ce dernier s'occupe du suivi de la carrière du personnel de la DDTFP/Atl-Lit et participe à la gestion de la carrière des agents des collectivités locales en les aidant à prendre les actes de nomination, de reclassement et de promotion. Il va rarement en visite d'inspection et ne règle les conflits qu'en l'absence des autres inspecteurs qui sont commis habituellement à cette tâche.

Ce service ne dispose que du seul administrateur qui exerce déjà des fonctions précises de chef du service départemental chargé du suivi de la carrière des agents des collectivités locales. Nous notons **l'insuffisance des ressources humaines.**

Nous pouvons aussi remarquer que cette insuffisance de ressources humaines ne s'observe pas seulement dans le Service Départemental Chargé du Suivi des carrières des Agents des Collectivités Locales.

En ce qui concerne le règlement des litiges à proprement parlé, deux ou Trois inspecteurs du travail se partagent le bureau. Au court des séances et des débats, le bureau devient un espace de nuisance ce qui ne garantit pas un cadre approprié de travail conformément à l'article 27 du code du travail béninois.

En outre, la direction départementale ne dispose que d'un véhicule qui sert de voiture de fonction au directeur et de moyen de déplacement pour les visites d'inspection. Aussi, nous pouvons constater que tous les inspecteurs du travail ne disposent pas d'un outil informatique adéquat leur permettant de travailler dans les meilleures conditions.

**Nous notons donc l'insuffisance de ressources matérielles.**

En matière d'avantages reconnues à l'inspecteur du travail pour ses fonctions, référence est faite à la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et au décret 98-208 du 11 mai 1998 portant statut particulier des agents de ce corps qui vient en application des dispositions de la loi sus-évoquée. L'article 35 de ce décret prévoit plusieurs avantages pour les inspecteurs du travail. On peut citer :

- prestations familiales
- indemnité de résidence
- indemnité de logement
- indemnité de transport
- prime de rendement
- indemnité de responsabilité et de fonction
- indemnité représentative de frais ou de déplacement
- indemnité rétribuant des travaux supplémentaires effectifs
- indemnité de sujétion
- indemnité de risques inhérents à l'emploi

- indemnité d'expertise
- indemnité pour travaux n'entrant pas dans les attributions normales de l'agent
- prime de bilan ou gratification
- prime pour travaux de nuit

Le constat fait sur le terrain est que, seules les indemnités de résidences, de logement et les prestations familiales sont octroyées aux inspecteurs du travail comme à tout agent permanent de l'Etat ; ce qui signifie que les inspecteurs du travail n'ont aucun avantage propre à eux. **Il y a donc problème d'inexistence d'avantages Spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail** d'une part, et d'autre part, **problèmes de rétrocession des avantages reconnus à l'inspecteur du travail en sa qualité d'APE.**

Conformément à l'article 37 du même décret, et en application de l'article de l'article 69 du statut général des APE, il doit être organisé chaque année des concours ou des examens professionnels pour la promotion d'une catégorie professionnelle d'une catégorie à une autre .Mais dans la pratique, l'organisation de ces concours ou examens professionnels n'est pas effective.

**Il y a donc problèmes de non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail.**

La majorité des inspecteurs du travail en service à la DDTFP ATL-LIT n'a pas prêté serment conformément aux textes en vigueur .**Il y a donc irrégularité du statut des inspecteurs du travail.**

Dans les différents services animés par les inspecteurs au sein de notre lieu de stage, nous avons remarqué que, seul le Service Départemental Chargé du suivi des Carrières des Agents des Collectivités Locales dispose d'un chef service. Cette situation crée souvent un manque de coordination des activités des inspecteurs du travail qui rendent directement compte de leur travail au directeur.

De ces deux constats, nous pouvons donc conclure qu'il **y a manque de coordination des activités des inspecteurs du travail.**

## **Paragraphe 2 : Analyse des activités de la DDTFP/Atlantique-Littoral**

Nous présentons ici l'évolution du nombre de visites d'inspection tout en faisant ressortir les forces et les faiblesses de cette direction ; ce qui nous permet d'identifier les problèmes.

### **A- Analyse des visites d'inspection et des règlements de litiges**

L'inspecteur du travail, à travers ses activités, contribue à la prévention des risques professionnels et des conflits de travail et par conséquent développement de l'entreprise voire du pays. En effet, à l'occasion des visites d'inspection, l'inspecteur constate des irrégularités, détecte des postes de travail dangereux de même que l'utilisation des produits dangereux. A l'issue de ces visites, il peut mettre en œuvre ses prérogatives pour faire corriger la situation défailante. Malgré l'importance capitale que revêt la visite d'inspection, son impact ne s'observe pas du fait de la manière dont elle est exécutée.

Les données relatives aux visites effectuées, le nombre d'inspecteurs mis à contribution et le nombre moyen de visites effectuées par inspecteur et par an ont été récapitulés dans les rapports d'activités de la DDTFP/Atl-Lit pendant la période de référence (2003 à 2007). Ces données sont indiquées dans le tableau suivant :

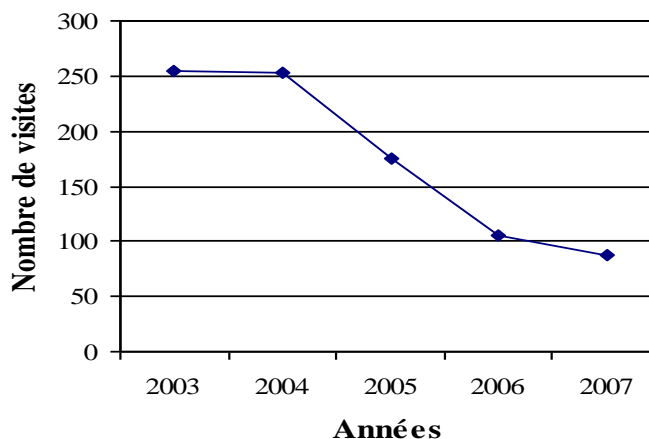
**Tableau N° 2:** Evolution des visites d'inspection, de l'effectif des inspecteurs et du nombre moyen de visites par inspecteur entre 2003 et 2007.

<b>Années</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Moyennes des 5 ans</b>
Nombre de visites effectuées	255	253	175	105	88	175
Effectifs des inspecteurs	05	08	08	09	08	08
Nombre moyen de visites par inspecteur	51	32	22	12	11	22

**Source :** Statistiques compilées à partir des rapports d'activités annuels de la DDTFP/Atl-Lit de 2003 à 2007

Le graphique n°1 ci-dessous est relatif au tableau n°2. Il présente l'évolution des visites d'inspection dans les entreprises au cours de la période de 2003 à 2007.

**Graphique N° 1:** Evolution du nombre de visites effectuées entre 2003 et 2007



**Source** : élaboré par nous-même à partir des données des rapports d'activités annuels de la DDTFP/At-Lit de 2003 à 2007.

Selon le graphique n° 1, le nombre de visites effectuées au cours de la période de référence a progressivement diminué de 2003 à 2007. Il est globalement passé de deux cent cinquante cinq (255) à quatre vingt huit (88) visites. Il en résulte **une faible fréquence des visites d'inspection**.

En ce qui concerne la deuxième activité principale des inspecteurs du travail , c'est-à-dire le règlement des litiges , on peut dire qu'il y a une nette progression de cette activité conformément aux résultats du rapport annuel de cette direction au titre de l'année 2008.

Les séances de règlement de litige se sont soldées par des résultats qui se présentent comme suit :

- cinq cent deux (502) procès-verbaux de règlement à l'amiable ;
- deux cent quarante huit (248) procès-verbaux de non –conciliation
- quatre (04) procès-verbaux additifs.

Pendant notre période de stage, nous avons observé que **les inspecteurs se consacrent surtout au règlement des litiges**. C'est d'ailleurs ce qui ressort de l'analyse du fonctionnement de la DDTFP au cours des cinq (5) années considérées. La dynamique des visites d'inspection au cours de cette période se présente comme suit :

**Tableau N° 3:** Taux de **régression** annuel du nombre de visites et du nombre moyen annuel de visites par inspecteur entre 2003 et 2007.

<b>Années</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Moyennes des 5 ans</b>
Taux de régression du nombre de visites effectuées (%)	NA	-0,78	-30,83	-66,67	-16,19	-28,62
Taux de régression du nombre moyen de visites par inspecteur par an (%)	NA	-37,25	+09,37	-65,71	-08,33	-25,48

**Source :** *Statistiques compilées à partir des rapports d'activités annuels de la DDTFP/Ati-Lit de 2003 à 2007.*

*NA = Non Applicable.*

Le taux de régression du nombre de visites par an et le taux de régression du nombre moyen de visites par inspecteur et par an sont respectivement de :

- \* - 0,78 et -37,25 en 2004 ;
- \* - 30,83 et +09,37 en 2005 ;
- \* - 66,67 et -65,71 en 2006 et
- \* - 16,19 et -08,33 en 2007.

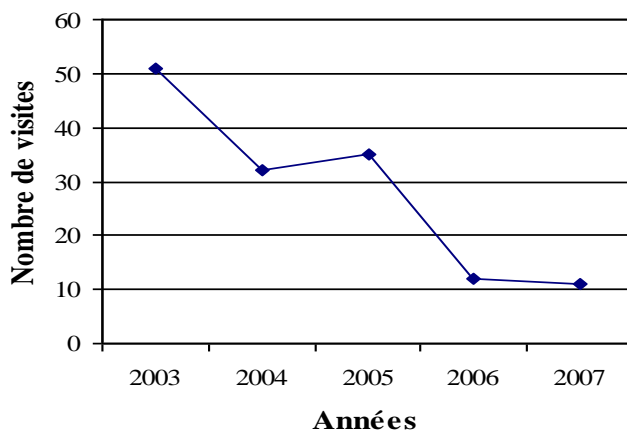
Il en ressort une moyenne de - 28,62 et -25,48 respectivement, pour les cinq (5) années de références.

D'après le tableau n°2, en 2003, 255 visites sont effectuées contre 253 en 2004. Le nombre de visites est passé à 175 en 2005, 105 en 2006 et 88 seulement en 2007, soit une moyenne annuelle de 175 visites sur les cinq (5) ans.

Aussi, de 2003 à 2007, bien que le nombre des inspecteurs soit passé de cinq (5) à neuf (9), l'évolution du nombre de visites a considérablement diminué.

Le graphique n°2, montre la dynamique d'exécution des visites d'inspection de 2003 à 2007.

**Graphique N° 2** : Evolution du nombre moyen de visites effectuées par inspecteur et par an entre 2003 et 2007



**Source** : élaboré par nous-même à partir des données des rapports d'activités annuels de la DDTFP/Atl-Lit de 2003 à 2007.

L'analyse des données du graphique n°2 montre que les visites effectuées par inspecteur et par an sont passées de cinquante et un (51) en 2003 à onze (11) en 2007. Il en ressort que les visites d'inspection effectuées de 2003 à 2007 décroissent considérablement.

Pendant notre période de stage, nous avons observé que les inspecteurs ne se consacrent qu'au règlement des litiges. C'est d'ailleurs ce qui a prévalu de 2003 à 2007.

**Tableau N° 4** : Nombre de visites effectuées par rapport au nombre de litiges réglés de 2003 à 2007

Libellés	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre de visites effectuées	255	253	175	105	88
Nombre de litiges réglés	832	881	888	949	818

**Source :** Statistiques compilées à partir des rapports d'activités annuels de la DDTFP/Atl-Lit de 2003 à 2007.

Les activités relatives au règlement des litiges se présentent de la manière suivante :

**Tableau N° 5 :** Evolution du nombre moyen de litiges réglés par inspecteur et par année de 2003 à 2007.

<b>Années</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Moyenne</b>
Nombre de litiges réglés	832	881	888	949	818	874
Nombre d'inspecteurs	5	8	8	9	8	8
Nombre de litiges réglés par inspecteur	166	110	111	105	102	109

**Source :** Statistiques compilées à partir des rapports d'activités annuels de la DDTFP/Atl-Lit de 2003 à 2007.

D'après le tableau n°5, on constate que le nombre de litiges réglés est sensiblement en progression dans la même période et que le nombre moyen de litiges réglés par inspecteur n'a pas fortement baissé dans la même période ; ce qui fait penser que les inspecteurs consacrent plus de temps aux règlements de litiges qu'aux visites d'inspection.

Il ressort de cette analyse que les visites d'inspection souffrent d'une absence de planification.

## **B- Inventaire des éléments de l'état des lieux**

De l'analyse des activités effectuées au niveau de la DDTFP/Atl-Lit, nous avons pu identifier aussi bien des forces que des faiblesses. Celles-ci ont fait l'objet d'un tableau (Tableau N°6) dans lequel les problèmes sont regroupés par centre d'intérêt.

### **1- Forces et faiblesses**

#### **a- Forces**

Au nombre des éléments favorables aux activités de la DDTFP/Atl-Lit, nous notons :

- un assez bon cadre de travail ;
- une ambiance conviviale de travail.

Malgré ces conditions favorables, la DDTFP/Atl-Lit est confrontée à de nombreux problèmes qui entravent son bon fonctionnement.

### **b- Faiblesses**

A partir de l'analyse des activités de la DDTFP/Atl-Lit et des observations faites au cours du stage, les faiblesses notées sont les suivantes :

- inexistence d'un service spécifique chargé de l'inspection du travail**
- manque d'intérêt pour les visites d'inspection**
- défaut de spécialisation des inspecteurs du travail**
- défaut de collaboration en matière de visites d'inspection**
- faible fréquence des visites d'inspection**
- insuffisance de ressources humaines**
- insuffisance de ressources matérielles**
- inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail**
- non rétrocession des avantages reconnus à l'inspecteur du travail, en sa qualité d'Agent Permanent de l'Etat.**
- non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail.**
- irrégularité du statut de l'inspecteur du travail**
- manque de coordination des activités des inspecteurs du travail**

## 2- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

**Tableau N°6:** Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles.

<b>Centre d'intérêt</b>	<b>Problèmes spécifiques</b>	<b>Problème général</b>	<b>Problématique</b>
Organisation des visites d'inspection	-absence d'installation des services d'inspection -faible fréquence des visites d'inspection -défaut de collaboration en matière de visites d'inspection - absence de suivi et d'évaluation des visites d'inspection.	Inefficacité des visites d'inspection.	Problématique d'une meilleure organisation des visites d'inspection.
Motivation des inspecteurs du travail	-insuffisance de ressources humaines et matérielles -inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail -non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail - irrégularité du statut des inspecteurs.	Absence d'une politique de motivation des inspecteurs du travail	Problématique d'une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail

**Source :** *Observations de stage*

## SECTION 2 : DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

L'état des lieux nous a permis de recenser des problèmes à partir desquels nous avons formulé des problématiques. Mais ces problématiques ciblées ne feront pas toutes l'objet de notre étude. C'est pour cette raison que nous avons retenu la problématique d'une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.

## Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Les problèmes étant regroupés par centre d'intérêt, nous avons procédé au choix de la problématique.

### **A- Choix de la problématique**

#### **1- Précision de la problématique**

Le regroupement des problèmes par centre d'intérêts nous a permis d'identifier les problématiques suivantes :

- **problématique d'une meilleure organisation des visites d'inspection ;**
- **problématique d'une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.**

Ces problématiques sont autant de défis que la DDTFP/Ati-Lit doit relever pour assurer une gestion performante de ses services.

L'inspecteur du travail est un principal acteur de la paix sociale. Son intervention a un impact positif sur :

- les travailleurs, en termes de santé et sécurité au travail ;
- les employeurs, en matière de respect de la réglementation du travail et
- l'économie nationale, à travers l'accroissement de la productivité des entreprises.

Au regard de la mission de l'inspecteur du travail, il est impératif qu'une attention particulière lui soit accordée au regard de ses conditions de travail et en fonction de la complexité de la tâche qui doit être la sienne.

C'est ce qui nous a amené à retenir **la problématique d'une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.**

## **2- Justification de la problématique**

La politique de motivation des inspecteurs du travail n'est pas spécifique à leur corporation. Elle se base sur des dispositions de la loi 86-013 DU 26 février 1986 portant statut des agents permanents de l'Etat et sur le décret 98-208 du 11 mai 1998 portant statut particulier des corps des personnels de l'Administration du travail et de la main d'œuvre. Dans ces deux documents, il est prévu des mesures de motivation aussi financières que psychologiques. Mais il est important de s'interroger sur l'application effective des mesures prévues par la politique de motivation et les réels facteurs de motivation de cette catégorie spéciale de fonctionnaires.

La cohérence entre la motivation des ressources humaines et la performance individuelle ou organisationnelle n'est plus à démontrer.

La motivation peut être définie comme l'ensemble des forces qui poussent l'individu à agir et, quelque soit la forme qu'elle peut revêtir, elle est perçue comme une dimension incontournable de la réussite des équipes et par voie de conséquence des organisations.

Dans un contexte caractérisé par la multiplicité des entreprises de tout genre et la progression de la main d'œuvre, il est important d'avoir une administration du travail motivée. Les inspecteurs du travail doivent, au regard du rôle capital qui est le leur, notamment la préservation du capital humain et le maintien de la paix sociale bénéficier d'une attention particulière.

Notre stage à la DDTFP/ Atl-lit nous a cependant permis de constater que les entraves liées à la politique de motivation des inspecteurs du travail sont de plusieurs ordres. Au nombre de celles-ci, nous avons :

- **l'insuffisance de ressources humaines et matérielles ;**
- **l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail;**

- **le non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail;**
- **l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail etc.**

Tous ces constats nous amènent à dégager comme problème général, **l'absence d'une politique de motivation des inspecteurs du travail.**

## **B- Spécification de la problématique**

La problématique retenue est celle d'une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail. Les problèmes spécifiques qui se trouvent être à la base de cette inefficacité sont :

- **insuffisance de ressources humaines et matérielles ;**
- **inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail ;**
- **non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail ;**
- **irrégularité du statut des inspecteurs du travail.**

Nous nous sommes intéressés aux entraves liées à la mise en place d'une meilleure politique de motivation et avons choisi de mener notre réflexion sur le thème : **contribution pour une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.**

## **Paragraphe 2 : Approche globale et séquences de résolution des problèmes spécifiques**

### **A- Définition de l'approche globale de résolution des problèmes spécifiques**

Les problèmes spécifiques à résoudre étant diagnostiqués, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe à présent de préciser la vision globale qui nous permet d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus.

Pour y parvenir, nous présenterons notre vision globale de résolution des problèmes spécifiques relatifs à la problématique d'une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.

**Problème spécifique n°1** : insuffisance des ressources humaines et matérielles

La DDTFP Atl-lit couvre sur son territoire la majeure partie des entreprises du Bénin parce les deux départements sur lesquelles elle a compétence (l'atlantique et le littoral) abritent la capitale économique qui se trouve être la ville la plus peuplée du pays. De cette situation, on retient qu'il faut à cette direction un nombre suffisant d'inspecteurs du travail et des moyens matériels pour être à la hauteur de la tâche ; une mission, des moyens. C'est pourquoi, nous avons retenu l'approche pratique d'organisation de recrutement de nouveaux inspecteurs du travail en fonction des besoins en ressources humaines et la dotation en moyens matériels adéquats.

**Problème spécifique n°2** : inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail.

Ce problème sera traité selon l'approche de la motivation spécifique. En effet, pour que la motivation des inspecteurs du travail soit efficace, il faut qu'elle s'adapte aux besoins en motivation de cette catégorie de personnel. Nous envisageons ainsi de contribuer à l'adéquation des actions de motivation avec les besoins réels de motivation.

**Problème spécifique n°3** : non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail.

Le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat prévoit un système d'avancement pour tous les agents de son champ d'application. Aussi, prévoit-il l'organisation chaque année d'un concours professionnel permettant l'évolution de carrière des inspecteurs du travail (article 22 alinéa 2). Mais le constat est que ces concours professionnels ne sont pas organisés. Cette situation crée un certain blocage dans l'évolution des carrières des agents qui appartiennent au corps de l'administration du travail.

Nous préconisons pour cette situation, une démarche basée sur le respect des textes en vigueur et sur la pertinence de l'évolution des carrières dans le processus de motivation.

**Problème spécifique n°4** : irrégularité du statut des inspecteurs du travail

Le statut particulier régissant les personnels de l'administration du travail prévoit en son article 52 la prestation de serment de l'inspecteur du travail. L'inspecteur du travail dans sa prestation de travail s'engage à ne pas divulguer les informations ni les secrets de fabrication dont il a connaissance dans l'exercice. Aussi, la prestation de serment de l'inspecteur du travail confère un caractère sérieux aux décisions et documents qu'il prend. Le constat fait est que la plupart des inspecteurs du travail en service à la DDTFP AtI-lit n'ont pas sacrifié à cette obligation.

Notre démarche consistera à contribuer à la prestation de serment systématique des inspecteurs du travail avant leur entrée en fonction. Elle s'intégrera dans une logique de management par objectif qui impulsera un sérieux et une dynamique à la fonction d'inspecteur du travail.

## **B- Séquences de résolution des problèmes spécifiques**

Les séquences de résolution des problèmes spécifiques retenus pour notre recherche peuvent être restituées à travers les huit (08) étapes suivantes :

- fixation des objectifs de la recherche ;
- formulation des hypothèses de l'étude ;
- établissement du tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- choix de la méthodologie de l'étude ;
- collecte des données ;
- analyse des données et établissement du diagnostic de l'étude ;
- approche de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions.

**CHAPITRE DEUXIEME:**

**DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX  
APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE  
MEILLEURE POLITIQUE DE MOTIVATION  
DES INSPECTEURS DU TRAVAIL**

Dans ce second chapitre où nous présenterons le cadre théorique et méthodologique de l'étude (Section 1), nous exposerons également notre analyse des données d'enquêtes, ainsi que les approches de solutions susceptibles d'améliorer et d'optimiser la politique de motivation des inspecteurs du travail (Section 2).

## **SECTION 1 : DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Il s'agira d'indiquer les objectifs et les hypothèses de notre étude (Paragraphe 1) puis la méthodologie adoptée (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Des objectifs et hypothèses de l'étude à la revue documentaire**

Après les objectifs et les hypothèses de l'étude (A), nous présenterons la revue des travaux antérieurs sur l'inspection du travail (B).

#### **A- Objectifs et hypothèses de l'étude**

##### **1- Objectifs**

Il existe un objectif général (a) puis des objectifs spécifiques (b).

##### **a- Objectif général de l'étude**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.

##### **b- Objectifs spécifiques**

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- de faire des recommandations pour que les ressources humaines et matérielles mises à la disposition de l'administration du travail combent les besoins;
- contribuer à l'instauration d'avantages spécifiques à l'inspecteur du travail;
- contribuer au suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail ;
- contribuer à la régularité du statut de l'inspecteur du travail.

## **2- Hypothèses**

Pour mener cette étude, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- l'insuffisance de ressources humaines et matérielles est la conséquence de la non perception du rôle de levier de développement que peut jouer l'inspecteur du travail dans un pays.

- l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail explique la non adaptation de la politique de motivation des inspecteurs du travail à leurs besoins en motivation et à leur spécificité.

- le non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail justifie la non application des textes régissant la carrière.

- l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail est due à la non prise en compte de l'aspect psychologique dans la politique de motivation.

## **3- clarification conceptuelle**

**Définition de motivation:** Au sens étymologique, le terme motivation vient du latin *movere* qui signifie aller vers...

La motivation est donc un comportement actif orienté vers un but. Plusieurs définitions ont été élaborées sur le concept de la motivation mais nous retiendrons seulement les principales.

Pour Xavier MONTSERRAT : « la motivation est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en elle-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le conduire vers le but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint »<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>- MONTSERRAT "Comment motiver", Edition d'organisations, 2004

Il poursuit en la définissant aussi comme :

« L'ensemble des facteurs internes et individuels qui déterminent le comportement humain, un processus de mise en mouvement qui amènent un individu à s'engager et à réaliser une action »<sup>4</sup>

Pour Levy – Leboyer, « la motivation est ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts n'ont pas été atteints »<sup>5</sup>

Ce sont des définitions qui identifient le comportement d'effort comme l'indicateur observable de la motivation au travail. Ce comportement est observé à travers les efforts qui sont déployés pour être performant dans le travail.

Ce type d'approche envisage la motivation soit comme une attitude, soit comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire un bon travail. Cette volonté peut se transformer en intention puis en comportement, on choisira alors l'indicateur effort pour apprécier la motivation.

Selon Victor H. VROOM (1964), « *le comportement motivé est animé par une force qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orienté vers la réalisation des objectifs et de la charge du travail* »<sup>6</sup>.

VROOM développe la motivation de l'individu en trois composantes à savoir :

- la confiance en soi ;
- ce que l'entreprise propose comme but ;
- la valeur accordée par l'individu aux buts.

Il considère que chaque individu se comporte de manière rationnelle en fonction de l'environnement professionnel et décide consciemment de s'investir en fonction des résultats attendus en retour par son travail. Pour lui, la motivation est toujours la résultante d'un ensemble d'attentes.

<sup>4</sup>- *Idem*

<sup>5</sup>- J. AUBERT, "Psychologie des Ressources Humaines "4ème Edition, 2007 Que je sais ?

<sup>6</sup>- *Idem*

Le processus motivationnel de Vroom complété par les travaux de E.E. Lawler, L.W. Porter et qui se met en place dans l'entreprise repose sur l'interaction de trois axes :

- ✚ **l'expectation** : ce que chacun se sent et se croit capable de réaliser et ce qu'il attend comme résultat de son travail, c'est la probabilité subjective qu'un effort soit, ou non, suivi d'une récompense (par exemple une prime) ou objective (par exemple un sentiment de fierté);
- ✚ **l'instrumentalité** : quel est le système de rétribution clairement défini que l'entreprise met à ma disposition ? Autrement dit que puis-je attendre comme gratification de mes performances ? il s'agit de la relation perçue entre la grandeur de la performance et la récompense attendue.
- ✚ **la valence** : la valeur accordée aux gratifications proposées et donc à leur force attractive vers un résultat donné.

Nous pouvons déduire de cette définition qu'on ne peut motiver une personne et que tout au plus on peut créer pour les travailleurs les conditions qui favorisent leur motivation. Une telle action vise à aider et à encourager les autres à atteindre leur plein potentiel. Suivant cet objectif, un bon dirigeant doit être capable de créer un climat de travail qui motive ses employés.

PORTER et LAWLER ont donc complété le modèle de VROOM y intégrant dans une suite d'événements, ce qui rend compte du fait que la motivation est un processus en constant renouvellement. Ils établissent une corrélation très étroite entre les aptitudes, la motivation et les compétences, tous déterminants de la performance, mais

aussi la clarté du rôle, c'est-à-dire en d'autres termes la précision des attentes organisationnelles concernant le travail à effectuer.

**Définition de politique** : ensemble des options prises collectivement ou individuellement par le gouvernement d'un Etat ou d'une société dans les domaines relevant de son autorité. C'est la manière concertée d'agir, de conduire une affaire ; une stratégie (définition du petit Larousse 2009 ).

Le corps des inspecteurs du travail est un corps de fonctionnaires investis d'une mission de contrôle, de conseil, d'information et d'application de la législation du travail. Le corps des inspecteurs du travail exerce sa mission des employeurs et des travailleurs.

## **B- revue de la littérature**

Il sera question pour nous d'exposer les apports des auteurs qui ont déjà abordé les problèmes que nous soulevons dans notre travail et de voir la dimension empirique de notre étude.

Beaucoup d'autres théories se sont intéressées aux comportements et à la motivation de l'homme au travail.

Dans le maquis des écoles de pensées, trois typologies de motivation ont émergé : « les théories du contenu » centrées sur les besoins, « les théories du processus » centrées sur les attentes et « les théories interactionnistes » intégrant la dimension environnementale. A l'origine de ces études, on trouve trois chercheurs ayant chacun développé une conception différente des besoins de l'homme au travail : Frederick TAYLOR, Elton MAYO et Mac GREGOR.

Au début du XXème siècle, la première approche fondée sur la motivation financière et la recherche du gain est celle de TAYLOR, ingénieur de Pittsburg. En 1911, dans un ouvrage intitulé : « La direction des entreprises », il décrit le travail avant tout comme un besoin économique. Il explique la motivation de l'homme par la volonté de maximiser le profit individuel. Cette conception économique de la motivation inspire les

différents systèmes reposant sur l'intéressement et le bénéfice des primes et rendement. Il considère donc le travail comme un besoin économique.

Elton MAYO, Professeur de sociologie d'origine australienne pour sa part, adopte une position différente en expliquant que le travail correspond davantage à un besoin de relations humaines et résulte de l'appartenance à un groupe social et à une organisation.

Il montre que l'argent n'est pas la seule motivation de l'homme au travail et développe une approche sociale de la motivation. Il réalise à partir de 1927 une expérience dans les ateliers HAWTHORNE à Chicago et démontre que le rendement de groupes témoins peut augmenter en lien avec la considération et la valorisation portée aux travailleurs.

Pour MAYO donc, le travail répond à un besoin de relation humaine car l'effet Hawthorne traduit l'importance du sentiment de considération et l'impact de la reconnaissance sur la motivation individuelle.

Quant à MAC GREGOR, en 1960, ce Professeur de management au célèbre Massachusetts Institute of Technology considère pour sa part, que le besoin de responsabilité et la réalisation de soi sont les principales motivations de l'être humain. Gregor oppose deux conceptions de l'homme au travail, d'une part une vision autoritaire et hiérarchique, d'autre part une approche participative et responsabilisante. Dans la théorie X le style de direction est fondé sur la hiérarchie et le commandement. Cette conception de l'homme au travail est fondée sur la recherche d'avantages financiers, la peur de la sanction et l'aspiration à la sécurité. La théorie Y postule que les individus peuvent être responsabilisés et se diriger eux-mêmes. Ils sont motivables pour atteindre à la fois les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels. Il s'agit d'un mode de management fondé sur l'autonomie et la prise d'initiatives individuelles. Pour lui donc, le travail exprime un besoin de responsabilité.

## Les théories du contenu centrées sur les besoins

A l'origine du courant de pensée centré sur les besoins, le nom d'Abraham MASLOW est indissociable des théories de motivation. Pour ce chercheur, la motivation résulte avant tout de la nécessité de répondre à un besoin non satisfait.

### **La pyramide des besoins d'Abraham MASLOW**

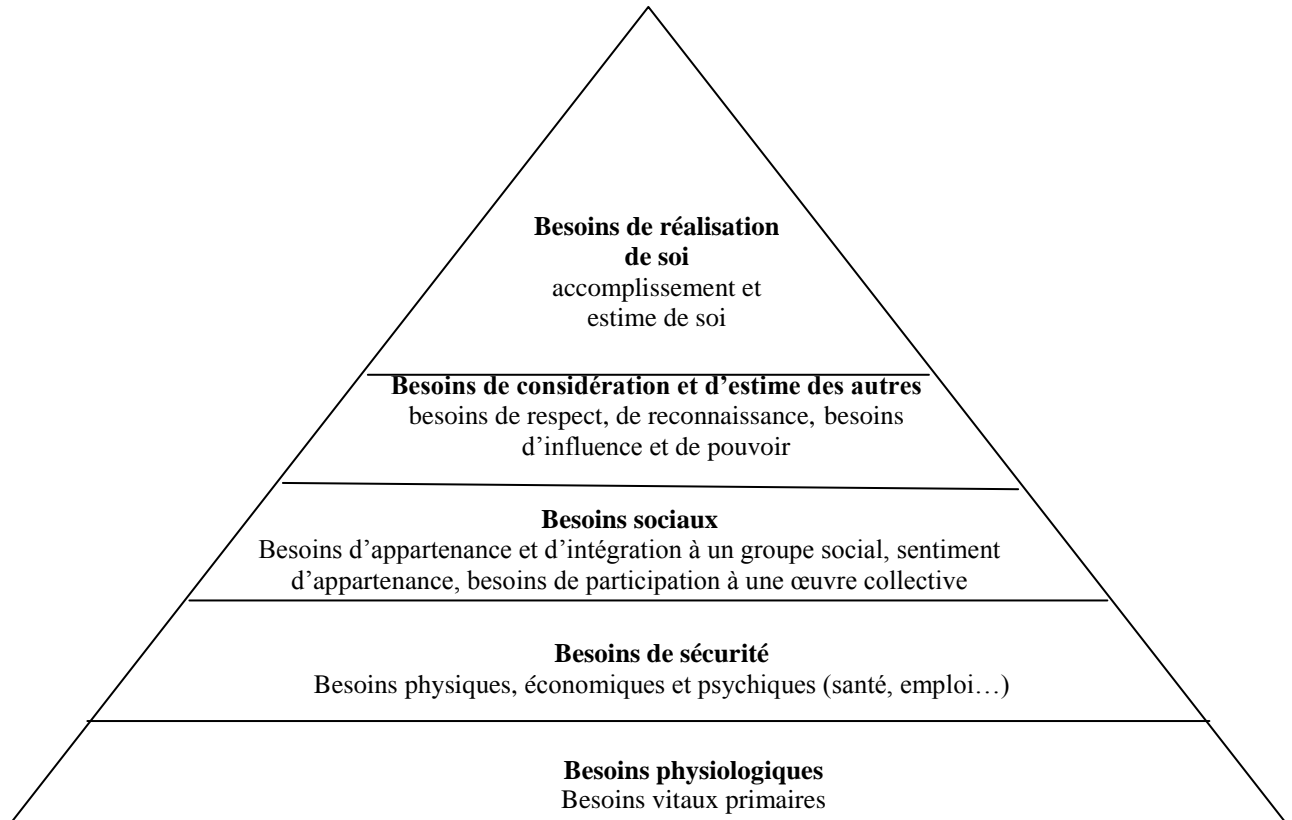
Suivant la hiérarchie des besoins, MASLOW A. H.<sup>7</sup> a présenté une théorie concernant la motivation des travailleurs. Cette théorie repose sur le fait que les besoins sont hiérarchisés et que les travailleurs commencent par satisfaire ceux qui leur apparaissent prédominants avant de passer à la catégorie des besoins suivants. Cette hiérarchie repose sur quelques postulats de base :

- un besoin satisfait n'engendre pas de motivation. Toutefois, quand un besoin est satisfait, un autre surgit et se substitue au précédent, de sorte que les individus s'efforcent toujours de satisfaire quelque besoin ;
- chez beaucoup de gens, le réseau de besoins est très complexe et implique qu'à tout moment de nombreux désirs affectent le comportement de chaque personne ;
- les besoins du niveau le plus bas doivent généralement être satisfaits avant que les besoins du niveau supérieur soient suffisamment stimulés pour impulser un comportement ;
- les moyens de satisfaire les besoins les plus élevés sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les besoins les plus bas. Cette théorie postule qu'il existe cinq catégories de besoins.

<sup>7</sup> – HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODAM (2001) "Management des Organisations" 1ère éditions Nouveaux horizons

La figure 2 montre les cinq catégories de besoins disposées selon la hiérarchie.

**Figure 1** : La pyramide des besoins de Abraham MALSOW



**Source** : X. MONSERRAT. « Comment motiver », éditions d'organisation, 2004, page36

Les différents besoins définis par MASLOW peuvent s'expliquer comme suit :

- les besoins physiologiques sont ceux liés à la reproduction humaine ;
- les besoins de sécurité concourent à la survie du consommateur aussi bien sur le plan de la santé que sur le plan professionnel (le besoin de se protéger contre certaines maladies, contre le vol, le besoin d'avoir un emploi) ;
- les besoins d'appartenance sont liés à la volonté de faire partie d'un groupe social donné (groupe d'amis, collègues de travail, famille etc...) ;

- les besoins d'estime sont analysés à l'intérieur du groupe social donné et liés au fait que l'individu cherche ou cherchera à être apprécié par les autres membres du groupe ;
- les besoins d'autres réalisations ou d'accomplissement concernent la volonté de réaliser des choses exceptionnelles pour prouver le fait d'avoir atteint un certain stade de son développement personnel.

Au fur et à mesure qu'un besoin élémentaire est satisfait, on constate un phénomène de saturation et une motivation apparaît pour satisfaire un besoin immédiatement supérieur.

Cette structure pyramidale permet de concrétiser l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède alors à son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide. L'intérêt d'une telle conception vient de ce qu'elle concilie l'existence de différences entre les individus parce que leurs besoins sont situés à un niveau inégal de la pyramide, avec l'existence des besoins fondamentaux identiques et organisés selon la même séquence pour tous. Le modèle suppose que les travailleurs qui ont un salaire insuffisant ou qui ont le sentiment de ne pas avoir assez de sécurité dans leur emploi vont chercher avant toute autre chose à satisfaire ces besoins fondamentaux.

Par contre, ceux qui ont réussi à obtenir de quoi vivre décemment, eux et leur famille, vont attacher de plus en plus d'importance aux relations interpersonnelles, aux marques d'estime, puis ensuite, aux occasions d'acquérir des compétences et de les utiliser pleinement. De même, on peut supposer que, en montant dans la hiérarchie, les cadres seront mis en mouvement par des ressorts différents en ce sens qu'ils vont chercher à satisfaire des besoins d'ordre plus élevé.

Il faut accorder à Maslow le mérite d'avoir été le premier à proposer une analyse des ressorts de la motivation, mais il faut reconnaître que le modèle qu'il propose, et qui n'était d'ailleurs pas conçu pour être appliqué aux situations professionnelles, ne permet pas d'expliquer comment se développe la motivation au travail, ni de rendre compte des différences interindividuelles concernant les sources et l'intensité de la motivation.

Somme toute, nous pouvons retenir que le modèle de Maslow repose sur trois hypothèses à savoir :

- tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux ;
- tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas. De ce fait, il existe une relation négative entre la force motivante d'un besoin et son degré de satisfaction et entre la satisfaction d'un besoin et la force motivante de celui qui se trouve plus haut dans la hiérarchie ;
- les besoins fondamentaux, ceux du premier niveau, ont une priorité absolue sur les autres. Ce qui explique qu'un nombre plus restreint de personnes se trouve mobilisé par la satisfaction des besoins de niveau plus élevé, en particulier par la réalisation de soi.

L'amélioration des performances passe par la mise en place d'une politique adéquate de motivation du personnel. La motivation du personnel au travail passe par la définition et la satisfaction des besoins qu'il ressent.

### **La théorie Subsistance Relation et Progression de Clay ALDERFER**

Clay ALDERFER<sup>8</sup> est d'accord avec Maslow sur le fait que les individus ont des besoins hiérarchisés. Mais au lieu des cinq catégories de besoins proposés par Maslow, la théorie SRP émise par Alderfer soutient que l'individu a trois séries de besoins de base, à savoir :

<sup>8</sup>. HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODAM (2001) "Management des Organisations" 1ère éditions Nouveaux

- les besoins de subsistance ;
- les besoin de relation ;
- les besoin de progression.

Pour une motivation complète du personnel, les efforts doivent être faits pour la satisfaction des besoins de subsistance, de relation et de progression.

En effet, les besoins de subsistance ou besoins matériels sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail

Les besoins de relation se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interprofessionnelles avec les collègues, les supérieurs, les subordonnés des amis et la famille. Une fois ainsi rassurés, ces agents n'auront plus de gêne à exprimer à leurs supérieurs hiérarchiques les différents problèmes qu'ils ressentent et les approches de solutions qu'ils jugent nécessaires.

Les besoins de progression sont ceux qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser en apportant une contribution créative et productive à son travail.

Dès lors qu'un niveau de besoin n'est pas correctement satisfait, l'individu ne peut chercher la satisfaction du besoin placé immédiatement au-dessus. En conséquence, il devient impossible à une organisation de faire appel à une motivation fondée sur un besoin qui ne peut être directement satisfait.

Le modèle d'Alderfer n'a pas fait l'objet de recherches aussi nombreuses que celui de MASLOW, probablement parce que malgré l'intension de son auteur, les deux schémas partagent le même défaut, dû à l'imprécision de la notion même du besoin. En outre, aucun des deux modèles ne précise s'il est possible de créer des besoins, et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres, ce qui rendrait ceux qui en sont animés plus productifs et plus ardents au travail.

Rien n'autorise à dire que le fait de passer d'un besoin à un autre entraîne un changement de comportement dans le travail, ni comment on peut mesurer sur le terrain, la force des besoins et leurs degrés de satisfaction, de manière à ajuster à une politique de gestion des ressources humaines. Ainsi, le concept même de besoin et la définition de la motivation comme la force visant à le satisfaire suffisent-ils à rendre compte de l'ensemble du processus motivationnel.

La principale différence entre les deux théories réside dans le fait que la théorie de la hiérarchie des besoins propose un système statique fondé sur le principe de la satisfaction - progression, tandis que la théorie SRP de ADELFER présente un système de classification souple des trois besoins qui admet le principe de la frustration - régression.

### **Les besoins d'accomplissement de David McCLELLAND**

McClelland quant à lui, fonde la motivation sur l'existence des besoins. Comme dans le schéma de MASLOW, les besoins sont les moteurs de la motivation. Mais la ressemblance s'arrête là parce qu'il s'agit de modèles qui se concentrent sur un petit nombre de besoins très spécifiques d'une part, d'autre part parce qu'ils adoptent une vue plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants, et que c'est la force relative de ces divers besoins qui caractérise chacun d'entre nous.

Surtout pour MCCLELLAND, les besoins sont considérés comme acquis et pas innés, en ce sens qu'ils sont activés par les constats avec le milieu extérieur. C'est dire alors que contrairement à MASLOW pour qui les besoins sont universels, MCCLELLAND soutient que chaque individu pourrait être caractérisé par une sorte de « profil de besoins », profil susceptible d'évoluer au fil des expériences et des besoins capables de

déterminer les comportements. Il réduit les divers besoins aux besoins d'accomplissement, d'appartenance, et de pouvoir.

Les recherches de McClelland sont principalement consacrées aux façons dont les managers peuvent exploiter le désir de réussite de leurs subordonnés. Le besoin de réussir représenterait un facteur important du succès professionnel, notamment chez les cadres et implique chez eux, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.

Le besoin d'accomplissement implique un fort désir d'être accepté par une organisation ou un groupe parce que cela rassure et soutient. Il se caractérise par un désir important d'approbation de la part des autres. Tout environnement organisationnel bien structuré génère un soutien social répondant à ce besoin.

Le besoin d'autonomie ou d'appartenance implique le désir de travailler seul, à son rythme, et sans être gêné par les règles trop contraignantes.

Le besoin de pouvoir concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

MCCLELLAND différencie sur ce point, deux orientations, l'une vers les individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle leader officialisé pour l'organisation.

### **La théorie bi- factorielle de Frederick HERZBERG**

Frederick HERZBERG, un autre théoricien de la motivation un peu plus tard que MASLOW, a proposé de distinguer deux (02) catégories de besoins.

La première catégorie de besoins regroupe les trois premiers niveaux de la pyramide de MASLOW. Ces besoins doivent être satisfaits, car leur insatisfaction « démotive » et créent des dysfonctionnements importants.

En fait, la première catégorie de besoins regroupe les besoins :

- de bonne relation de travail, de bonnes conditions de travail ;
- d'un bon climat de travail favorisé par le responsable hiérarchique et d'une rémunération correcte et satisfaisante.

La seconde catégorie de besoins reprend les deux niveaux supérieurs de pyramide précédente. Elle est porteuse de motivation active, les besoins sont ceux :

- d'un travail intéressant ;
- d'un travail qui constitue un défi, un enjeu à réaliser ;
- de l'accomplissement de soi-même dans le travail ;
- d'une reconnaissance formelle et informelle par l'organisation ;
- et d'un accroissement continu des responsabilités confiées.

Frederick HERZBERG, développe deux catégories de facteurs de satisfaction au travail :

- les facteurs d'hygiène qui créent une motivation extrinsèque à savoir : cantine, logement, conditions de travail, salaires .... accordés par l'entreprise, ne suffisent pas à motiver les travailleurs ;
- les facteurs d'accomplissement à savoir : besoins de reconnaissance sociale, de réalisation de soi, ... qui permettent de motiver les salariés dans la mesure où les facteurs d'hygiène sont satisfaits. Donc ces deux facteurs sont complémentaires.

Aussi, les travaux de HERZBERG sont-ils, à propos du salaire, à l'opposition des propositions de Taylor dans l'enrichissement des tâches, seule la nature du travail est motivante et apporte une satisfaction, les autres conditions de travail par exemple le salaire, ne sont pas les seuls facteurs premiers de motivation. Elles sont des facteurs secondaires.

Les motivateurs sont liés au contenu des tâches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, à la promotion, à l'intérêt pour le travail lui-même, à l'autonomie, aux défis surmontés.

Les remèdes à l'insatisfaction, les facteurs d'hygiène concernent ce que HERZBERG rassemble sous le nom de contexte du travail, essentiellement le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues, les conditions matérielles du travail et la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l'entreprise.

Selon HERZBERG, on peut stimuler la motivation d'un individu en accroissant le contenu significatif de sa tâche c'est-à-dire en multipliant les responsabilités, les défis à surmonter, en accroissant son autonomie et en rendant les activités dont il est chargé aussi intéressantes que possible. Bien que toutes les recherches ultérieures montrent clairement qu'aussi bien les facteurs dits motivants que les facteurs dits d'hygiène contribuent à la satisfaction, tous constituent des sources potentielles de motivation.

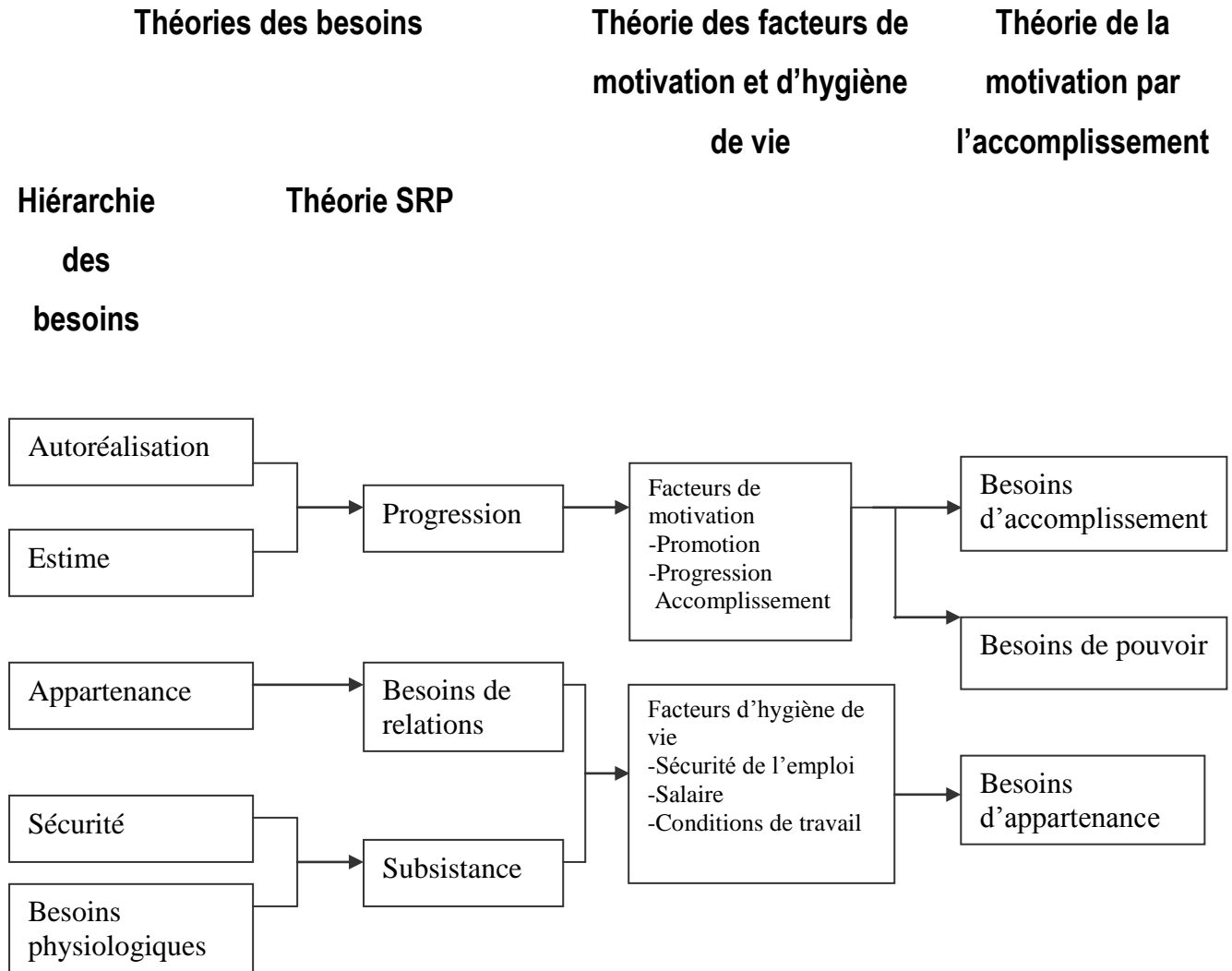
**Figure : Présentation, du modèle bi-factoriel de HERZBERG**

	Facteurs moteurs	Facteurs d'hygiène ou d'ambiance
Origine	Liés au contenu du travail	Liés au contexte et l'environnement du travail
Nature des Facteurs	Reconnaissance (salaire lié à la qualité des performances) Niveau de responsabilité, contenu des tâches (enrichissement) Autonomie accordée Résultats du travail ; Promotion Reconnaissance, statut (besoins d'estime, de réalisation de soi et d'accomplissement)	Revenu du travail (pouvoir d'achat), sécurité Relations de travail avec les autres, conditions matérielles de travail politique organisationnelle et supervision technique (besoins physiologiques, sécurité et besoin social)
Impact	La présence de facteurs moteurs crée la satisfaction, mais leur absence n'induit pas un niveau élevé d'insatisfaction.	L'absence de facteurs d'hygiène génère de l'insatisfaction, mais leur présence ne crée pas une forte satisfaction

**Source :** X. MONSERRAT. « Comment motiver », éditions d'organisation, 2004, page37

La figure ci-dessous présente les rapports entre les différentes théories de la satisfaction des besoins et la figure 4 les différentes théories.

**Figure** : Rapport entre les théories de la satisfaction des besoins<sup>9</sup>



<sup>9</sup> HELLRIEGEL- SLOCUM -WOODMAN (2001) " Management des organisations" Belgique, Editions Nouveaux Horizons

**Figure:** Différentes théories des besoins <sup>10</sup>

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>	<b>Mc Clelland</b>	<b>Herzberg</b>
Réalisation de soi	Besoins de Développement	Besoins Secondaires c'est-à-dire Réussite Pouvoir Autonomie Affiliation etc...	Contenu (Motivateurs)
Estime			
Besoins Sociaux	Besoins sociaux		Contexte (Hygiène)
Sécurité	Besoins d'existence	Besoins Primaires	
Besoins physiologiques			

De tout ce qui précède, il apparaît manifeste que :

- l'activité professionnelle est susceptible de satisfaire des besoins très variés ;
- la possibilité de satisfaire ces besoins représente une source de motivation au travail ;
- ces satisfactions sont étroitement liées aux rôles et aux contenus du travail ainsi qu'aux conditions mêmes du travail ;
- la valeur accordée à ces diverses satisfactions est différente selon les individus et susceptible de varier fortement au cours du temps chez un même individu ;
- savoir quelles sont les priorités des membres de l'organisation, connaître les hiérarchies des valeurs qui caractérisent différents groupes constituent donc des conditions essentielles à une politique efficace de motivation.

<sup>10</sup> LEVY-LEEBOYER (C.) (1998) : la motivation dans l'entreprise, Modèles et Stratégies. Paris, Editions d'Organisation

### Les théories du processus centrées sur les attentes

Ces théories cherchent à préciser comment les variables psychologiques interagissent pour mobiliser le comportement du travail. Elles cherchent à analyser les stimuli qui incitent un individu à renforcer son action, qu'à comprendre le contenu et les causes de la motivation. Celles-ci sont :

#### **La théorie de l'équité** de J.S. Adam<sup>11</sup>

Elle est fondée sur le processus de comparaison sociale. Elle 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 est confrontée à des comportements inéquitables qui lui sont défavorables.

#### **La théorie de l'expectation** de E. E. Lawler et L.W. Porter<sup>12</sup>

Elle conçoit 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 (par exemple une prime) ou subjective (par exemple un sentiment de fierté) ;
- la valence, c'est la valeur perçue de la récompense et donc sa force d'attraction vers le résultat donné ;
- l'instrumentalité, c'est la relation perçue entre la garantie de la performance et la récompense attendue.

En pratique, la théorie de l'expectation conduit à considérer, par exemple, que ni une augmentation de salaire, ni une promotion ne sont des facteurs de motivation. Pour qu'il y ait motivation, il faut 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).

<sup>11-12</sup> J.AUBERT, P. GILBERT, « Psychologie des Ressources Humaines » Edition 2007 Que sais-je ?

### **La théorie des buts** de E. A. Locke, M.E.Tubbs<sup>13</sup>

Pour cette théorie, les intentions individuelles, exprimées par les buts, sont la source principale de motivation au travail. Elle affirme notamment que les buts définis avec précision accroissent la performance et que des buts difficiles, lorsqu'ils sont réalistes, entraînent une performance supérieure à celle qui résulte de buts moins ambitieux. La théorie des buts montre aussi le rôle joué après la participation dans l'intériorisation des buts : si la personne participe à la détermination des buts, elle les acceptera mieux, surtout lorsqu'ils sont difficiles à atteindre que lorsqu'ils sont arbitrairement assignés par son chef.

### **La théorie du renforcement** de Hellriegel, Slocum et Woodman

Elle vient en contrepoint des théories précédentes et en particulier celle des buts. Cette dernière suggérait que les buts individuels dirigeaient l'action du sujet. Quant à la théorie du renforcement ; elle voit, au contraire, le comportement comme le produit exclusif des conditions de l'environnement. Les événements cognitifs ne sont pas pris en considération. Les recherches effectuées dans cette direction montrent que les gens déploient des efforts plus importants dans les tâches qui sont renforcées. Autrement dit, ce que les gens font de leur travail et l'effort qu'ils allouent aux différentes tâches sont déterminés par les conséquences directes de leur comportement.

### Les implications des différentes théories en management des ressources humaines

Les différentes théories développées par les auteurs ont des implications certaines en matière de management des ressources humaines. C'est dire alors que ces différentes théories doivent servir de socle en ce qui concerne le choix décisionnel d'orientation de gestion des ressources humaines.

<sup>13</sup> J.AUBERT, P. GILBERT, « Psychologie des Ressources Humaines » Edition 2007 Que sais-je ?

Ainsi, la théorie de la hiérarchie des besoins, formulée par Maslow, énumère des objectifs que les individus cherchent à atteindre et met en exergue certains types de comportement qui contribueront à satisfaire les divers besoins. Cependant elle ne fournit pas d'informations sur l'origine des besoins. Cette théorie suppose, néanmoins, que beaucoup de personnes possèdent à l'état potentiel des besoins élevés. Aussi ces besoins de niveau élevé motiveront-ils la plupart des gens si la situation n'empêche pas qu'ils se manifestent.

Quant à Alderfer, il décrit à travers la théorie SRP que les individus sont soumis à des motivations assez fortes pour leur faire adopter un comportement qui leur permettra de satisfaire une des trois séries de besoins. La théorie SRP d'Alderfer fournit donc aux managers d'importantes indications. Ainsi, si un manager observe que les besoins de progression d'un subordonné sont bloqués, peut-être parce que son emploi ne lui permet pas de satisfaire des besoins de cet ordre ou parce que le subordonné n'a aucun moyen de les satisfaire, le manager devra essayer de réorienter le comportement du subordonné vers la satisfaction de ses besoins de relations ou de subsistance.

McCLELLAND et ses associés à travers leurs recherches ont confirmé la théorie de la motivation par l'accomplissement. A partir de leurs études, ils suggèrent aux managers de faire ce qui suit :

- organiser les tâches des employés de telle sorte qu'ils reçoivent une rétroaction périodique sur leur prestation. Le feed-back permettra ainsi aux employés de corriger leur prestation ;
- bien tenir leur rôle de modèles d'accomplissement. Il faut encourager chez les employés le goût des héros à imiter ;
- modifier l'image que les employés se font d'eux-mêmes ;
- calmer l'imagination des employés en les incitant à penser à se fixer des buts réalistes et à adopter des procédures qui leur permettent de les atteindre.

Malgré cet apport qu'elle fournit aux managers, cette théorie présente aussi des insuffisances tributaires de la remise en cause du caractère permanent des trois besoins décrit par McCLELLAND et ses associés.

Frederik Herzberg, pour sa part, a présenté la théorie des facteurs de motivation et d'hygiène de vie. Signalons toutefois que les recherches destinées à la vérifier n'ont pas fourni de preuve manifeste pour la confirmer ou l'infirmier.

Cependant, l'aspect de la théorie qui séduit les managers est l'usage des termes courants pour expliquer comment motiver les individus, et qui exclut la traduction des termes de psychologie dans le langage quotidien.

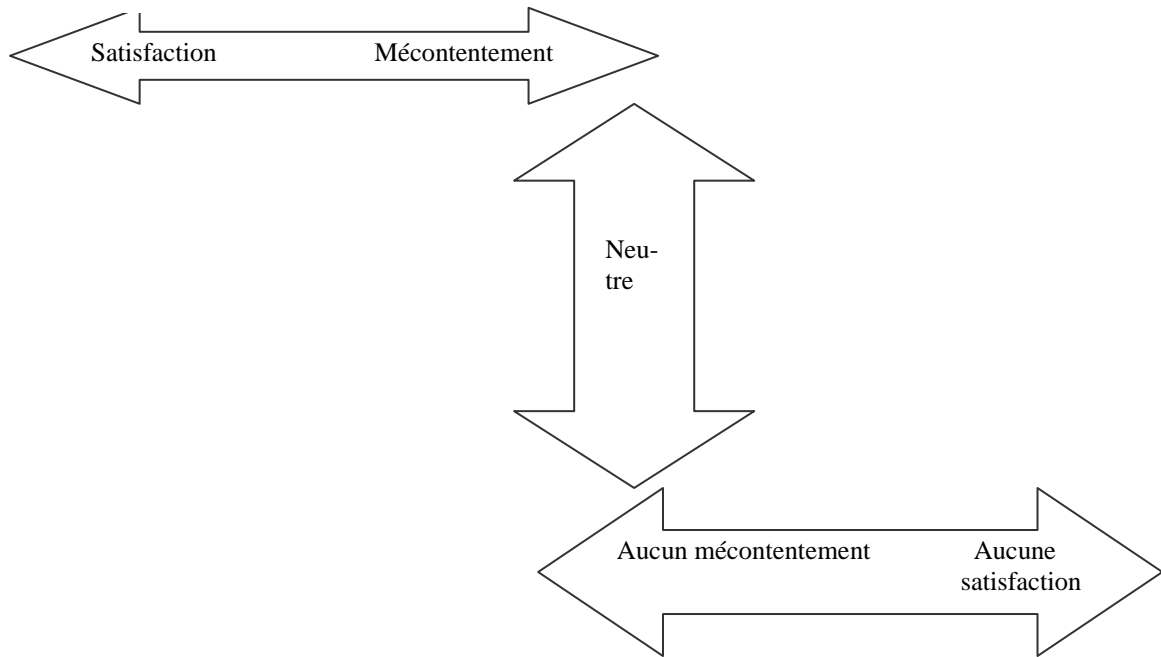
La théorie des facteurs de motivation et d'hygiène de vie a fait l'objet d'une kyrielle de critiques.

La première objection découlant de ces critiques révèle que pour mesurer les facteurs, Herzberg a utilisé une méthode qui détermine les résultats. C'est dire alors que les réponses obtenues auprès des personnes interrogées sont vraisemblablement celles auxquelles s'attendent Herzberg.

La deuxième objection imagine que la théorie des facteurs de motivation et d'hygiène de vie nous conduit à nous demander si la satisfaction et l'insatisfaction sont vraiment deux dimensions séparées, comme l'indique la figure N° 4 ci-dessous.

**Figure:** Les continuums de la satisfaction dans le travail

**Les facteurs de motivation**



**Les facteurs d'hygiène de vie**

Source : D.HELLRIEGEL- J.W.SLOCUM –R.W.WOODMAN: « Management des organisations ». 1<sup>ère</sup> édition

Paris Bruxelles,2001 Editions Nouveaux Horizons, p 17

**Tableau N° 7 : Tableau de bord de l'étude : « contribution pour une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail »**

Niveaux d'analyse	Problématiques	Objectifs	Hypothèses
Niveau général	<b>Problème général :</b> Absence d'une politique de motivation des inspecteurs du travail	<b>Objectif général:</b> Contribuer à une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.	-
Niveaux spécifiques	1	<b>Problème spécifique N°1:</b> Insuffisance de ressources humaines et matérielles.	<b>Objectif spécifique N°1 :</b> Faire des recommandations pour la dotation en ressources humaines et matérielles
	2	<b>Problème spécifique N°2 :</b> Inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail.	<b>Objectif spécifique N°2 :</b> contribuer à l'adéquation des actions de motivation des inspecteurs du travail avec leurs besoins réels en motivation
	3	<b>Problème spécifique N°3 :</b> Non application des textes en matière d'évolution des carrières des inspecteurs du travail.	<b>Objectif spécifique N°3 :</b> contribuer à l'évolution des carrières des inspecteurs du travail à travers des recommandations pour l'organisation des concours professionnels
	4	<b>Problème spécifique N°4 :</b> l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail est liée à la non prise en compte des facteurs psychologiques dans le processus de motivation.	<b>Objectif spécifique N°4 :</b> contribuer à la régularité du statut des inspecteurs du travail à travers la prestation de serment systématique de tous les inspecteurs du travail
			<b>Hypothèse spécifique N°1 :</b> l'insuffisance de ressources humaines et matérielles est liée à la non perception du rôle primordiale de l'inspecteur du travail dans le développement d'une nation
			<b>Hypothèse spécifique N°2 :</b> L'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail est du à la non prise en compte des spécificités liées aux corps de contrôle dans les actions de motivation des inspecteurs du travail.
			<b>Hypothèse spécifique N°3 :</b> la non application des textes en matière d'évolution des carrières des inspecteurs du travail justifie l'absence de suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail.
			<b>Hypothèse spécifique : N°4</b> l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail est lié à la non prise des facteurs psychologiques dans le processus de motivation.

**Source** : *Elaboré par nous-mêmes.*

**Tableau N° 8** : Grille d'analyse et de vérification des hypothèses

<b>Hypothèses</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Technique de collecte de données</b>	<b>Outils de collecte des données</b>	<b>Groupe cible</b>
L'insuffisance de ressources humaines et matérielles est du à la non perception du rôle primordiale de l'inspecteur du travail dans le développement d'une nation.	- nombre de personnes faisant l lien entre le rôle de l'inspecteur du travail et la paix sociale.	- Entretiens	-Questionnaire -guide d' entretien	- DDTFP/Atl-Lit - employeurs - salariés
L'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail est du à la non prise en compte des spécificités liées aux corps de contrôle dans les actions de motivation des inspecteurs du travail.	-Nombre d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail -nombre d'avantages spécifiques reconnus à d'autres corps de contrôle.	- Recherche - Entretiens	- Questionnaires - Guide d'entretien	- DDTFP/Atl-Lit -DGID
le non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail est liée à la non application des textes en matière d'évolution des carrières des inspecteurs du travail	-le nombre de carrières évoluées du fait des concours professionnels	- Recherche documentaire - Entretiens	- Guide d'entretien	- DDTFP/Atl-Lit
l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail est liée à la non prise en compte des facteurs psychologiques dans le processus de motivation.	-le degré de conscience professionnel des inspecteurs du travail ayant prêté serment par rapport au degré de conscience professionnel des inspecteurs n'ayant pas prêté serment.	- Recherche documentaire - Entretiens	- Guide d'entretien	- DDTFP/Atl-Lit

**Source** : *Elaboré par nous-même*

## **PARAGRAPHE2 : Méthodologie adoptée**

L'approche méthodologique comporte trois phases :

- la recherche documentaire (A),
- les entretiens exploratoires (B) et,
- les enquêtes de terrain (C).

### **A. Recherche documentaire**

Elle s'est faite dans les centres de documentation des institutions suivantes :

- Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;
- Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature ;
- Observatoire de la Fonction Publique Africaine ;
- Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique ;

Nous avons pu avoir une idée générale de l'existant sur la politique de motivation des inspecteurs du Bénin au Bénin, en Afrique et dans le monde. Nous avons eu également l'occasion de recenser des documents qui nous ont permis de résoudre les problèmes spécifiques cités plus haut.

### **B. Entretiens exploratoires**

Les entretiens exploratoires se sont déroulés avec les personnes ressources de la Direction Départementale du Travail et de la Fonction Publique de l'Atlantique et du Littoral, de la Direction Générale du Travail, de l'Inspection Générale du Ministère du Travail et de la Fonction Publique et de certaines grandes entreprises de Cotonou.

Ces entretiens exploratoires nous ont permis de mieux comprendre les causes de la non performance de l'administration du travail et de les lier à l'inexistence d'une politique de motivation spécifique à l'inspecteur du travail.

## **C. Enquêtes de terrain**

Une enquête a été également menée sur le terrain pour compléter les informations que nous avons recueillies aux étapes précédentes.

La réalisation de l'enquête s'est déroulée en trois phases à savoir :

- la phase de préparation ;
- la phase de collecte des données ;
- la phase de traitement et d'analyse des données.

### **1- Phase préparatoire**

Elle est composée des trois étapes ci-après :

#### ***Etape 1 : Ciblage des unités statistiques***

L'objectif principal de notre enquête est d'obtenir des données qui fondent les problèmes que nous avons identifiés ; ce qui nous permet de vérifier nos hypothèses de base. Cette enquête nous permettra d'identifier les causes des problèmes spécifiques retenus que sont :

- **insuffisance de ressources humaines et matérielles ;**
- **l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail ;**
- **le non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail ;**
- **l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail.**

Pour ce faire, nous avons choisi une population cible et un échantillon.

#### **Population cible**

La population à laquelle est destinée notre enquête est constituée par l'ensemble des salariés et des employeurs du département de l'Atlantique et du Littoral. Les inspecteurs de la DDTFP/Atl-Lit étant les principaux acteurs des services d'inspection, nous avons eu des entretiens avec eux.

## Echantillon

Le département de l'Atlantique et du Littoral compte près de cent soixante mille **(160000)** salariés et plus de quinze mille **(15.000) employeurs**. **Ce nombre très élevé ne nous a pas permis** d'interroger tout le monde ; c'est pourquoi nous avons utilisé plusieurs techniques d'échantillonnage.

Une fois les données recueillies, nous avons ciblé les unités statistiques dont le questionnement peut aider à bien cerner les problèmes liés à l'optimisation des visites d'inspection dans les entreprises. Ainsi, les unités statistiques cibles se présentent comme suit par niveau (Tableau n°7) :

**Tableau N° 9:** L'échantillonnage

Niveau	Unité statistique	Mode d'échantillon	Taille	Questionnaires Récupérés
DDTFP	Administrateurs	Exhaustif	2	2
	Inspecteurs	Exhaustif	3	3
	Contrôleurs	Exhaustif	3	2
Entreprises	Employeurs	Choix raisonné	45	35
	Salariés	Tirage aléatoire simple	90	63
Total			143	105

**Source** : *Elaboré au cours du stage.*

### **Etape 2 : Champ de l'étude et échantillonnage**

L'étude couvre les départements de l'Atlantique et du Littoral. En raison du temps imparti et des moyens matériels et financiers limités dont nous disposons pour la réalisation du mémoire, le choix d'un échantillonnage raisonné a été fait pour les employeurs.

Ainsi, seuls les employeurs de la ville de Cotonou ont été interrogés. Aucun secteur d'activité n'a été par contre prioritairement ciblé. L'échantillonnage des salariés a été réalisé sur la base d'un tirage aléatoire simple.

Tous les administrateurs, les inspecteurs et les contrôleurs de la DDTFP/Atl-Lit ont été systématiquement interrogés.

Sur les points qui nous intéressent, cet échantillon est représentatif car il nous permet de collecter des informations globalement conformes à celles qui seraient obtenues notamment en interrogeant l'ensemble des acteurs ciblés.

### **Etape 3 : Choix des techniques et outils de collecte des données**

Deux outils de collecte de données nous ont été utiles pour recueillir des informations suffisantes afin de tester les hypothèses formulées. Il s'agit du questionnaire et du guide d'entretien.

Le questionnaire élaboré à l'intention des salariés et des employeurs vise à recueillir leur point de vue sur les causes de l'insuffisance de ressources humaines et matérielles.

Le guide d'entretien nous a permis de recueillir auprès des acteurs de la DDTFP/Atl-Lit, les informations sur l'inexistence d'avantages spécifiques reconnues à l'inspecteur du travail et la nécessité d'être motivé ; sur le non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail et l'irrégularité de leur statut.

La technique utilisée pour la collecte des informations est l'administration directe des questionnaires et guides d'entretiens aux cibles que nous avons retenues.

## **2- Collecte des données**

Les questionnaires élaborés ont été administrés aux différentes unités statistiques. A cette occasion, nous avons recruté trois (3) équipes de deux (2) enquêteurs ayant une connaissance technique appropriée dans le domaine de la législation sociale. Leur contribution nous a permis d'administrer les questionnaires aux employeurs et aux salariés. Quant aux guides d'entretiens, ils ont été administrés par nous-mêmes.

### **3- Traitement des données et outils d'analyse**

Le traitement des données issues des enquêtes a été réalisé de façon manuelle. Les données qualitatives collectées, lors des entretiens, ont été analysées afin d'en déduire les résultats.

En ce qui concerne les données quantitatives, elles sont présentées sous forme de tableaux et de graphiques. Nous avons ainsi pu apprécier au mieux l'importance de certaines variables et vérifier les hypothèses émises.

### **4- Limites des données collectées**

La collecte des données ne s'est pas faite sans difficultés. Nous regroupons ces difficultés en trois ordres :

- la première est liée à la mobilité des acteurs échantillonnés ; ce qui n'a pas permis de les rencontrer tous ;

- la deuxième est relative à la réticence de certains acteurs des entreprises que nous avons approchés et qui ont simplement décliné l'offre de se prêter à nos questionnaires et à un entretien ;

- la troisième est relative à la courte durée de notre stage, aux contraintes matérielles et financières qui ne nous ont pas permis de faire les déplacements sur toute l'étendue des départements de l'Atlantique et du Littoral et de questionner tous les acteurs, surtout ceux qui se retrouvent dans les communes non limitrophes de Cotonou ; toutes choses qui auraient permis d'avoir des données plus exhaustives.

Toutefois, les données recueillies ont fait l'objet de vérification pour s'assurer de leur validité et de leur cohérence avant de les présenter sous forme de tableaux ou de graphiques.

## **SECTION 2 : DE L'ANALYSE DES DONNEES D'ENQUETE ET DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE MEILLEURE POLITIQUE DE MOTIVATION DES INSPECTEURS DU TRAVAIL.**

En fonction des problèmes spécifiques retenus, nous présentons d'une part l'analyse des données d'enquête (Paragraphe 1) et d'autre part, le degré de vérification des hypothèses et les approches de solutions (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques**

Les résultats des enquêtes réalisées sont présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques à résoudre. Ces résultats sont consignés dans les tableaux de répartition des données ci-dessous. Les réponses qui ont réuni un taux d'au moins vingt pour cent (20 %) ont été retenues pour vérifier les hypothèses.

#### **A- Analyse des données de l'enquête par rapport à l'insuffisance des ressources humaines et matérielles (problème spécifique n° 1)**

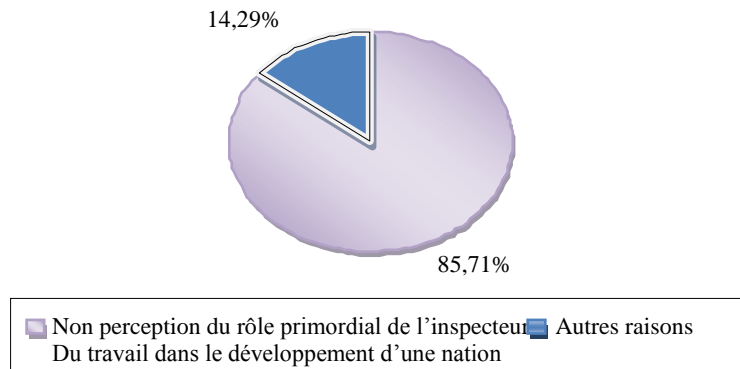
A la question de savoir ce qui explique l'insuffisance de ressources humaines et matérielle, les données recueillies nous ont permis de dresser le tableau et de réaliser le graphique ci- dessous.

**Tableau n°10** : Répartition des données relatives à l'insuffisance de ressources humaines et matérielles

<b>Causes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquence relative</b>
Non perception du rôle primordiale de l'inspecteur du travail dans le développement d'une nation	89	85,71
Autres	16	14,29
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100 %</b>

source: données du guide d'entretien relatives à l'insuffisance de ressources humaines et matérielles.

**Graphique N° 3: Répartition des données relatives à l'insuffisance de ressources humaines et matérielles**



**Source** : résultats des enquêtes

De l'analyse de ce tableau, il ressort que quatre vingt neuf (89) personnes sur les cent cinq (105) interrogées, soit 85,71 %, justifient l'insuffisance de ressources humaines et matérielles par la non perception du rôle primordiale de l'inspecteur du travail dans le développement d'une nation. Cependant, seize(16) personnes soit (14,29%) pensent que ce problème a plutôt ses causes ailleurs, à savoir le manque de moyens financiers dont souffre notre pays.

**B. Analyse des données de l'enquête par rapport à l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail (problème spécifique n°2)**

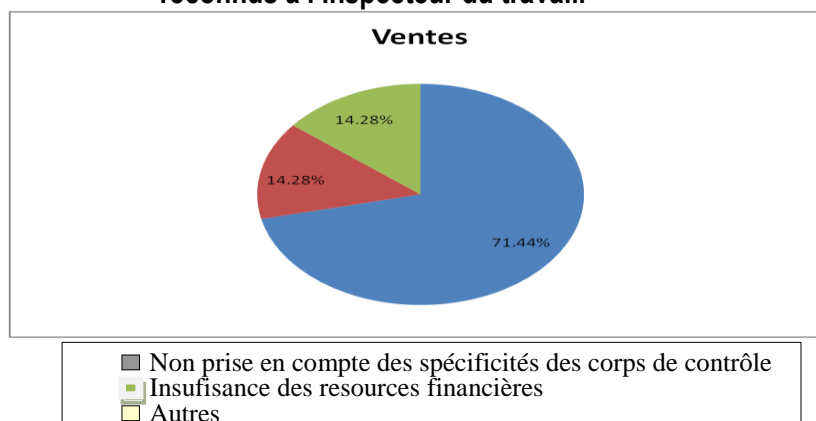
Les réponses à la question relative à l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail sont consignées le tableau et le graphique ci-dessous.

**Tableau N° 11 : Répartition des données relatives à l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail**

Causes	Effectifs	Fréquence relative
Non prise en compte des spécificités liées au corps de contrôle dans les actions de motivation	05	71,42
Insuffisance de ressources financières	01	14,28
Autres	01	14,28
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>100 %</b>

**Source :** résultat du questionnaire relatif à l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail.

**Graphique N° 4: Répartition des données relatives à l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail.**



Source : résultats des enquêtes

Il ressort de cette analyse que 70,48 % des personnes enquêtées justifient l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail par la non prise en compte des spécificités liées au corps de contrôle auquel appartient l'inspecteur du travail , 14,28 % par l'insuffisance de ressources financières dont souffre notre pays, 14,24 % l'imputent à d'autres causes.

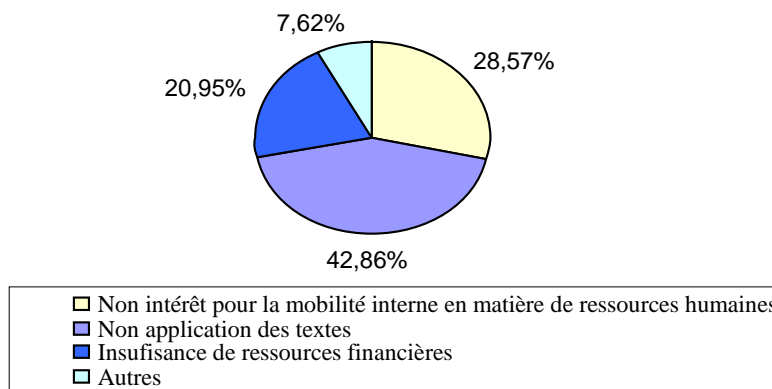
### C. Analyse des données relatives au non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail (problème spécifique n° 3)

**Tableau N°12 : répartition des données relatives au non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail**

Causes	Effectifs	Fréquence relative
non intérêts pour la mobilité interne en matière de ressources humaines	02	28,57
Non application des textes	03	42,86
Insuffisance de ressources financières	02	28,57
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100 %</b>

**Source :** résultat du questionnaire relatif au non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail.

**Graphique N° 5: Répartition des données relatives au non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail.**



**Source :** résultats des enquêtes.

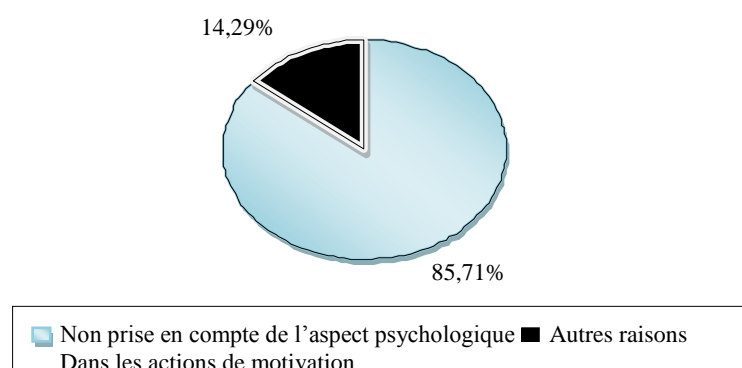
Nous constatons que 28,57 % des enquêtés justifient le non suivi de l'évolution de carrière des inspecteurs au manque d'intérêt des autorités en charge de l'évolution des carrières des APE , 42,86 % par la non application des textes , 28,57 % par le manque de ressources financières.

## D. Analyse des données de l'enquête par rapport à l'irrégularité du statut de l'inspecteur du travail (problème spécifique n° 4)

**Tableau N°13 : Répartition des données relatives à l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail**

Causes	Effectifs	Fréquence relative
Non prise en compte de l'aspect psychologique dans le processus de motivation des inspecteurs du travail	6	85,71
Autres	1	14,29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100 %</b>

**Graphique N° 6: Répartition des données relatives à l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail**



**Source :** résultats des enquêtes

De l'analyse de ce tableau, il ressort que six (6) sur les sept (7) personnes interrogées, soit 85,71 %, justifie l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail par la non prise en compte de l'aspect psychologique dans les actions de motivation des inspecteurs du travail. Cependant, l'un d'eux (14,29%) pense que ce problème a plutôt ses causes ailleurs.

## **Paragraphe 2 : DE LA VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE MEILLEURE POLITIQUE DE MOTIVATION DES INSPECTEURS DU TRAVAIL**

Après la présentation et l'analyse des données relatives aux problèmes spécifiques, nous procéderons à la vérification des hypothèses émises afin de proposer des solutions pour une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.

### **A. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Dans cette partie, il s'agira de vérifier les hypothèses à partir de l'analyse des données de nos enquêtes puis de faire la synthèse du diagnostic.

#### **1-Vérification de l'hypothèse relative à l'insuffisance de ressources humaines et matérielles (hypothèse spécifique n° 1)**

A partir des observations de stage, nous avons constaté que la non perception du rôle primordiale de l'inspecteur du travail est à la base de l'insuffisance de ressources humaines et matérielles.

L'OIT a prévu en son article 10 de la convention no 81 que «le nombre des inspecteurs du travail sera suffisant pour» assurer le travail. Chaque pays allouant des priorités différentes à l'inspection, il n'existe pas de définition officielle de ce que doit être un nombre «suffisant» d'inspecteurs. Parmi les facteurs à prendre en compte figurent le nombre et la taille des établissements et l'effectif de la main-d'œuvre.

Afin que l'inspection du travail joue le rôle de levier du développement qui lui est dévolu, il lui faut un nombre suffisant de ressources humaines et matérielles mais la réalité est que nous avons très peu d'inspecteurs du travail et les ressources matérielles mises à leur disposition ne sont pas à la hauteur de la tâche.

Suite à la vérification de cette hypothèse spécifique n°1, nous avons retenu définitivement que l'insuffisance des ressources humaines s'explique par la non perception du rôle primordial de levier de développement de l'inspecteur du travail dans un pays.

## **2- Vérification de l'hypothèse relative à l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail (hypothèse spécifique n° 2)**

La vérification de cette hypothèse nous a conduit à retenir que l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail est due à la non prise en compte des spécificités liées au corps de contrôle auquel appartient l'inspecteur du travail vu que certains fonctionnaires des corps de contrôle disposent d'un statut particulier à leur corps et qui prend en compte la complexité de leur travail et s'adapte à ses différentes exigences.

## **3- Vérification de l'hypothèse relative au non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail (hypothèse spécifique n°3)**

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que le non suivi de l'évolution des carrières des inspecteurs du travail est due à la non application des textes. Nous pouvons en conclure que l'hypothèse n° 3 est vérifiée.

Après avoir identifié les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques retenus, il revient de proposer des solutions en vue d'une optimisation des objectifs des visites d'inspection.

## **B-Approches de solutions et conditions de mise en œuvre pour une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail.**

Nous recommandons :

### **1- A l'endroit de l'Etat**

- L'harmonisation des salaires et accessoires de salaire des inspecteurs du travail avec ceux des agents des autres corps de contrôle de l'Etat.
- La responsabilisation des inspecteurs du travail car tout travailleur a besoin de s'affirmer et de démontrer ses potentialités, d'être consulté sur les décisions engageant la vie de son organisation. Cette responsabilisation se fera dans une démarche de management par objectif incluant une obligation de résultat et de compte rendu.
- La mise en pratique des dispositions de l'article 37 du décret 98-208 du 11 Mai 1998 portant statut particulier des corps de l'administration du travail qui prévoit chaque année l'organisation de concours ou examens professionnels pour la promotion d'une catégorie à une autre. Elle aura pour avantage de prendre en compte les désirs d'évolution des personnels de ce corps et par ce biais de les rallier aux objectifs de l'organisation et de faciliter la mobilité au sein de l'organisation en comblant aussi le déficit de ressources humaines constatées dans les problèmes repérés.
- La mise en place d'un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des personnels de l'administration du travail.
- L'organisation de la prestation systématique de serment de tous les inspecteurs de travail avant leur prise de fonction.
- L'instauration d'avantages spécifiques aux inspecteurs du travail notamment ceux relatifs aux visites d'inspection dans les entreprises, à leur sécurité dans l'exercice de leur fonction vu la complexité des intérêts dont il a l'arbitrage.

- L'élaboration périodique d'un document de politique de motivation des inspecteurs du travail.
- La non ingérence du politique dans l'exercice de la fonction de l'inspecteur du travail.

## **2- A l'endroit du personnel**

- l'instauration d'un projet de statut particulier applicable aux inspecteurs du travail et suivant le modèle de statut particulier des autres corps de contrôle de l'Etat.
- La valorisation du corps des inspecteurs du travail à travers la sensibilisation des partenaires sociaux au rôle de garant de la paix sociale que peut jouer l'inspecteur du travail.
- Organisation des échanges d'expérience entre les personnels de l'administration du travail partis à la retraite et les inspecteurs du travail en activité afin de favoriser le partage des atouts des aînés qui constituent des archives.

# **CONCLUSION**

Afin que l'inspection du travail retrouve sa place de levier du progrès social, il faudra que les autorités politiques et administratives engagent une réelle politique de motivation au sein de ce corps de fonctionnaire qui fait partie des corps spécifiques de contrôle au regard des missions qui lui sont dévolues.

La motivation des acteurs d'une entreprise est et demeure sans doute la condition sine qua non pour que celle-ci gagne en productivité. Cette condition est aussi valable pour l'inspection du travail, dans la mesure où nous tendons vers une administration de développement.

C'est à ce prix que les inspecteurs du travail pourront s'engager réellement aux côtés des gouvernants afin de réaliser une administration du développement, performante pour un Bénin que nous voulons émergent car, une administration du travail performante ne peut avoir pour conséquences pour que des travailleurs, acteurs du développement.

**BIBLIOGRAPHIE**

## **Ouvrages généraux**

1. AMOUSSOU C. Bertin « **Code Social et Jurisprudence de la République Bénin** », éditions BIT/PAMODEC, 463 pages
2. BERAUD J.M. (1996) « **Manuel de Droit du Travail et de Droit Social** », Litec, 319 pages
3. CHAROUX, F. (1998-1999), « **Droit du Travail des Territoires d'Outre-Mer** », Paris, édition, 1998, NATHAN, 159 pages.
4. LOBRY,, C. (1996) : « **Droit du Travail et Sécurité Sociale** », Paris, TOP éditions, 159 pages

## **Ouvrages spécialisés**

1. Bureau International du Travail (1990) : « **Résumés des Normes Internationales du Travail** », 2<sup>ème</sup> édition.
2. Bureau International du Travail (2006) : « **Inspection du Travail** », Conférence internationale du travail, (2006), 95<sup>ème</sup> session.
3. D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM, R.W. WOODMAN, **Management des organisations**, 1<sup>ère</sup> édition. Nouveaux Horizons, Paris Bruxelles 2001.
4. F. BONNET, O. DEGRYSE, **Management associatif**, de Boeck Université, Paris Bruxelles 1997.
5. J. AUBERT, P. GILBERT, **Psychologie de la Ressource Humaine**, 4<sup>ème</sup> édition, Que sais-je, PUF Paris 2007.
6. X. MONTSERRAT, **Comment motiver**, Editions d'Organisations, Paris 2004.
7. G. ROTH, M.KURTYKA, **Profession dirigeant, de la conception du changement à l'action**, Editions DUNOD Paris 2007.

## **Textes législatifs et réglementaires**

1. Loi n°90- du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin ; ONEPI, avril 1991.
2. Convention n°81 sur l'Inspection du Travail dans L'industrie et le Commerce, OIT, 1947.

3. Loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du Travail en République du Bénin.
4. Loi n°98-019 du 21 mars 2003 portant Code de la Sécurité Sociale en République du Bénin.
5. Décret n°63-436/PR/MFPT/DGT du 12 juillet 1963 portant Création de L'inspection Interdépartementale du Travail et de la main d'œuvre.
6. Décret n°2006-408 du 10 août 2006 portant Attributions, organisations et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique.
7. Arrêté n°1072 du 21 juillet 1937 portant organisation de l'inspection du travail et de la main d'œuvre indigène dans la colonie du Dahomey.
8. Arrêté n°7/MTFP/DC/SGM/SA du 28 janvier 2008 portant attributions, organisations et fonctionnement des Directions Départementales du Travail et de la Fonction Publique.

## **Mémoires**

1. ADANHODE, A.F. et SAKE A. (2003), « **Inspection du Travail au Bénin : levier du progrès social** ». Mémoire ENAM Cycle I, ATSS, 67 pages.
2. AHLIMBA Virginie et Marie ATANLEY (1992) « **L'action de l'inspecteur du travail et son impact sur le milieu du travail** ». Mémoire ENA, Cycle II, 72 pages.
3. ALES Adjaratou (2004), « Le rôle de l'Inspecteur de travail au BENIN' ». Mémoire de Maîtrise es Sciences juridiques, UNB, 46 pages.
4. TOVIDE, S.I. (2005) : « **Rôle de l'Inspecteur du travail au Bénin : Aperçu et Perspectives** ». Mémoire ENAM Cycle I, ATSS, 69 pages.
5. F. SOUNOU (2007), « **Analyse de la motivation personnel du CNERTP** ». Mémoire master, PIGIER ;

## **Rapport**

1. Jean BESSIERE, (2005). **Rapport à Monsieur le Ministre délégué aux relations du travail**, 128 pages.
2. Rapports d'activités de la DDTFP/ATL-LIT des années 2003, 2004, 2005, 2006 et 2007 ;

## **Dictionnaire et lexique**

Petit Larousse 2009.

Robert PAUL (1993). **Le nouveau Petit Robert**, édition entièrement revue et amplifiée du Petit Robert.

Raymond GUILLIEN et Jean VINCENT (2005), **Lexique des termes juridiques** : 15<sup>ème</sup> édition.

## **Sites Web**

1. [www.decitre.fr/livres/inpection-du-travail.aspx/9789222166060](http://www.decitre.fr/livres/inpection-du-travail.aspx/9789222166060)- 59 k
2. [www.decitre.fr/livres/principes-directeurs-pour-l-inspection-du-travail-dans-la-foresterie.aspx/9789222180813](http://www.decitre.fr/livres/principes-directeurs-pour-l-inspection-du-travail-dans-la-foresterie.aspx/9789222180813) - 62k
3. [www.memo.fr/article.asp?id=reg\\_gen\\_int\\_006](http://www.memo.fr/article.asp?id=reg_gen_int_006) – 49k

# **ANNEXES**

**Organigramme de la DDTFP/ATL-LIT**

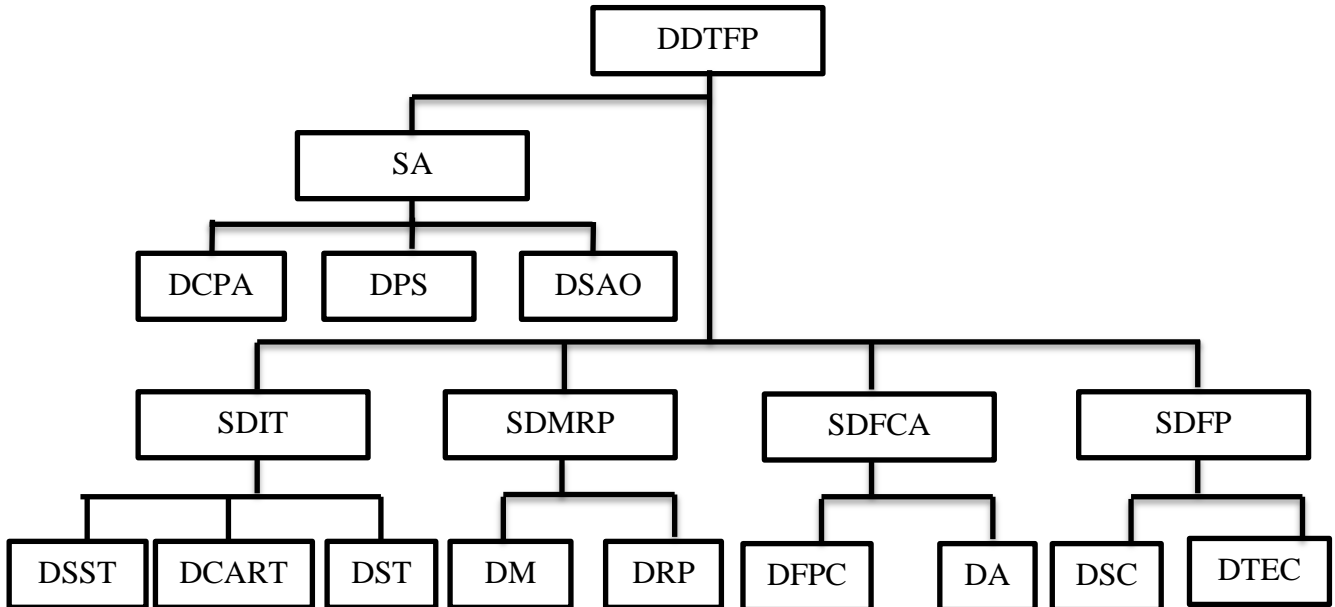


Figure 1 : Organigramme des DDTFP

**Légende :**

**DDTFP** : Direction Départementale du Travail et de la Fonction Publique

**SA** : Secrétariat Administratif ;

**SDIT** : Service Départemental de L'inspection Du Travail ;

**SDMRP** : Service Départemental de la Médiation et Relations Professionnelles ;

**SDFCA** : Service Départemental de la Formation Continue et de L'apprentissage ;

**SDFP** : Service Départemental de la Fonction Publique ;

**DCPA** : Division de Courrier et Pré-Archive ;

**DPS** : Division Pool de Saisie ;

**DSAO** : Division Standard, Accueil et Orientation ;

**DSST** : Division de la Sécurité et de la Santé Au Travail ;

**DCART** : Division du Contrôle et de L'application de la Réglementation du Travail ;

**DST** : Division des Statistiques du Travail ;

**DM** : Division des Médiations

**DRP** : Division des Relations Professionnelles ;

**DFPC** : Division de la Formation Professionnelle Continue ;



## **QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DES ADMINISTRATEURS, INSPECTEURS ET DES CONTROLEURS.**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'**Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM)**, filière **Gestion des Ressources Humaines (GRH)** et dans le but d'une contribution pour une meilleure politique de motivation des inspecteurs du travail, nous vous prions de bien vouloir vous prêter à nos questions:

### **I-IDENTIFICATION**

1- A quelle catégorie appartenez-vous ?

Administrateur

Inspecteur

Contrôleur

### **II- MISSIONS**

2- Quels sont les principaux rôles de l'inspecteur du travail ?

.....

.....

3- Comment peut-il contribuer au développement du pays ?

Expliquez s'il vous plaît :

.....

.....

Catégorie socio-professionnelle : Employeur  salarié

### **III-NON PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION DU TRAVAIL**

4- Qu'est-ce qui justifie selon vous la faible fréquence des visites d'inspection ?

.....

.....

5- Quelles sont les causes liées à la recrudescence des conflits du travail ?

### **IV-NON PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION DU TRAVAIL**

6- Quelles sont les causes liées à l'insuffisance de ressources humaines et matérielles ?

- a- La non perception du rôle primordial de l'inspecteur du travail dans le développement d'une nation .....
- b- Le manque de moyens financiers dont souffre notre pays.....

### **V-AVANTAGES SPECIFIQUES RECONNUS A L'INSPECTEUR DU TRAVAIL**

7-Quelles sont les causes liées à l'inexistence d'avantages spécifiques reconnus à l'inspecteur du travail ?

- a- La non prise en compte des spécificités liées au non suivi de la carrière des inspecteurs du travail.....
- b- L'insuffisance de ressources financières.....
- c- Autres causes.....

### **VI- SUIVI DE LA CARRIERE DE L'INSPECTEUR DU TRVAIL**

8- Quelles sont les causes liées au non suivi de la carrière des inspecteurs du travail ?

- a- Manque d'intérêt pour la mobilité interne des ressources humaines.....
- b- Non application des textes.....
- c- Insuffisance de ressources financières.....
- d- Autres.....

### **VII- STATUT DE L'INSPECTEUR DU TRAVAIL**

9- Quelles sont les causes liées à l'irrégularité du statut des inspecteurs du travail ?.....

- a- La non prise en compte de l'aspect psychologique dans les actions de motivation des inspecteurs du travail.....
- b- Autres.....

**Je vous en remercie.**

