

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

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

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION

DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN RESSOURCES HUMAINES

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Ressources Humaines
(GRH)

ANNEE ACADEMIQUE

2005-2007

TITRE

*La motivation du personnel à l'IMPRIMERIE
TUNDE: perspectives pour un bon rendement*

Réalisé et soutenu par :

Sébastienne Marie-Claude MONSI AGBOKA

Sous la Direction de :

Maître de stage

M.Salvador AKPOVI

Chef Service

Ressources Humaines

A l'IMPRIMERIE TUNDE

Directeur de mémoire

Dr Gérard AGBOTA

Consultant en

Ressources Humaines

Professeur à l'ENAM

AOÛT 2007

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY :

VICE -PRESIDENT :

MEMBRE

**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.**



*A mes parents,
Pour leur amour, leur soutien, leur sacrifice,
Recevez chers parents ce travail comme le fruit de vos efforts
Et l'aboutissement de vos prières*

REMERCEMENTS

Sans Dieu, l'homme ne peut rien faire, qu'il soit remercié pour tant de bonté, d'amour et de fidélité dans la réalisation de ce travail !

Aussi, ce mémoire n'aurait-il pu être réalisé sans l'appui et le soutien de certaines personnes que je tiens à remercier :

- ✚ Monsieur Gérard AGBOTA, mon Directeur de mémoire qui n'a ménagé aucun effort pour suivre ce travail !
- ✚ Monsieur Martin DAVOH, Directeur des Ressources Humaines (DRH) à la poste du Bénin pour sa disponibilité et ses sages conseils !
- ✚ Monsieur LIAMIDI Salako Wassi, consultant en Ressources Humaines (RH) qui a su renforcer en moi la passion pour le management des hommes !
- ✚ Les membres du jury qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps pour apprécier ce travail !
- ✚ Les professeurs de l'ENAM en particulier ceux de la filière Gestion des Ressources Humaines (GRH) pour tous les enseignements !
- ✚ Les dirigeants et le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE pour l'accueil chaleureux, l'aide et la collaboration !
- ✚ Les amis de promotion pour toutes les joies et peines rencontrées !
- ✚ Monsieur et Madame Pierre MONSI AGBOKA pour leur contribution à ma formation !
- ✚ Mgr Lucien MONSI AGBOKA, Jean Baptiste MONSI, Isidore MONSI pour l'encouragement !
- ✚ Mes frères et soeurs pour l'affection dont vous m'entourez continuellement !
- ✚ L'équipe sacerdotale de la paroisse Saint Martin de Cotonou et les enfants de la chorale chœur Angélique pour le soutien spirituel !
- ✚ Monsieur. et Madame Luc ZEVOUNOU pour avoir mis à ma disposition le matériel de travail pour la saisie de ce mémoire,
- ✚ A tous ceux qui, de diverses manières, ont apporté leur assistance pour la réalisation de ce travail ! A vous tous

Merci



LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

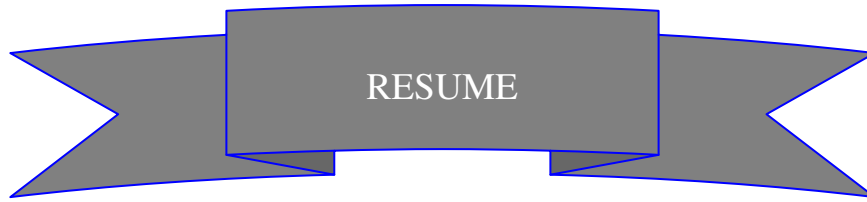
- AG** : Assemblée générale
- CA** : Conseil d'Administration
- CCF** : Centre Culturel Français
- DA** : Direction Administrative
- DC** : Direction Commerciale
- DD** : Direction de Distribution
- DE** : Direction des Editions
- DF** : Direction Financière
- DG** : Directeur Général
- DRH** : Directeur des Ressources Humaines
- DT** : Direction Technique
- ENAM** : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
- FP** : Fonction Publique
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- PAO** : Production Assistée par Ordinateur
- PDG** : Président Directeur Général
- PS** : Problème Spécifique
- RH** : Ressources Humaines
- SEP** : Service Evaluation des Performances
- SL** : Service Logistique
- SMIG** : Salaire Minimal Interprofessionnel Garanti
- SRH** : Service Ressources Humaines

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
<u>Tableau n° 1</u> : Tableau de l'échantillonnage.....	29
<u>Tableau n° 2</u> : Catégorie professionnelle.....	33
<u>Tableau n° 3</u> : Satisfaction par rapport à l'environnement de travail.....	33
<u>Tableau n° 4</u> : Plan de formation.....	34
<u>Tableau n° 5</u> : Formation du personnel.....	35
<u>Tableau n° 6</u> : Comment êtes vous évalués ?	35
<u>Tableau n° 7</u> : Disponibilité des dirigeants à communiquer.....	36
<u>Tableau n° 8</u> : L'information vous parvient-elle au bon moment ?.....	36
<u>Tableau n° 9</u> : Communication transparente avec les dirigeants.....	37
<u>Tableau n° 10</u> : Source d'absence de communication.....	37
<u>Tableau n° 11</u> : Possibilité de changer d'employeur.....	38

LISTE DES FIGURES

	Pages
<u>Figure n°1</u> : Satisfaction par rapport aux conditions de travail.....	42
<u>Figure n° 2</u> : Proportion du personnel qui communique avec les dirigeants...	43



RESUME

La valeur humaine est mesurable, porteuse de potentialités et correspond au bien le plus précieux qu'une organisation puisse avoir. Elle doit être entretenue, développée, stimulée, motivée en permanence pour s'épanouir et donner le meilleur d'elle-même.

Pourtant, il n'est pas vérifié que toutes les organisations se l'approprient pour en faire le socle de leur politique de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Pour cela, il nous a paru indispensable de mener une étude sur la manière dont le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE est motivé.

Nous avons choisi un échantillon représentatif pour étudier le sujet qui s'intitule : « **la motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE : perspectives pour un bon rendement** ».

Par cette étude, nous souhaiterions contribuer à la mise en place d'une meilleure motivation du personnel de cette IMPRIMERIE car nous avons remarqué que le personnel ne travaille pas dans de bonnes conditions, que ce même personnel n'est pas formé et ne communique pas avec les dirigeants.

En nous basant sur les hypothèses selon lesquelles les conditions non optimales de travail sont dues à l'absence d'équipements adéquats et d'un cadre de travail exigü, que le manque d'évaluation objective explique l'absence de formation et que le travail dans le stress, la méfiance, la réticence sont fonction de l'absence de communication, nous avons procédé à une enquête auprès de l'échantillon cible en choisissant comme outils de collecte de données un questionnaire et un guide d'entretien.

L'analyse des résultats de cette enquête a confirmé nos hypothèses de départ et sur cette base, nous avons proposé des solutions allant dans le sens d'une meilleure motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE.



INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Restitution des observations de stage et problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Présentation et inventaire des atouts et faiblesses de l'IMPRIMERIE TUNDE

Paragraphe 2 : Problématique de l'étude

Section 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs hypothèses et revue de la littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Section 1 : Collecte et présentation des données

Paragraphe 1 : Stratégie de la collecte

Paragraphe 2 : Limites et difficultés

Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Paragraphe 1 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME : SUGGESTIONS POUR UNE MEILLEURE MOTIVATION DU PERSONNEL DE L'IMPRIMERIE TUNDE

Section 1 : Approche de solutions

Paragraphe 1 : Améliorer les conditions de travail et élaborer un plan de formation

Paragraphe 2 : Instaurer une communication transparente avec les dirigeants

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des dirigeants de l'IMPRIMERIE TUNDE

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit du personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES



INTRODUCTION GENERALE

Depuis la période néolithique jusqu'à la période contemporaine, la motivation est liée à la notion de besoins et à la recherche de la satisfaction de ces besoins. Plus les hommes et les femmes réussissent à satisfaire leurs besoins, plus, ils ont tendance à les multiplier.

Au cœur de toutes les organisations, émerge la question fondamentale de la motivation et les membres de cette organisation sont des êtres sensibles qui ont besoin d'être assistés, d'être encouragés, d'être récompensés afin d'atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés. Cet idéal passe par plusieurs facteurs internes et individuels qui déterminent le comportement humain, qui amènent l'individu à s'engager et à réaliser une action.

Elle regroupe selon **Frederick Herzberg** deux types de facteurs : les facteurs d'ambiance et les facteurs de satisfaction :

- les facteurs d'ambiance regroupent les conditions de travail, la politique, les modes de gestion, la rémunération, le type d'encadrement, les relations interpersonnelles,
- les facteurs de satisfaction sont pour **Frederick**, les seuls susceptibles de produire la satisfaction du salarié. Il s'agit de la réalisation de soi, la reconnaissance du travail, le contenu du travail, les responsabilités et les possibilités de promotion.

Au Bénin, les entreprises privées n'échappent pas à cette règle et lorsque le personnel n'est pas bien motivé, l'entreprise est en proie à des remous sociaux, ce qui occasionne son instabilité conduisant parfois à sa déstabilisation et même à sa fermeture. L'IMPRIMERIE TUNDE cadre du présent travail a si bien compris cela en mettant en place un système de motivation.

Mais, ce système de motivation ne satisfait pas encore les attentes du personnel, donc souffre d'un certain nombre d'insuffisances, ce qui porte préjudice au rendement escompté. Une telle situation nous a amenée à choisir comme sujet d'étude : « **la motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE : perspectives pour un bon rendement** ». Cette recherche sera pour nous le moyen par lequel nous analyserons la manière dont le personnel de cette entreprise est motivé afin de contribuer à son amélioration professionnelle, clé d'un réel épanouissement tant pour le personnel que pour toute l'entreprise.

La motivation des Ressources Humaines (RH) n'est qu'un volet de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Nous allons traiter ce sujet en trois chapitres :

- le chapitre préliminaire présentera la problématique, le cadre théorique et méthodologique de notre étude,
- la collecte et l'analyse des données feront l'objet du chapitre premier,
- le chapitre deuxième sera consacré aux approches de solutions et à leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE
PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE

La recherche étant une activité scientifique visant à étudier les problèmes qui se posent à un système afin d'y apporter des solutions, il nous paraît opportun de nous prêter à cet exercice.

A cet effet, nous présenterons dans la première section de ce chapitre préliminaire la structure à laquelle s'applique notre étude en faisant un état des lieux de son fonctionnement pour aboutir à notre problématique proprement dite (section 1).

La deuxième section du chapitre abordera le cadre théorique de base de notre étude et la méthodologie suivie pour la réaliser (section 2).

Section 1 : Restitution des observations de stage et problématique de l'étude

Cette section sera consacrée à la description de nos observations de stage (paragraphe 1) afin de cibler notre problématique (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation et inventaire des atouts et problèmes de L'IMPRIMERIE TUNDE

Il s'agira ici de présenter globalement l'IMPRIMERIE TUNDE pour aboutir à l'inventaire des problèmes auxquels elle est confrontée.

A - Présentation de l'IMPRIMERIE TUNDE

1 – Historique et activités

L'IMPRIMERIE TUNDE fait partie du groupe TUNDE disposant de plusieurs entités telles que TUNDE Motors, TUNDE Riz Nerica, et autres structurations en cours comme TUNDE Transport, TUNDE Banque. Nous nous sommes intéressés à l'IMPRIMERIE TUNDE dont l'historique est celui de tout le groupe TUNDE.

En effet, après son baccalauréat obtenu en 1984, Monsieur BABATUNDE Rasaki OLLOFINDJI s'est intéressé à la papeterie. Profitant d'une crise de papier survenue à l'époque au Bénin, il créa le 05 juin 1986 la Société TUNDE New Business sous la forme

d'une Société A Responsabilité Limitée (SARL) inscrite au registre de commerce de Porto Novo sous le numéro 1086-B. Dans la même année, en novembre, les activités de papeterie ont effectivement démarré (vente de fournitures scolaires, de bureau, la photocopie).

Pour vite élargir sa part de marché, le siège social est transféré à Cotonou précisément au quartier Ahwanleko lot n° 562- H. De plus, une augmentation des activités de la Société TUNDE New Business a eu pour conséquence la création en 1995 de l'IMPRIMERIE TUNDE. Son capital est passé de 2 millions de francs CFA à 10 millions de francs CFA grâce au financement de PADME. Le 17 décembre 1996, suite à une assemblée générale extraordinaire, la Société TUNDE devient une Société Anonyme (SA) au capital de 350 millions de francs CFA ayant pour Président Directeur Général (PDG) Monsieur BABATUNDE Rasaki OLLOFINDJI.

Cette augmentation rapide du capital a permis la réalisation du projet de modernisation de l'IMPRIMERIE TUNDE qui est l'une des plus grandes IMPRIMERIES de la sous région avec un équipement en matériel de plus d'un milliard de francs CFA. Le souci pour le PDG de fabriquer les produits de la papeterie (cahiers, agendas, classeurs etc) a entraîné l'installation d'une chaîne de production de cahiers en mai 2002 communément appelée usine de cahiers. Le produit de cet investissement connu sous le nom de cahiers « le papillon » devient très vite un produit vedette grâce à une forte promotion et publicité.

La Société TUNDE SA est donc composée de trois grandes branches d'activités : la papeterie, l'imprimerie et l'usine de cahiers

- La papeterie est la branche la plus vieille puisque fonctionnelle depuis 1986. C'est une branche à vocation commerciale disposant d'une boutique et d'un magasin près de l'ancienne maison de la radio nationale et une autre boutique au quartier maro-militaire. Elle se charge de la photocopie, de la reliure et de la plastification des documents.
- L'IMPRIMERIE TUNDE, cadre de nos investigations produit des manuels et cahiers d'activité pour l'enseignement primaire, des calendriers, des cartes postales, de souhait, des bulletins de vote, les éditions de journaux y sont faites, bref, tous travaux d'imprimerie. Cette IMPRIMERIE est située au quartier pk6 route de Porto Novo.
- L'usine de cahiers produit différents formats de cahiers vendus sous la marque « le papillon »

2 – Fonctionnement de l'IMPRIMERIE TUNDE

Pour atteindre ses objectifs et conformément à son organigramme (annexe n°1), l'IMPRIMERIE TUNDE est dirigée par 07 (sept) organes dont 05 (cinq) fonctionnels. Il s'agit de la Direction Générale, la Direction Technique, la Direction des Editions (non fonctionnelle), la Direction Administrative, la Direction Financière, la Direction Commerciale et la Direction de la Distribution (non fonctionnelle)

Toutes ces directions sont subdivisées en services. Nous en ferons un bref aperçu et un accent particulier sera mis sur le fonctionnement de la Direction Administrative, cadre de nos recherches.

a – La Direction Générale

Dirigée par un Directeur Général (DG) conformément aux décisions de l'Assemblée Générale (AG), il coordonne, planifie, met en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par le Conseil d'Administration (CA). Pour bien accomplir ses tâches, le DG est aidé par une assistante chargée de :

- préparer et d'introduire les parapheurs au DG,
- proposer au DG l'affectation des courriers,
- classer et suivre le classement,
- assurer la transmission des courriers affectés aux autres directions,
- tenir l'agenda du DG,
- assurer le secrétariat des diverses réunions du CA
- porter assistance au DG dans l'exécution des tâches quotidiennes en cas de nécessité.

La Direction Générale a sous son autorité :

- un chef production qui veille à la bonne marche de la production,
- un chef production cahiers : c'est ce service qui met sur le marché les cahiers « le papillon ».

Mais cette Direction souffre **d'un manque de personnel** pour aider l'assistante dans ses multiples tâches.

La Direction se plaint aussi du **retard qu'accuse le paiement du salaire et des heures supplémentaires.**

b- La Direction Technique (DT)

Cette Direction met à la disposition des clients des produits de qualité dans les délais requis à prix compétitif, maximise la productivité du parc machine et des ressources humaines. La DT est dotée de 05 (cinq) services qui sont :

- le service Organisations et Méthodes chargé de concevoir, d'étudier et de perfectionner les méthodes et procédés de fabrication,
- le service Maintenance qui assure le bon état des matériels de production et de tout appareil électrique de l'IMPRIMERIE,
- le service Contrôle Qualité définit la politique de la qualité au sein de l'entreprise et assure sa mise en œuvre en créant un cadre propice de travail,
- le service Fabrication chargé d'ouvrir les dossiers de fabrication et de donner des repères techniques à suivre pour la réalisation des commandes,
- le service Production veille à la qualité des impressions, suit l'exécution du planning de production dans les délais, coordonne toutes les activités de production dans les différentes sections (section Publication Assistée par Ordinateur ou PAO, section impression, section finition, section usine de cahiers).

Dans cette Direction technique, nous avons observé **une vétusté du parc machine, une sous exploitation de la capacité de production des chaînes**. De plus, le personnel se plaint du **manque de nouvelles machines, d'un besoin de formation, d'une absence de communication avec les dirigeants, du retard dans le paiement des salaires, de l'exiguïté du cadre de travail**.

c- La Direction des Editions (DE) non fonctionnelle

d- La Direction Administrative (DA)

Sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur Administratif est chargé de :

- suivre la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC),
- élaborer et de suivre la politique de Gestion des Ressources Humaines (GRH),

- s'occuper de la logistique de l'entreprise.

Il est aidé d'un assistant qui :

- saisit les documents spéciaux ou confidentiels,
- tient l'agenda du Directeur Administratif,

- suit le tableau de bord des activités.

Nous avons constaté que cet assistant **travaille sous stress, est surchargé par les travaux**. Il se plaint du **manque de cantine dans l'entreprise**, a besoin de **formation**, n'apprécie pas le **retard qu'accuse le paiement du salaire et des heures supplémentaires** et **n'est pas pour autant motivé**.

Le Directeur Administratif supervise trois (03) autres services qui sont : le service des ressources humaines, le service logistique et le service évaluation des performances.

d' – Le Service Ressources Humaines (SRH) : Il effectue des tâches administratives relatives à la gestion des ressources humaines, à la gestion des carrières et les tâches liées aux affaires juridiques.

° Quelques tâches administratives liées à la gestion des ressources humaines :

- tenue et mise à jour du fichier personnel,
- rédaction des projets de demandes d'explication, des projets de lettres portant sanctions,
- contrôle de présence et de ponctualité au travail

° Quelques tâches relatives à la gestion des carrières :

- suivi de l'évolution professionnelle des agents,
- suivi des stages académiques et professionnels,
- élaboration du projet de plan de formation.

° Quelques tâches relatives aux affaires juridiques :

- lecture et appréciation de tout document juridique,
- conseils pour l'application des règles de droit,
- rédaction de toutes sortes de contrats,
- collaboration avec les auxiliaires de justice (avocats, huissiers, etc) dans le traitement des différents conflits,
- représentation de l'IMPRIMERIE dans les procédures administratives et judiciaires.

Dans le bureau du chef service ressources humaines, il existe un secrétariat. Notons qu'à notre arrivée dans ce service, la Secrétaire était absente pour raison de santé. Nous avons donc assumé son intérim par le suivi des stages académiques et professionnels, la délivrance des prises en charge médicale, le classement des dossiers, la rédaction des titres de congés (annuels, paternité, maternité). Nous avons relevé certaines faiblesses dans ce service

Le cadre de travail est exigü, les bureaux contiennent des piles de dossiers, il n'y a pas de meubles adéquats pour le rangement des dossiers. Il n'existe qu'une petite armoire

pour 158 (cent cinquante huit) dossiers. Pour prendre un dossier, il faut enlever un nombre important de dossiers ce qui fatigue et ralentit le travail administratif. Le chef service ressources humaines est **surchargé par les travaux, travaille sous le stress, n'arrive pas à s'organiser comme il le faut**. En cas d'accident de travail par un agent, le chef service ressources humaines est obligé d'assister le malade, l'emmener dans un des hôpitaux agréés par l'entreprise puisque **l'entreprise ne dispose pas d'infirmier**. Tout cela amène le chef service ressources humaines à se déplacer beaucoup. On peut résumer toutes ces faiblesses du service des ressources humaines en ceci :

- **exiguïté du cadre de travail**
- **surcharge de travaux**
- **absence de meubles adéquats pour le classement**
- **absence d'infirmier**

Par ailleurs, le chef service ressources humaines a sous sa charge deux responsables :

- ✓ Le responsable paye, formation, suivi des apprentis qui :
 - prépare la paie,
 - tient et met à jour le fichier des apprentis
 - contrôle la ponctualité des apprentis

Nous avons constaté que ces tâches sont assumées par l'assistant du Directeur Administratif

- ✓ Le responsable affaires juridiques qui :
 - donne des avis sur l'application des règles de droit
 - apprécie tout document juridique
 - effectue des courses liées à des procédures administratives et judiciaires.

Ces tâches sont accomplies par le chef service ressources humaines, **ce qui fait qu'il est surchargé**.

d'' – Le Service Logistique (SL)

Il est dirigé par un chef qui est chargé de :

- recenser toutes les immobilisations
- codifier les immobilisations

Nous avons constaté dans ce service que **le cadre de travail est restreint**.

Le chef service logistique a sous sa responsabilité :

- ✓ Le responsable matériel qui :
 - établit les statistiques mensuelles des matériels appartenant à l'entreprise,
 - prépare les inventaires des immobilisations
 - suit les contrats de prestation

- ✓ Le responsable sécurité qui :
 - suit les travaux de réfection
 - assure l'hygiène et la sécurité au travail
 - fait contrôler les extincteurs dans le cadre de la lutte contre l'incendie
- ✓ Le responsable information et réseau de communication qui :
 - assure l'entretien du réseau Internet
 - assure l'entretien du réseau corporate
 - suit le bon fonctionnement de l'appareil de pointage

Nous avons remarqué que **tous ces services sont exigües (par exemple deux personnes sur 1 m²)**

d''' – Le Service Evaluation des Performances (SEP)

Ce service est chargé de :

- connaître les attributions et les objectifs fixés à chaque agent
- concevoir un projet de système d'appréciation des performances en adéquation avec le poste occupé
- récupérer les rapports périodiques sur l'exécution des tâches
- proposer des mesures pour récompenser les agents méritants
- procéder mensuellement à l'appréciation des performances de chaque agent à partir des objectifs atteints par jour et par semaine et rendre compte à la hiérarchie.

Ce service n'étant pas encore fonctionnel, nous ne saurions énumérer ses faiblesses.

e- La Direction Financière (DF)

Elle est chargée de :

- l'élaboration et suivi du tableau financier
- la gestion financière et comptable
- la coordination et la supervision des activités financières
- la mise en œuvre d'un mécanisme de suivi budgétaire.

Cette Direction dispose d'un service comptabilité et d'un service financier. Le service comptabilité est placé sur la responsabilité d'un chef comptable qui :

- contrôle et édite les pièces comptables
- élabore un bilan financier
- édite mensuellement des livres comptables

Quant au service financier, il :

- assure la gestion quotidienne de la trésorerie
- coordonne et supervise les activités financières de l'entreprise.

Ce service financier comprend :

- un responsable banque qui crée et tient à jour les fichiers clients et fournisseurs, enregistre et suit toutes les opérations de banque,
- un caissier principal qui a pour mission de collecter, de centraliser et de verser des recettes au jour le jour, de préparer des dossiers financiers,
- un caissier comptable qui tient la caisse, saisit les pièces comptables et réceptionne les recettes issues de la vente des cahiers, manuels d'activités et autres produits.

Le problème épineux que rencontre cette Direction est **le manque de personnel et sa réorganisation.**

f- La Direction Commerciale (DC)

Subdivisée en quatre (04) composantes, la Direction commerciale a pour mission de prospecter les marchés locaux, d'exploiter, de commercialiser et de coter les produits finis.

f' – Le service commercial

Il se charge de la clientèle et des produits.

f'' – Le service devis

Il s'occupe de formaliser, d'appliquer la méthodologie d'élaboration des devis et de conseiller la clientèle sur les commandes personnalisées.

f''' – Le service marketing

Il est chargé de la stratégie marketing et de la fourniture des données nécessaires à la conception et l'adaptation des produits de la société.

f'''' – Le service de division papeterie

Il s'occupe de la commercialisation des produits importés ou fabriqués. Ce service prend également en charge la revente des articles, la gérance des boutiques et du centre de prestation du service papeterie.

Cette Direction technique **manque de personnel. L'absence d'infirmier** dans l'entreprise leur cause des désagréments car en cas d'accident, il faut se précipiter vers un centre de santé agréé.

g- La Direction de la Distribution (DD) : non fonctionnelle

Le cumul des problèmes sus cités crée un environnement flou dans lequel le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE, au lieu d'aligner ses priorités sur celles de

l'organisation, au lieu de développer en permanence ses potentialités régresse. Ce personnel est confronté à une démotivation même si en apparence, cette démotivation ne se fait pas sentir, cette réalité est préjudiciable pour l'entreprise.

B – Inventaire des éléments de l'observation de stage

Cet inventaire consiste à répertorier les forces et faiblesses du cadre d'étude.

1 – Inventaire des forces

- ambiance conviviale de travail
- accueil chaleureux

2 – Inventaire des faiblesses

Nous pouvons retenir comme faiblesses :

- manque de personnel
- retard dans le paiement du salaire
- retard dans le paiement des heures supplémentaires
- vétusté du parc machine
- absence de nouvelles machines
- absence de cantine
- sous exploitation de la capacité de production des machines
- absence de formation
- surcharge du travail
- absence de communication avec les dirigeants
- travail sous le stress
- exigüité du cadre de travail
- absence de meubles adéquats pour le classement des dossiers du personnel
- réorganisation de la Direction Financière
- absence d'infirmierie.

Une fois, les problèmes identifiés, procédons au choix de notre problématique.

Paragraphe 2 : Problématique de l'étude

L'inventaire des problèmes nous permet de cibler notre problématique et de la spécifier (A) pour en préciser la vision globale de résolution (B).

A – Ciblage et spécification de la problématique

1 - Ciblage de la problématique

L'analyse des différents problèmes identifiés ci-dessus montre que le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE ne pourra pas atteindre efficacement les objectifs assignés. Ainsi, la résolution de tous ces problèmes nous paraît importante.

Cependant, nous ne saurions le faire dans le cadre de notre étude. Le choix de notre problématique sera orienté par le souci d'appliquer les notions reçues au cours de notre formation en Gestion des Ressources Humaines.

Pour cela, nous avons décidé d'axer notre étude sur la problématique de la motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE qui nous paraît plus proche de nos objectifs.

Les problèmes spécifiques (PS) de cette problématique se libellent comme suit :

° Conditions non optimales de travail (PS n°1), ce problème spécifique n°1 n'est que le regroupement des faiblesses suivantes :

- exigüité du cadre de travail
- inexistence de meubles adéquats pour le rangement des dossiers du personnel
- absence de cantine
- absence d'infirmierie
- retard dans le paiement du salaire

° Absence de formation du personnel (PS n° 2)

° Absence de communication avec les dirigeants (PS n° 3)

Pour participer à la résolution de ces problèmes spécifiques et par la même occasion à celle du problème général, nous avons choisi comme sujet de réflexion : **La motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE : perspectives pour un bon rendement.**

2 - Spécification de la problématique

Toute organisation, publique ou privée a besoin pour son développement, d'un personnel qualifié, efficace et performant. Pour cela, elle se doit de dynamiser les potentiels de son équipe de travail pour en obtenir le meilleur rendement possible. Cette règle n'échappe pas à l'IMPRIMERIE TUNDE qui a su mettre en place un système de motivation. Mais force est de constater que ce système de motivation ne satisfait pas encore les attentes du personnel, ce qui porte préjudice au rendement escompté.

De ce fait, il nous paraît nécessaire de résoudre les trois (03) problèmes spécifiques liés à notre problématique pour améliorer le rendement de cette entreprise.

B – Vision globale de résolution de la problématique

Il s'agit ici de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les trois (03) problèmes spécifiques et par ricochet le problème général identifié.

Notre problème général s'énonce comme suit : **la démotivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE.**

En nous appuyant sur **Jean BODIN** qui dit qu' « *il n'y a de richesses que d'hommes* », on comprend par là que l'homme est la seule ressource capable d'assurer la combinaison de toutes les autres ressources et constitue de ce fait le facteur le plus important de la richesse. Un proverbe arabe dira que « *la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme* ». C'est d'ailleurs ce qui explique l'importance du facteur humain dans la compétitivité d'une entreprise car, on peut prévoir, planifier ou maîtriser la production pourvu qu'on dispose d'indicateurs fiables. De même, on peut mobiliser et mieux gérer les ressources financières et logistiques si l'on a des aptitudes nécessaires. Mais, on ne peut jamais finir de maîtriser l'homme. Cet homme qui doit être assisté, encouragé, accompagné, rassuré, en sécurité puisque étant un être sensible et complexe.

Nous sommes en plein dans le contexte de la motivation des ressources humaines dont certaines théories seront appliquées au personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE à travers les différents problèmes spécifiés.

Le problème spécifique n°1 est relatif aux conditions de travail du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE. Par rapport à ce problème spécifique, nous pouvons énoncer que les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui permettent d'exécuter le travail de manière harmonieuse et sans entraves. Lorsque ces conditions ne sont pas remplies, il en résulte un impact sur le rendement du personnel, ce qui déstabilise l'entreprise.

Offrir au personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE les meilleures conditions de travail est le gage pour obtenir d'eux un rendement de qualité étant entendu que le rendement est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. Nous pensons donc résoudre le problème spécifique n°1 en proposant la mise en œuvre d'une politique d'optimisation des conditions de travail à l'IMPRIMERIE TUNDE.

Quant au problème spécifique n°2 relatif à l'absence de formation, nous pouvons retenir que la formation permet au personnel d'élever le niveau de qualification, de s'adapter à l'évolution technologique ou d'acquérir des compétences nouvelles. L'absence de formation dans une entreprise peut entraîner le personnel dans une routine qui fera sommeiller ses potentialités. Nous comptons résoudre ce problème spécifique en proposant un projet de plan de formation.

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 sur l'absence de communication du personnel avec les dirigeants, retenons avec **D. WEISS** dans sa Revue Française de Gestion que « *la communication est un processus d'échange dynamique et si possible équilibré, des informations entre les individus ou des groupes. Elle implique une mise en relation de ceux qui émettent des signes avec ceux qui les reçoivent et qui deviennent à leur tour des communicateurs* ».

Communiquer, c'est établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose. Réussir la communication exige donc la mise en application des moyens de communication destinés au personnel. La résolution de ce problème spécifique n°3 sera alors basée sur la suggestion de quelques outils efficaces permettant à tout le personnel de communiquer facilement avec les dirigeants.

Section 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Cette section sera consacrée aux objectifs, aux hypothèses et à la revue de la littérature (paragraphe 1) puis à la méthodologie de notre étude (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.

Dans ce paragraphe, il sera question pour nous de fixer nos objectifs, de formuler nos hypothèses (A) et de clarifier les concepts de notre étude (B).

A – Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

1 – Fixation des objectifs

Elle se fera en termes d'objectif général et objectifs spécifiques.

*** Objectif général**

L'objectif général est de contribuer à la mise en place d'une meilleure motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE pour un bon rendement.

*** Objectifs spécifiques**

Ils sont formulés en fonction des problèmes spécifiques. Il s'agit de :

- faire des propositions pour rendre optimales les conditions de travail à l'IMPRIMERIE TUNDE,
- proposer la rédaction d'un projet de plan de formation,
- suggérer d'autres moyens de communication pour permettre à tout le personnel de communiquer avec les dirigeants.

Une fois, nos objectifs fixés, nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses.

2 – Formulation des hypothèses

Les hypothèses de notre recherche sont étroitement liées aux problèmes spécifiques.

*** Hypothèse spécifique n° 1**

En nous basant sur le fait que le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE ne travaille pas dans de bonnes conditions, nous posons l'hypothèse selon laquelle « **l'absence d'équipements adéquats et d'un cadre de travail exigü constituent la cause des conditions non optimales de travail** ».

*** Hypothèse spécifique n°2**

L'absence d'évaluation objective étant pour nous la cause de l'absence de formation du personnel de cette entreprise, notre hypothèse spécifique n°2 se libelle comme suit : « **l'absence d'évaluation objective explique l'absence de formation des employés à l'IMPRIMERIE TUNDE** ».

*** Hypothèse spécifique n° 3**

En nous fondant sur la réticence, la méfiance, le stress comme cause de l'absence de communication, nous formulons l'hypothèse selon laquelle « **l'absence de communication s'explique par le fait que le personnel de cette IMPRIMERIE travaille dans le stress, est méfiant, est réticent** ».

Le tableau de bord ci dessous regroupe les problèmes, les objectifs, les causes supposées et les hypothèses de notre étude.

Tableau de bord de l'étude sur la motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE

Niveaux d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
<u>Niveau général</u>	<u>Problème Général</u> Démotivation du personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE	<u>Objectif Général</u> Contribution à la mise en place d'une meilleure motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE		
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique n° 1</u> Conditions non optimales de travail	<u>Objectif spécifique n° 1</u> Faire des propositions pour rendre optimales les conditions de travail à l'IMPRIMERIE TUNDE	<u>Cause spécifique n°1</u> Manque d'équipements adéquats et cadre de travail exigü	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> Les conditions non optimales de travail sont dues au manque d'équipements adéquats et à l'exiguïté du cadre de travail
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique n°2</u> Absence de formation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer la rédaction d'un projet de plan de formation	<u>Cause spécifique n°2</u> L'absence d'évaluation objective	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> L'absence d'évaluation objective du personnel explique une absence de formation
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique n°3 :</u> Absence de communication avec les dirigeants	<u>Objectif spécifique n°3</u> Suggérer d'autres outils efficaces de communication	<u>Cause spécifique n°3</u> Travail dans le stress, dans la méfiance, la réticence	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> L'absence de communication est due au stress, à la méfiance, la réticence

B – Revue de la littérature

Dans cette partie, nous allons procéder à la clarification des concepts de notre étude. Nous présenterons les théories de la motivation avant d'aborder la notion de personnel ou de ressources humaines.

1 – Le concept de motivation

Etymologiquement, le terme de motivation est issu du latin «movere » qui signifie mettre en mouvement. Selon le dictionnaire Larousse Universel, la motivation est l'ensemble des objectifs d'un comportement suscités par un état de besoin et entraînant un comportement qui vise à retrouver l'équilibre par la satisfaction du besoin. Abondant presque dans le même sens, le petit Larousse Compact définit la motivation comme un facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon. La motivation reste alors un vrai carburant professionnel pour une entreprise, elle reste un carrefour essentiel d'interaction entre le vouloir individuel, le savoir faire et le pouvoir ou la marge d'autonomie accordée par l'organisation. La motivation est donc une force interne et individuelle qui pousse un individu à l'action. C'est également la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient ce comportement jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. La motivation est pour les managers, une dimension incontournable de la réussite des équipes et des entreprises.

Cette notion a connu une évolution significative et depuis la fin du XIX^e siècle, des systèmes ont été mis en place dans les entreprises pour motiver les salariés. De même, différentes théories ont tenté d'expliquer les facteurs de la motivation des salariés. Ces théories peuvent être regroupées en trois grandes familles : les théories du contenu centrées sur les besoins, les théories du processus centrées sur les attentes et les théories interactionnistes intégrant l'environnement externe.

a- Les théories du contenu centrées sur les besoins

Elles sont développées par :

- **Abraham MASLOW** à travers les besoins physiologiques (besoins vitaux, primaires), les besoins de sécurité, les besoins sociaux (besoin d'appartenance et d'amour), les besoins de reconnaissance ou d'estime, les besoins d'accomplissement. Ce sont les cinq (05) besoins fondamentaux des hommes selon MASLOW. Ils vont des besoins inférieurs aux besoins supérieurs.

- **Frederick HERZBERG** à travers les facteurs moteurs ou intrinsèques et les facteurs d'hygiène ou d'ambiance ou extrinsèques. Selon HERZBERG, les facteurs moteurs se rattachent au contenu du travail, aux conditions matérielles, aux salaires et créent une forte motivation tandis que les facteurs d'hygiène ou d'ambiance se rattachant au contexte de travail ne créent pas une forte motivation.
- **Clay ALDERFER** à travers les besoins d'existence (qui s'apparentent aux deux premiers niveaux de MASLOW), les besoins de sociabilité (correspondant aux deux autres) et les besoins de croissance.
- **Murray et Mac CLELLAND** s'intéressent aux besoins d'accomplissement (besoins de réussir, d'affiliation, d'autonomie de pouvoir).

- **Miner et Ronen** : Miner distingue quatre (04) types d'organisations (organisations hiérarchique, professionnelle, entrepreneuriale, de groupe et de consensus) pouvant entraîner la motivation des cadres. Ronen s'intéresse plus à la valeur travail (culture de l'entreprise, politique de gestion des ressources humaines) qu'aux besoins.

Toutes ces théories s'accordent à reconnaître que la satisfaction des besoins est un facteur déterminant et incontournable de la motivation.

b- Les théories du processus centrées sur les attentes

Ces théories cherchent davantage à analyser les stimuli qui incitent un individu à renforcer son action. Elles sont regroupées autour de deux axes à savoir :

- les attentes liées à l'environnement développées par **Skinner, Raynor et Weiner**. Pour eux, c'est l'environnement de travail qui comporte les facteurs de motivation (sollicitations externes, importance de la durée d'une tâche, comportement au travail,
- les attentes liées à l'individu développées par **Vroom, Porter, Lawler, Lock**. Ces auteurs ont mis l'accent sur la valeur accordée à l'individu au travail, les retombées de l'effort fourni, la reconnaissance et la valorisation de la performance, la fixation des buts et l'importance du feedback comme facteur de motivation.

Ces deux théories se complètent dans la mesure où l'accent est mis sur le rôle des récompenses futures, des processus de prise de décisions et la fixation des buts.

c- Les théories interactionnistes

Contrairement à l'approche individualiste de la motivation développée par les familles précédentes (besoins et attentes), les théories interactionnistes intègrent l'environnement de l'individu. Elles sont de quatre ordres à savoir :

- la théorie des « champs de vie » de **Kurt LEWIN**
- le modèle relationnel de **Joseph NUTTIN**
- la théorie de l'évaluation cognitive de **DECI et RYAN**
- la théorie de l'apprentissage social de **Alfred BANDURA**.

Tous ces auteurs ont expliqué les impacts de l'environnement de travail sur la motivation de l'individu et estiment que la motivation de l'individu résulte de l'opinion des sentiments, du regard des autres à son égard. Pour eux, la reconnaissance par l'environnement de la performance d'un individu, les conditions de travail sont des facteurs de motivation.

Ainsi définie, il existe plusieurs facteurs de motivation tels que : les besoins, les conditions de travail, la responsabilité, la valorisation, l'environnement de travail, la formation, le comportement au travail, la communication, la fixation d'objectifs, l'équité, l'évaluation, la reconnaissance, etc.

Parmi tous ces éléments, trois (03) nous intéressent puisque étant étroitement liés à nos problèmes spécifiques qui sont : les conditions de travail, la formation, la communication.

- Les conditions de travail

D'une manière générale, les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles représentent « *un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement (...) et qui, dans la durée, induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions* »¹. De plus, les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs.

Les conditions de travail résument donc l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer les conduites de travail. Ces facteurs concernent globalement le cadre de travail et les moyens mis à la disposition des employés.

La productivité du personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE est fonction des conditions dans lesquelles le travail s'accomplit. Une condition optimale de travail est nécessaire.

1-http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions_de_travail.htm

- La formation

La formation apparaît comme indispensable dans une politique de gestion des ressources humaines car il constitue un grand avantage pour le personnel. La formation est un procédé de changement de l'organisation grâce auquel les membres d'un groupe de travail diagnostiquent la qualité de leur travail en vue d'une amélioration. La formation permet d'actualiser les procédés de travail, de motiver les salariés et d'améliorer leurs performances car les différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques créent sans cesse de nouvelles exigences et accroissent les déficit de qualification, ce qui dénote de l'existence de plusieurs problèmes que la formation peut aider à résoudre.

La notion de formation varie d'un auteur à un autre mais dans chacune de ces définitions, il apparaît clairement que la formation a pour finalité la préparation à l'exercice d'un rôle, d'une profession ou d'un emploi. **DEKETELE** (1989) définit la formation comme « *un processus d'apprentissage systématique en vue de l'exercice d'un rôle* ». **MARCHAND** (1981) lui dira que la formation est perçue comme « *un développement systématique des connaissances, des aptitudes et des compétences que demande l'exercice d'une tâche spécifique* ».

En 1995, **OBIN** donnera la définition suivante : « *la formation évoque l'ensemble des pratiques formalisées tendant à favoriser l'acquisition ou l'adoption des compétences à visées fonctionnelles en vue de préparer, d'adopter ou de convertir à un métier, à une profession ou à un emploi* ».

L'action de formation est donc une action dont l'objectif est un développement de connaissances, de capacités, de compétences, chez un ou plusieurs apprenants. La politique de formation dans une entreprise est l'expression de la volonté des dirigeants et du Directeur des Ressources Humaines (DRH), c'est leur connaissance profonde du sens et de la portée de la formation qui détermine leur choix fondamentaux. Ils doivent donc être soucieux de la formation de leur personnel s'ils veulent être compétitifs et obtenir de bons résultats.

- La communication

Pour garantir le dynamisme des Ressources Humaines (RH) et favoriser le développement durable des entreprises, la communication apparaît comme un facteur essentiel car elle joue un rôle capital dans la performance des travailleurs et dans la réalisation des objectifs des entreprises.

La communication est considérée comme ce qui rend l'entreprise vivante, ce qui met en mouvement et en interaction les différents facteurs de production (l'homme, les capitaux, les matières, les machines...) C'est la communication qui permet de parler à un autre, c'est elle qui permet à une personne d'accomplir un acte et donc de contribuer à la production.

Très souvent, les managers oublient que ce sont les travailleurs qui font vivre l'entreprise, ce sont eux qui produisent le résultat. Par conséquent, ils doivent participer aux prises de décisions au sein de l'entreprise. C'est justement dans cette optique que **Allan R. COHEN** (1985) précise que « *les prises de décisions collectives sont généralement plus faciles à exécuter que celles imposées unilatéralement* ». Quand les travailleurs sont impliqués dans les prises de décisions, cela renforce le sentiment d'appartenance et de fidélité à l'entreprise, ils se sentent toujours concernés par la vie et l'avenir de l'entreprise.

De plus, les travailleurs sentent que l'on a de considération pour eux et sont prêts à fournir plus d'effort. Il est donc indispensable de communiquer en entreprise. Comme moyens de communication, on peut citer les réunions, les journaux d'entreprise, les boîtes à suggestions, les tableaux d'affichage.

Il nous paraît donc indispensable que la motivation du personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE prenne en compte ces trois points abordés : les conditions de travail, la formation et la communication.

A présent intéressons nous à la notion de personnel ou ressources humaines.

2 – Le concept de personnel ou ressources humaines

Plusieurs auteurs ont eu à aborder la question de la GRH au sein de l'entreprise. En nous référant à **GNAKPA Vincent** (2000) la GRH se définit comme « *l'ensemble des décisions tactiques et stratégiques concernant les hommes exerçant une activité, généralement professionnelle, dans une entreprise à but lucratif ou non, par l'utilisation de certaines règles et techniques ainsi que par des moyens appropriés* ». Selon cette définition l'homme est considéré à travers l'expression Ressources Humaines (RH) comme une « richesse » en ce sens qu'il possède de nombreuses capacités qui sont par exemple l'intelligence, le savoir faire, la force physique..... Chaque capacité est considérée comme un moyen parce qu'il est un facteur de production qu'on peut combiner avec d'autres facteurs tel que le capital pour produire et atteindre les objectifs au sein d'une entreprise.

Mais, pour être plus court, nous pouvons retenir la définition de **Joël CAUDEN** (1994) qui stipule que : « *la GRH consiste à placer les hommes qu'il faut où il faut* ». Cette définition dégage les trois (03) objectifs fondamentaux à savoir :

- la détermination des effectifs suffisants en quantité et en qualité (placer les hommes qu'il faut) ;
- la répartition géographique, fonctionnelle et optimale (placer les hommes là où il faut) ;
- la prise en compte d'une prévision judicieuse (placer les hommes au moment où il faut).

Selon l'économiste **da MATHA Raymond** (2000), « *les ressources humaines constituent à l'heure actuelle, le fondement le plus sûr de toute croissance qualitative et quantitative de l'économie* ». Il ressort de cette définition que les ressources humaines « font tourner » toutes les autres ressources qu'elles soient financières, matérielles ou techniques.

Les hommes constituent donc les ressources actives des systèmes organisationnels. Pour cela, il s'avère nécessaire de rassembler les voies et moyens pour rendre efficace leur gestion dans l'entreprise et contribuer à leur épanouissement.

En effet selon **Pierre LOUART**, « *gérer les ressources humaines, c'est se donner des objectifs par rapport aux hommes, les mettre en œuvre et les contrôler dans une logique de système* ». Nous pouvons encore définir la gestion des ressources humaines comme l'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. Gérer les hommes, c'est donc faire que les emplois individuels s'intègrent dans une organisation collective efficace, ce qui veut dire qu'il faut aider chacun dans l'accomplissement de ses rôles, de ses objectifs professionnels en veillant à une bonne qualité du contenu des différentes tâches à effectuer et des conditions de travail, en lui donnant les moyens d'action nécessaires et en favorisant les possibilités d'engagement opérationnel.

La gestion des ressources humaines englobe donc l'ensemble des politiques du personnel portées sur l'emploi, la rémunération, la sécurité, l'amélioration des conditions de travail, la formation, la communication, la motivation, le renforcement du rôle de la hiérarchie, les relations professionnelles, les activités socioculturelles. Les hommes réagissent toujours à la façon dont on les gère. Tantôt, ils s'engagent activement dans l'effort collectif, tantôt, ils limitent leur engagement au strict nécessaire, tantôt ils contribuent aux dysfonctionnements organisationnels ou aux conflits sociaux. Même, quand ils ne sont pas décideurs, ils ont leur mot à dire sur l'orientation ou la mise en œuvre de l'action. Pour gérer les hommes, il faut donc à la fois comprendre et respecter les caractéristiques de l'être humain, ses besoins, ses façons de percevoir la réalité, ses manières de vivre et de trouver ou non réponse à ses attentes.

De tout ce qui précède, une mauvaise gestion du personnel pourrait rendre inefficace la gestion globale du fait de l'affrontement des intérêts et ceux des hommes qui la font fonctionner.

Comme on peut s'en rendre compte, la motivation du personnel apparaît inhérente à la gestion du personnel et c'est pour cela que l'homme doit être bien managé, bien motivé pour obtenir des résultats positifs.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

La méthodologie de notre recherche concerne les méthodes (A) et outils (B) utilisés pour réaliser notre travail.

A – Les méthodes

Les recherches effectuées dans le cadre de notre travail s'inscrivent dans une démarche méthodologique en deux (02) étapes : la recherche documentaire et l'enquête.

1– La recherche documentaire

La recherche documentaire est la consultation de certains documents se rapportant à notre sujet. Dans ce cadre, nous avons parcouru le Centre Culturel Français (CCF) de Cotonou, les bibliothèques du cycle I et II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Nous avons également exploité le cours de formation et développement des ressources humaines de Madame Léone VIGNON, les cours de communication, d'évaluation des emplois, rémunération et motivation de Monsieur Gérard AGBOTA, le cours d'évaluation du rendement de Monsieur Martin DAVOH, le cours de politique de gestion des ressources humaines de Madame Véronique ZOCLI, le cours d'hygiène et de sécurité de Monsieur PEREIRA Raouf. Aussi, les sites Internet nous ont-ils aidé pour nous fournir une précieuse documentation sur le sujet.

2 – L'enquête

L'enquête consiste à recevoir l'avis des personnes qui détiennent des informations pouvant aider à la résolution d'un problème.

Pour mener à bien notre étude, nous avons retenu de faire une enquête auprès d'un échantillon représentatif de quatre vingt (80) personnes à l'IMPRIMERIE TUNDE tout en

sachant que cette entreprise compte cent cinquante huit (158) personnes. Dans cet échantillon, nous avons quelques cadres, agents de maîtrise et employés.

Tableau n° 1 : Tableau de l'échantillonnage

	Effectif	Echantillon
Cadres	36	21
Agents de maîtrise	44	25
Employés	78	34
Total	158	80

B – **Les outils**

Pour collecter nos données, nous avons choisi d'utiliser un questionnaire (annexe n°2) et un guide d'entretien (annexe n°3).

Le choix de ce questionnaire pour recueillir les données auprès du personnel de l'IMPRIMERIE s'explique par le fait qu'il ne nous est pas possible d'avoir directement un entretien avec tout l'échantillon cible. De plus, ce choix a été guidé par le souci de leur permettre de répondre librement aux questions posées et ce, dans l'anonymat.

Un guide d'entretien a été administré à certaines personnes pour des questions de temps aussi bien de notre côté que du leur. Il s'agit du Directeur Général (DG), du Directeur Administratif (DA), d'un délégué du personnel.

Toutes ces personnes nous ont fourni des informations qui nous ont permis d'infirmer ou de confirmer les résultats du questionnaire.

Chapitre premier :

Collecte et analyse des données

Dans ce chapitre, nous procéderons à la collecte des données et à leur présentation (section 1) afin de vérifier les hypothèses de recherche pour l'établissement du diagnostic (section2).

Section 1 : Collecte et présentation des données

Cette section sera consacrée à notre stratégie de collecte (paragraphe 1) et à la présentation des données recueillies (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Stratégie de la collecte

La stratégie de notre collecte se résume en sa préparation (A) et en sa réalisation (B).

A – Préparation de la collecte

A cette étape, nous avons procédé à la conception du questionnaire (annexe n°2) et du guide d'entretien (annexe n°3). Leur contenu n'est que la traduction de nos différents objectifs. Aussi, ont-ils été bâtis autour des variables suivantes :

- rémunération
- conditions de travail
- communication
- formation
- évaluation
- fixation d'objectifs
- implication

Ces variables ont été explorées à travers des questions fermées, ouvertes et à choix multiples afin de recueillir les opinions des enquêtés.

B – Réalisation de la collecte

Avant d'administrer les questionnaire et guide d'entretien, nous les avons testés auprès de quelques personnes à l'IMPRIMERIE TUNDE. Cela nous a permis de les affiner en

dégageant les questions appropriées pouvant nous permettre de recueillir les données conformément à nos objectifs.

Paragraphe 2 : Présentation et limites des données

Après avoir présenté les données recueillies (A), nous relèverons leurs limites de même que les difficultés rencontrées (B).

A – Présentation des données recueillies

Avant de présenter les données recueillies, il est important de souligner que sur les 80 questionnaires distribués, 59 ont été récupérés, soit 73,75% de l'échantillon représentatif.

** Données recueillies lors du dépouillement des questionnaires*

Par souci de synthèse, nous avons opté pour une démarche de présentation par grandes catégories conformément à nos problèmes spécifiques à savoir :

- les conditions de travail
- la formation du personnel
- la communication avec les dirigeants

Avant de présenter les conditions de travail dans lesquelles le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE travaille, nous avons cherché à savoir la catégorie professionnelle du personnel puisque le rendement est fonction du niveau d'études du personnel.

C'est ainsi que la question relative à la catégorie professionnelle nous a permis de recueillir les données consignées dans le tableau ci-après :

Tableau n°2: Catégorie professionnelle

Catégories	REPONSES	
	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Cadres	14	23,72
Agents de maîtrise	18	30,50
Employés	27	45,76

La lecture de ce tableau nous révèle que 14 personnes soit 23,72% sont des cadres, 18 personnes soit 30,50% ont la maîtrise et 27 personnes soit 45,76% sont des employés dans l'échantillon représentatif de l'IMPRIMERIE TUNDE.

Abordons à présent les données relatives aux conditions de travail, la formation et la communication

a – Les conditions de travail

A la question de savoir si le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE est satisfait de l'environnement de travail, nous avons recueilli les données suivantes :

Tableau n°3 : Satisfaction par rapport à l'environnement de travail

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Satisfaits	12	20,33
Insatisfaits	47	79,66

Le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE qui estime ne pas être satisfait de l'environnement de travail est au nombre de 47 (79,66%) contre 12 autres (soit 20,33%) qui affirment en être satisfaits.

Les raisons évoquées pour leur insatisfaction sont :

- l'exigüité du cadre de travail
- absence de meubles pour le classement des dossiers
- absence de nouvelles machines
- mauvaise odeur dans certains ateliers
- absence d'instruments de protection
- absence de cantine dans l'entreprise
- absence d'infirmierie dans l'entreprise

b – La formation du personnel

Avant qu'une entreprise envoie son personnel en formation, il faudrait qu'elle dispose d'un plan de formation à la disposition de tous et approuvée par tous.

Pour cela, nous avons voulu savoir si à l'IMPRIMERIE TUNDE, il existe un plan de formation.

Tableau n° 4 : Plan de formation

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs absolues
Oui	6	10,16
Non	53	89,83

Il ressort de ce tableau que 6 personnes (soit 10,16%) considèrent l'existence d'un plan de formation alors que pour 53 personnes (soit 89,83%), l'entreprise ne possède pas de plan de formation

Ces seules réponses ne nous permettent pas d'appréhender si le personnel suit réellement une formation. Nous leur avons donc demandé directement s'il suit des formations dans leur domaine. Tous à l'unanimité (soit 100%) ont répondu par la négative comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°5 : Formation du personnel

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	-	-
Non	59	100

Après cette question, nous leur avons demandé la manière dont ils sont évalués, c'est ce que va nous montrer le tableau n°5

Tableau n°6 : Comment êtes vous évalués ?

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Avec injustice	10	16,94
Evaluation de manière subjective	44	74,57
Evaluation basée sur des critères définis	05	8,47

Ce tableau nous fait remarquer que 10 personnes soit 16,94% sont évalués avec injustice, 44 personnes le sont sur sentiment et les 05 autres soit 8,47% sont évalués sur des critères.

c – La communication avec les dirigeants

La communication fait partie des questions fondamentales de la gestion des ressources humaines. Elle dépend d'un ensemble d'outils qui incitent l'employé à l'action et qui le mettent en sécurité. Une entreprise qui ne communique pas perd sa notoriété.

Pour savoir si le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE communique, nous avons voulu savoir si les dirigeants sont disposés à communiquer avec quiconque.

Tableau n°7 : Disponibilité des dirigeants à communiquer

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	16	27,11
Non	31	52,54
Parfois	12	20,33

Ce tableau montre que 16 personnes représentant 27,11% estiment que les dirigeants sont disposés à communiquer, contrairement aux 31 autres soit 52,54%. Les 12 autres soit 20,33% pensent que les dirigeants sont parfois disposés à communiquer.

Pour justifier leur insatisfaction, les 31 personnes fustigent le comportement des dirigeants :

- qui ne leur témoignent pas de considération
- n'aiment pas collaborer
- n'ont pas le temps
- ne les associent pas pour les prises de décisions.

Nous avons voulu savoir également si l'information parvient au bon moment ; c'est ce que reflète ce tableau :

Tableau n°8: L'information vous parvient-elle au moment opportun ?

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	19	32,20
Non	40	67,79

Ce tableau montre que 19 personnes soit 32,20% reçoivent l'information au bon moment tandis que 40 personnes soit 67,79% ne le reçoivent pas.

Ceux qui ont répondu par la négative affirment qu'ils n'ont l'information que par les rumeurs.

Après ces deux préalables, il leur a été demandé s'il communique d'une manière transparente avec les dirigeants, c'est ce que montre le tableau n° 9

Tableau n°9 : Communication transparente avec les dirigeants

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	9	15,25
Non	50	84,74

Nous remarquons que 50 personnes soit 84,74% ne communiquent pas avec les dirigeants contre 9 personnes soit 15,25%.

Les neuf personnes ont évoqué presque les mêmes raisons en disant qu'ils n'ont peur de quiconque et si on les licencie, ils trouveront toujours à faire. Les 50 autres restants ont énoncé les causes suivantes :

- même si on communique avec eux, c'est de l'eau jetée sur le dos du canard
- ici c'est l'injustice qui règne
- on ne veut pas nous écouter or c'est nous qui subissons tout
- même l'accord d'établissement n'est pas respecté
- si tu veux rester ici, il vaut mieux te taire
- si je trouve ailleurs, je vais partir car si on ne peut pas discuter avec la hiérarchie, rien ne peut marcher, c'est nous qui endurons tout.

Par ailleurs, nous avons demandé, ce qui, selon eux, est source d'absence de communication (tableau n°10).

Tableau n°10 : Source d'absence de communication

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Travail dans la méfiance	17	28,81
Risque de mal parler	05	8,47
Risque d'être licencié	10	16,94
Travail sur le stress	12	20,33
Travail dans la réticence	15	25,42

A la lecture de ce tableau, nous constatons que 17 personnes soit 28,81% travaillent dans la méfiance, 05 personnes soit 8,47% risquent de mal parler, 10 soit 16,94% risquent d'être licenciés, 12 personnes soit 20,33% travaillent sous stress et 15 personnes soit 25,42% travaillent dans la réticence.

Nous avons poussé la question un peu plus loin pour leur demander :

Tableau n°11 : Possibilité de changer d'employeur

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	41	69,49
Non	8	13,55
Sans réponse	10	16,94

Nous pouvons aisément constater que 41 personnes soit 69,49% des enquêtés souhaiteraient changer d'employeur ou quitter l'entreprise. Pendant ce temps, sur les 18 autres restants, 8 personnes soit 13,55% préfèrent garder leur travail et les 10 autres soit 16,94% n'ont pas d'avis sur la question.

Ainsi se présentent les données recueillies à partir des questionnaires ; présentons le point des entretiens directs.

** Données recueillies lors des entretiens*

- **Entretien avec le Directeur Général (DG)**

Selon le Directeur Général, le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE est motivé puisque travaillant dans de bonnes conditions. Il estime ne pas connaître les besoins réels des employés en termes de motivation. Pour lui, le personnel communique avec les dirigeants et l'accord d'établissement est respecté. De plus, il affirme que l'entreprise adopte le management par objectifs et que cette dernière se base sur trois facteurs tels que la production, la conscience professionnelle et la discipline.

Il notifie le fait que les primes de rendement sont mises en place sans consulter les employés et reconnaît que cela peut démotiver.

Il affirme que l'entreprise dispose d'un plan de formation qui n'est pas toujours suivi pour des raisons de trésorerie.

La seule difficulté qu'il a soulevée est le retard qu'accusent les salaires, ce qui est dû aux produits saisonniers dont l'entreprise dispose.

- Entretien avec le Directeur Administratif (DA)

Pour ce qui concerne le Directeur Administratif, il existe dans l'entreprise un système de motivation dont le contenu se trouve dans l'accord d'établissement et qu'il connaît les besoins réels des employés en termes de motivation (protection, soins de santé, sécurité, salaire, etc.). Pour lui, la communication est transparente entre dirigeants et employés et l'entreprise adopte le management par objectifs.

Il pense que le personnel est peu satisfait du système de motivation mis en place. Cette insatisfaction est due au retard qu'accusent les salaires et le paiement des heures supplémentaires, à l'absence de cantine et d'infirmierie dans l'entreprise et avoue que cela démotive effectivement.

Mais, il pense que ce qui se fait à l'IMPRIMERIE TUNDE en termes de motivation est meilleur qu'à la Fonction Publique (FP). Les arguments qu'il a avancés sont nombreux et nous avons retenu quelques uns. Le Directeur Administratif fait remarquer qu'à l'IMPRIMERIE TUNDE, personne n'est payée au Salaire Minimal Interprofessionnel Garanti (SMIG) et que le Président Directeur Général (PDG) fait de son possible pour retenir les salariés.

Le gros avantage selon lui, est que la retraite se calcule sur le salaire, l'agent le plus petit bénéficie d'une prime de logement et de transport. En cas de maladie, l'entreprise supporte les 60% et les 40% reviennent à l'employé. Cet avantage s'étend à l'épouse et aux enfants de l'employé. Il en est de même pour l'achat de médicaments dont l'entreprise supporte les 50% et le reste revient à l'employé malade. De plus, certaines personnes bénéficient de primes de loyauté, ce qui n'est pas écrit dans l'accord d'établissement. Il fait remarquer également qu'il existe un plan global de formation qui n'est pas toujours suivi.

-Entretien avec un délégué du personnel

Le délégué du personnel approuve qu'il existe un système de motivation contenu dans l'accord d'établissement mais qui n'est pas respecté. Il affirme qu'il n'y a pas de communication transparente avec les dirigeants.

Selon lui, le personnel est démotivé et s'exprime en ces termes : « *nous avons fait des doléances depuis le début de l'année mais en vain* ». Toutes ces doléances sont relatives à une meilleure amélioration des conditions de travail, à l'installation d'un parking, d'une

infirmierie, d'une cantine. De plus, il avoue que le personnel n'est pas formé, s'appuyant sur son cas personnel, il dit « *moi, je suis ici depuis 06 (six) ans mais je n'ai jamais été envoyé en formation* »

Tels sont les résultats de nos entretiens.

Rien ne peut se faire dans la vie sans peine et difficultés. Nous aussi, sommes confrontés à quelques difficultés.

B – Limites et difficultés

Il faut souligner qu'à cette étape, nous n'avons pas pu rencontrer le Président Directeur Général puisque ne restant pas dans l'entreprise.

Notre position de personne nouvellement venue dans l'entreprise ne nous a pas permis de toucher aux sources d'informations les plus pertinentes, le secret professionnel oblige. Aussi certaines personnes ont –elles été réticentes malgré le caractère anonyme du questionnaire qui leur a été distribué. De même, le délai prévu pour le retrait des questionnaires n'a pas été respecté, ce qui a retardé le dépouillement.

Nous avons bien voulu nous entretenir avec plusieurs autres personnes malheureusement ces dernières ont toujours été indisponibles. Le cas le plus particulier est celui du Directeur Financier (DF) qui a été envoyé à Bruxelles pour l'obtention d'un prix pour la Société.

Section 2: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Après l'analyse des résultats obtenus et la vérification des hypothèses (paragraphe 1), nous procéderons à l'établissement du diagnostic (paragraphe 2).

Paragraphe 1: Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Dans ce paragraphe, il sera question pour nous d'analyser les données recueillies (A) et de vérifier nos hypothèses de recherche (B).

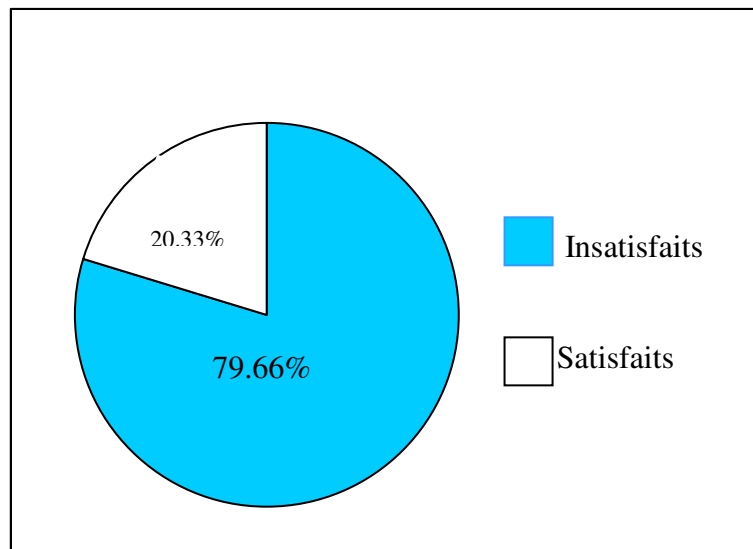
A – Analyse des résultats

L'analyse des résultats se fera autour des trois (03) problèmes soulevés par notre étude.

a – Les problèmes liés aux conditions de travail

Lorsque nous avons sollicité la réaction de nos enquêtés sur leurs conditions de travail, 79,66% ont déclaré ne pas être du tout satisfaits tandis que 20,33% estiment être satisfaits comme l'indique le graphique suivant.

Figure n°1 : Satisfaction par rapport aux conditions de travail



Les problèmes évoqués par le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE pour justifier leur insatisfaction ne sont pas sans impacts sur leur travail.

En effet, à l'IMPRIMERIE TUNDE, il se pose le problème crucial de l'absence de manque d'espace et de l'exiguïté des bureaux, ce qui fait que la majorité est insatisfaite de l'environnement de travail comme le prouve le tableau n°3. Le graphique ci - dessus nous montre que 79,66% de l'échantillon représentatif n'apprécie pas les conditions dans lesquelles il travaille. Il n'y a que 20,33% qui estime en être satisfait. Cette majorité évoque également l'absence de nouvelles machines pour le travail technique, l'inexistence de meubles adéquats pour le classement des dossiers du personnel. Sur les bureaux, il existe une pile de dossiers, il faut transpirer avant de prendre le dossier souhaité et tout cela ne permet pas de réfléchir et n'encourage pas.

De plus, les salaires accusent de retard. Le salarié qui travaille et qui sait qu'à une date il doit être rémunéré et ne l'est pas, psychologiquement, il est malade et son potentiel va baisser.

b- La formation du personnel

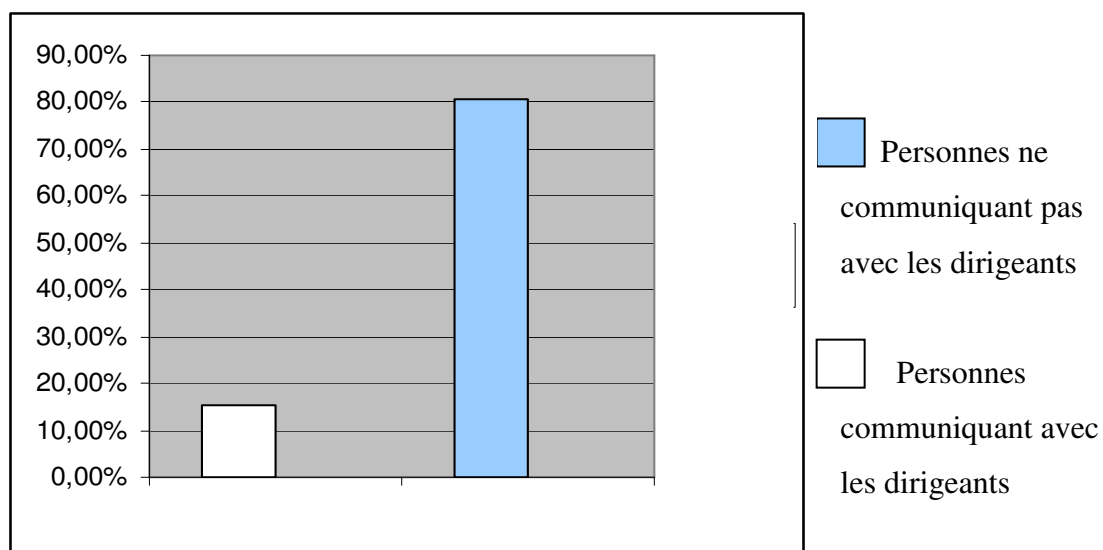
Le tableau n°5 nous montre que le personnel ne suit pas une formation. Encore faut-il qu'ils aient au préalable un plan de formation dans l'entreprise. Malheureusement le tableau n°4 nous révèle sur l'ensemble des enquêtés, 89,83% disent qu'il n'existe pas de plan de formation. De plus, le tableau n°6 montre clairement qu'il n'existe pas une évaluation objective. Ce tableau fait ressortir que 44 personnes soit 74,57% sont évalués de manière subjective, 10 soit 16,94% le sont avec injustice et le reste 5 personnes soit 8,47% estime être évalué sur des critères définis.

Si le personnel n'est pas formé, communique-t-il avec les dirigeants ?

c - La communication avec les dirigeants

Dans une entreprise où il n'y a pas de communication, des conflits latents existeront toujours. C'est pour cela que nous avons voulu savoir si nos enquêtés communiquent avec leurs dirigeants.

Figure n°2 : Proportion du personnel qui communique avec les dirigeants



D'après cet histogramme, le personnel qui ne communique pas représente 84,74% contre 15,25% qui communique. Lorsqu'on n'est pas écouté, il est évident que le rendement baisse et le travail devient une nécessité. C'est justement à cela qu'est confronté le personnel

de l'IMPRIMERIE TUNDE lorsque certains affirment « *pour rester ici, il vaut mieux se taire* ». Le tableau n°10 nous montre les sources de l'absence de communication.

Par ailleurs, d'après les entretiens, les dirigeants estiment que tout va bien alors que les employés pensent le contraire.

B – Vérification des hypothèses

Les réponses obtenues lors de notre enquête révèlent ce qui suit :

- le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE ne bénéficie pas de bonnes conditions de travail. Il affirme que cette situation a des répercussions sur son travail. Voici les causes pour lesquelles le personnel affirme ne pas être dans de bonnes conditions de travail : l'exiguïté du cadre de travail, absence de meubles pour le classement des dossiers du personnel, absence de nouvelles machines, manque d'espace, mauvaise odeur dans certains ateliers, absence d'instruments de protection, absence de cantine dans l'entreprise, absence d'infirmier dans l'entreprise.

Cette raison vient donc confirmer l'hypothèse n°1 selon laquelle **les conditions non optimales de travail sont dues à l'absence d'équipements adéquats et à l'exiguïté du cadre de travail.**

- Le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE n'est pas formé et c'est parce qu'il n'y a pas une évaluation objective comme le prouve le tableau n°6. Cela justifie l'hypothèse n°2 qui explique **l'absence de formation par l'absence d'évaluation objective.**
- La majorité du personnel ne communique pas avec les dirigeants. En ce sens, le personnel travaille sous stress, la réticence, la méfiance ; c'est le tableau n°10 qui le fait remarquer. Nous pouvons donc conclure que **l'absence de communication est bel et bien due au fait que le personnel travaille dans le stress, la réticence et la méfiance.** Nos hypothèses de recherche étant confirmés, procédons à l'établissement du diagnostic de notre étude.

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic

Au regard de nos observations et des analyses précédemment faites, nous constatons que le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE est confronté de manière flagrante à une multitude de problèmes découlant directement de leur motivation.

En effet, leur cadre de travail et les moyens dont il dispose ne leur permet pas de mener leurs activités sans entraves. Autrement dit, les conditions de travail qui leur sont

offertes n'ont pas encore atteint l'optimum tant souhaité par ces agents pour générer une efficacité croissante pouvant agir sur le rendement.

Nul n'est censé ignorer que le développement d'une organisation dépend essentiellement de l'efficacité des ressources humaines. Ces ressources humaines doivent donc actualiser régulièrement leurs potentiels afin de s'adapter aux nouvelles réformes, ce qui nécessite la formation des ressources humaines dans l'entreprise..

Par ailleurs, le personnel de cette IMPRIMERIE ne communiquant pas avec les dirigeants, le degré d'implication reste faible et certains d'entre eux souhaiteraient changer d'employeur ou quitter simplement l'entreprise.

Nous pouvons retenir alors la manière dont le personnel de cette entreprise est motivé contient des insuffisances et face à une pareille situation, il ne nous revient qu'à proposer des solutions pouvant contribuer à une amélioration de la réalité décrite.

C'est cela l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE DEUXIEME
SUGGESTIONS POUR UNE MEILLEURE
MOTIVATION DU PERSONNEL DE
L'IMPRIMERIE TUNDE

L'étude sur la question de la motivation du personnel est une occasion pour montrer la place capitale qu'occupent les ressources humaines dans le fonctionnement d'une organisation.

Mais les difficultés auxquelles elles sont confrontées proviennent de la manière dont elles sont gérées, ce qui entrave leur efficacité et porte atteinte à leur rendement.

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous d'envisager des solutions allant dans le sens d'une meilleure motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE.

La première section sera consacrée aux approches de solutions relatives aux problèmes spécifiques identifiés. Dans la seconde section, nous aborderons les conditions de mise en œuvre de ces solutions.

Section 1 : Approche de solutions

Ces approches de solutions concernent d'abord l'amélioration des conditions de travail, ensuite l'élaboration d'un projet de plan de formation (annexe n° 4) et enfin l'instauration d'une communication transparente dans l'entreprise.

Paragraphe 1 : Améliorer les conditions de travail et élaborer un plan de formation

A – Améliorer les conditions de travail

Cette solution découle directement du fait que le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE ne travaille pas dans de bonnes conditions (problème spécifique n°1). Pour cela, nous proposons que ces conditions soient améliorées tant au niveau du cadre de travail, des équipements matériels et des installations sanitaires.

B – Elaborer un plan de formation

Selon A. MEIGNANT, le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. Pour permettre aux dirigeants de l'IMPRIMERIE TUNDE d'élaborer un plan formation nous proposons ce qui suit :

- une fiche d'évaluation annuelle (annexe n° 5) : cette fiche favorisera un entretien d'évaluation entre employé et employeur. L'entretien d'évaluation est le moyen idéal pour mesurer le chemin parcouru par un agent en lui donnant librement la parole. Il favorise ainsi un dialogue entre le supérieur et son collaborateur et permet d'apprécier de manière objective le travail qu'il a abattu et le prépare ainsi pour les fois à venir. Son importance est si grande qu'en s'y référant **Daniel MORLET** cité par **Marin** affirme que « *rien ne vaut 1/2 heure de face à face entre deux hommes décidés à se dire ce qui doit être dit et déterminés à trouver de bonnes solutions* ». Soulignons qu'un entretien pareil doit avoir lieu périodiquement car pour **Regnault**, « *il... paraît intéressant qu'existent chaque année deux entretiens (un par semestre) véritablement structurés et complémentaires, plutôt qu'un seul où l'on traite de tous les sujets (et il y en a beaucoup) pour douze mois...* ».
- des réunions périodiques avec les salariés pour échanger sur leurs activités et les difficultés rencontrés.

Paragraphe 2 : Instaurer une communication transparente au sein de l'entreprise

Le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE désire travailler et donner le meilleur de leur potentiel mais leur réalité ne s'y prête pas. Selon **B. CAZAJOUS** et **R. POQUES**, « *communiquer consiste à transmettre, recevoir et échanger des informations* ». Pour être efficace, la communication doit avoir du sens et en donner facilement. Il s'agit non seulement d'exprimer les finalités et de faciliter la construction du sens à tous les niveaux de l'organisation.

Pour cela, les dirigeants de l'IMPRIMERIE TUNDE témoigneront de la considération à leurs employés, cette considération dont tout homme a besoin car rien n'est pire que de l'indifférence. En effet la productivité des gens augmente dès qu'on s'intéresse à eux. De même, ces dirigeants feront parvenir l'information à temps pour éviter les rumeurs.

De plus, s'intéresser aux salariés en s'acquérant de leur santé, leur dire bonjour à l'arrivée et au revoir au départ, placer à leur endroit un mot de bienveillance (sans pour autant s'impliquer dans leur vie privée), leur offrir un cadeau pour une fête, un anniversaire, un mariage sont des paramètres qui font régner une bonne ambiance de communication dans l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, les dirigeants impliqueront les salariés dans les prises de décisions. Il leur revient donc un style managérial basé sur une approche participative en responsabilisant le personnel au maximum. Pour ce faire, les dirigeants doivent donner aux salariés la latitude de prendre des initiatives ou d'apporter des idées nouvelles pour la bonne marche du service.

Telles sont selon nous quelques paramètres pour que le personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE prenne conscience pour fournir un bon rendement.

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Cette section prendra en compte nos recommandations à l'endroit des dirigeants (paragraphe 1) et à l'endroit du personnel (paragraphe 2) de l'IMPRIMERIE TUNDE.

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des dirigeants de l'IMPRIMERIE TUNDE

A – Optimisation des conditions de travail et élaboration d'un plan de formation

1 – Optimisation des conditions de travail

D'une façon générale, l'optimisation des conditions de travail passe par :

- la création d'un cadre de travail agréable c'est-à-dire sain, non exigü, correctement éclairé et à l'abri de nuisances sonores. Ce cadre doit pouvoir comporter les mobiliers de bureau, des meubles capables de contenir tous les dossiers du personnel dont le retrait du dossier souhaité serait facile, sans gêne, sans fatigue, bref sans difficulté ;
- la décoration de ce cadre par les tableaux, photographies ou fleurs d'intérieurs sont autant de paramètres qui participent à cette optimisation et motivent le personnel. De même, le cadre et le matériel influencent la fierté et la détermination du personnel à s'investir dans le développement d'une entreprise. Les dirigeants de l'IMPRIMERIE TUNDE doivent se préoccuper de l'amélioration du cadre de travail et doter le personnel de matériel de travail moderne et suffisant,
- chaque employé doit avoir un bureau bien spacieux avec tout le matériel de travail et les documents nécessaires pour l'exécution des tâches assignées. Par exemple dans les

ateliers, il faut installer des aspirateurs pour évacuer les odeurs, acheter des climatiseurs adéquats pour assainir l'air ambiant, faire nettoyer régulièrement ces climatiseurs, renforcer le dispositif de sécurité, doter les ouvriers de matériel de protection (gants de protection, cache nez, lunettes écran faciaux) ;

- l'installation d'une cantine dans l'entreprise pour permettre au personnel de se restaurer aux heures de pause ;
- la mise en place d'une infirmerie dans l'entreprise pour permettre aux accidentés de se faire procurer au moins les premiers soins.

2- Elaboration d'un plan de formation

Le plan de formation (annexe n° 4) représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'entreprise et dans un cadre budgétaire défini par celle – ci.

Avant d'élaborer le plan de formation, il faut identifier les besoins de formation par une évaluation objective (fiche d'évaluation en annexe n° 5) ce qui suppose la fixation d'objectifs SMART c'est-à-dire Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable dans le Temps ou MAMA ce qui veut dire Mesurable, Atteignable, Motivant , Applicable. Ces objectifs doivent être fixés avec l'implication des acteurs chargés de leur exécution, cela motive les salariés, ce qui les amène à se fixer eux-mêmes des objectifs plus exigeants que ceux de leur supérieur. Un budget doit être mis à part pour la formation. Cette budgétisation doit tenir compte des différents coûts :

- coûts directs (frais pédagogiques, conception, édition de documents, salaires des formateurs, frais de séjours et de déplacement des stagiaires)
- coûts indirects (salaires des stagiaires).

Après cela, le plan de formation doit être communiqué, cette communication a un double objectif :

- informer globalement le personnel sur les orientations du plan (le personnel doit comprendre les grandes lignes de ce qui va être fait et pourquoi)
- informer les individus de la suite qui sera donnée à leurs demandes.

Par ailleurs, lorsqu'une action de formation peut être réalisée à l'interne ou à l'externe, le commanditaire ou le responsable de formation tirera bénéfice de la rédaction d'un cahier de charges. La rédaction d'un cahier de charges permet aux différents acteurs à se mettre d'accord sur ce qu'ils veulent réellement

. Voici quelques rubriques essentielles :

- présentation de l'entreprise

- explication du contexte
- exposé du problème et de l'objectif
- caractéristiques de la population visée
- formations déjà suivies par la population visée
- attentes des stagiaires et de l'entreprise
- nature de la contribution demandée au prestataire
- contraintes à respecter (coût, durée, lieu)
- budget disponible
- délai de réponse

B – Conditions pour une communication transparente

Pour mettre en place à l'IMPRIMERIE TUNDE une bonne communication, outre les notes d'information, les tableaux d'affichage, les réunions, le téléphone corporate qui sont leur moyens de communication, nous recommandons la création d'un journal d'entreprise, ce qui suppose déjà une petite équipe de rédaction. A cela, nous ajoutons l'installation des boîtes à suggestions dans le couloir de chaque bâtiment. Ainsi, les salariés pourront y mettre, même dans l'anonymat les risques que court l'entreprise et les améliorations souhaitées. Une équipe sera également chargée de vider fréquemment cette boîte. De plus, les dirigeants doivent :

- créer un climat social sain,
- éviter des actes pouvant favoriser des crises sociales
- sauvegarder les acquis de l'accord d'établissement
- communiquer les résultats, les objectifs, les difficultés à tous
- éviter la rétention de l'information
- réviser le système d'information
- être plus à l'écoute du personnel
- impliquer le personnel dans les prises de décisions.

En plus, ils doivent se doter des qualités d'un leader manager qui :

- est « un capitaine » au cœur de son équipe et non plus à sa tête, c'est un artisan dont le pouvoir se revalide en permanence,
- est accessible (il ne se barricade pas derrière la porte de son bureau), c'est un homme soucieux des personnes qui l'entourent, il manifeste un intérêt pour tout ce que font les autres et cette attention éveille chez ceux –ci des sentiments positifs vis-à-vis d'eux-mêmes et vis-à-vis de lui,

- reconnaît ses propres faiblesses, ce qui le rend plus compréhensif par rapport à celle des autres,
- est courageux et s'ouvre des horizons illimités,
- sait que le fondement de toute action collective tient dans la qualité de la communication, c'est pourquoi il est un excellent communicateur qui sait partager ses convictions avec son équipe,
- entretient une vision réaliste, constructive et positive des hommes,
- possède les qualités d'homme loyal, authentique, spontané, intuitif, flexible,
- transmet ses talents de dirigeant, aide ses subordonnés à développer leur confiance en eux, à apprécier les autres, à être ambitieux, enthousiastes, honnêtes, équilibrés, aptes à prendre des décisions.

Bref, le leader manager est « *cet homme si instruit et à l'âme si juste qui par ses discours, peut écarter les maux, supprimer les conflits, éviter les discordes* » comme le dit XENOPHANE cité par Meyssonier (p131)

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit du personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE

Nous ne saurions terminer ce travail sans formuler à l'endroit des salariés quelques recommandations car ils ont leur rôle à jouer pour que les efforts de leurs responsables portent leurs fruits. Pour cela, ils doivent :

- mettre dans la boîte à suggestions ce qu'ils estiment être anormal
- éviter le travail sous le stress
- être détendus dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes
- s'exprimer correctement lors de l'entretien d'évaluation, ne rien garder pour soi
- avoir l'esprit d'initiative, l'esprit d'équipe
- se documenter en lisant des ouvrages relatifs à leur emploi en s'abonnant à une revue professionnelle et en utilisant l'Internet comme ressource
- pratiquer ce qu'on appelle aujourd'hui le « bench marking »² c'est-à-dire aller voir comment font les autres.
- se mettre en « veille technologique » c'est-à-dire à l'affût de toute nouveauté touchant leur emploi.

(2) Il s'agit d'un échange de bons procédés qui consiste à s'enrichir mutuellement des pratiques des autres

- avoir le courage de s'adresser aux dirigeants quelque soit la situation
- prendre des initiatives
- signaler toute injustice et tout désagrément pouvant conduire l'entreprise à sa perte ou à sa ruine.



CONCLUSION GENERALE

La gestion des ressources humaines apparaît aujourd'hui comme un précieux outil de gestion à la disposition du manager moderne. En effet, aucun objectif ne peut être atteint au sein d'une organisation si les hommes chargés d'exécuter les tâches ne sont pas motivés. A cette ère de la mondialisation où la concurrence devient de plus en plus rude, la gestion des ressources humaines peut donner un avantage aux entreprises qui savent mieux s'en servir.

Nous voudrions rappeler aux dirigeants des entreprises en particulier de l'IMPRIMERIE TUNDE que les ressources humaines doivent être considérées au même titre que les autres ressources telles que les ressources financières, techniques et matérielles.

L'étude sur la motivation du personnel de cette IMPRIMERIE nous a permis de mieux appréhender les réalités que vit ce personnel. Les résultats obtenus font apparaître une insatisfaction chez le personnel en raison des difficultés auxquelles il est confronté. L'examen approfondi de cette insatisfaction révèle une démotivation du personnel, laquelle démotivation porte un coup à leur rendement.

La mise en œuvre de nouvelles mesures ou réformes dans le système managérial de cette entreprise, à notre humble avis doit tenir compte de la situation que nous venons de décrire à travers ce mémoire.

Pour cela, nous pensons qu'une meilleure motivation du personnel de l'IMPRIMERIE TUNDE doit pouvoir prendre en compte :

- la création d'un environnement favorable au travail par l'aménagement du local et l'octroi d'outils modernes de travail
- une évaluation objective qui peut aboutir à une action de formation
- une communication transparente.

S'il est vrai qu'en matière de management, le plus intéressant est de pouvoir mettre en œuvre le potentiel des gens et si les suggestions faites étaient prises en compte, elles pourraient contribuer à une plus grande performance du personnel et apporteraient ainsi de la valeur ajoutée à leur travail.

N'ayant pas la prétention d'avoir abordé tous les contours de la motivation des ressources humaines de cette IMPRIMERIE, nous espérons que notre travail apportera sa petite contribution à l'œuvre dont parle **André de Peretti** en disant que « *comme la pédagogie, le management est une création personnelle, permanente et mutuelle* ».

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généralisés

- *ALAIN ERALY, (1999) : « *In administration et gestion du personnel* », Editions 98, 99, Presse Universitaire de Bruxelles (PEB), Université Libre de Bruxelles P 176
- *CITEAU JEAN-PIERRE, (2000) : « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* », 3^{ème} édition, Paris, p 260
- *HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN, (1992) : « *Management des organisations* », 5^{ème} édition, Paris, Bruxelles, Editions, Nouveaux horizons, P 693
- *MARIN, A. (1999) « *L'entretien d'appréciation individuel* », Paris, Gualino éditeur, P 143.
- *MEYSONNIER J. (1991), « *Gestion individuelle et collective des ressources humaines* », Paris, Editions Eyrolles, P 160.
- *PERETTI JEAN – MARIE : (1999) « *Ressources humaines et gestion des personnes* », Editions Vuibert Paris, 4^{ème} édition, P 588

Ouvrages spécialisés

- *CHATILLON (de) E. DESMARRAIS CELINE, MEUBIER MARTINE, (2003), « *Mobiliser les ressources humaines* » Editions Foucher, Paris, P 207.
- *DICTER ERNEST : (1975), « *Motivation et comportement humain* », Editions CLM, Publi – Union, Paris, P 297
- *MONTERRAT XAVIER : (2004), « *Comment motiver, viser la performance pour renforcer la motivation* », Editions d'organisation, P 238.
- *REGNAULT GERARD : (1993), « *Motiver le personnel dans les PME : approche pratique* », Paris, L'harmattan, P 169

Mémoires

- *Abriel A. VOGLOZIN (2002), « La mobilisation des ressources humaines à l'OPT, enjeux, réalités et perspectives » UAC, ENAM, GRH, cycle 2
- *Blaise C. ACAKPO, (2005) « Contribution à la motivation des enseignants du primaire et du secondaire en service dans les zones déshéritées au Bénin », UAC, ENAM, GRH, cycle 2
- *Geneviève, Liliane MADODE, (2005), « **La mobilisation des ressources humaines à LNB, enjeux, réalités et perspectives** », UAC, ENAM, GRH, cycle 2

*Gisèle B. GANGNON : (2004), « **Appréciation du système de motivation dans les administrations financières de l'Etat : cas des régies financières** », UAC, ENAM, GRH, cycle 2

*Innocencia GANHOUNOUTO et Sébastienne MONSI AGBOKA, (2004) « **La communication dans la gestion des ressources humaines à la FBB** », UAC, ENAM, SD, cycle 1

*Sylviane Carmelle LISBOA : (2006) « **La gestion performante des ressources humaines de secrétaires du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau (MMME)** », UAC, ENAM, SD, cycle 1

Cours

*Gérard AGBOTA : (2006 2007), « **Emploi, rémunération, motivation** », « **Leadership et communication** », ENAM, GRH

*Léone VIGNON : (2006 2007), « **Formation et développement des ressources humaines** », ENAM, GRH

*Martin DAVOH : (200602007), « **Evaluation du rendement des ressources humaines** », ENAM , GRH

*Raouf PEREIRA : (2006 2007), « **Hygiène et sécurité au travail** », ENAM, GRH

*Véronique ZOCLI : (2006 2007), « **Politique de gestion des ressources humaines** », ENAM GRH

Ressources Internet

*<http://management.journaldunet.com/imprimer.dossier040123motivations/conseils>

*<http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion> des ressources humaines

*<http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions> de travail

*<http://fr.wikipedia.org/wiki/motivation>

Autres documents

*Accord d'établissement de l'IMPRIMERIE TUNDE

*Règlement intérieur de l'IMPRIMERIE TUNDE.

Ouvrages généralisés

- *ALAIN ERALY, (1999) : « *In administration et gestion du personnel* », Editions 98, 99, Presse Universitaire de Bruxelles (PEB), Université Libre de Bruxelles P 176
- *CITEAU JEAN-PIERRE, (2000) : « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* », 3^{ème} édition, Paris, p 260
- *HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN, (1992) : « *Management des organisations* », 5^{ème} édition, Paris, Bruxelles, Editions, Nouveaux horizons, P 693
- *MARIN, A. (1999) « *L'entretien d'appréciation individuel* », Paris, Gualino éditeur, P 143.
- *MEYSONNIER J. (1991), « *Gestion individuelle et collective des ressources humaines* », Paris, Editions Eyrolles, P 160.
- *PERETTI JEAN – MARIE : (1999) « *Ressources humaines et gestion des personnes* », Editions Vuibert Paris, 4^{ème} édition, P 588

Ouvrages spécialisés

- *CHATILLON (de) E. DESMARRAIS CELINE, MEUBIER MARTINE, (2003), « *Mobiliser les ressources humaines* » Editions Foucher, Paris, P 207.
- *DICTER ERNEST : (1975), « *Motivation et comportement humain* », Editions CLM, Publi – Union, Paris, P 297
- *MONTERRAT XAVIER : (2004), « *Comment motiver, viser la performance pour renforcer la motivation* », Editions d'organisation, P 238.
- *REGNAULT GERARD : (1993), « *Motiver le personnel dans les PME : approche pratique* », Paris, L'harmattan, P 169

Mémoires

- *Abriel A. VOGLOZIN (2002), « La mobilisation des ressources humaines à l'OPT, enjeux, réalités et perspectives » UAC, ENAM, GRH, cycle 2
- *Blaise C. ACAKPO, (2005) « Contribution à la motivation des enseignants du primaire et du secondaire en service dans les zones déshéritées au Bénin », UAC, ENAM, GRH, cycle 2
- *Geneviève, Liliane MADODE, (2005), « **La mobilisation des ressources humaines à LNB, enjeux, réalités et perspectives** », UAC, ENAM, GRH, cycle 2

*Gisèle B. GANGNON : (2004), « **Appréciation du système de motivation dans les administrations financières de l'Etat : cas des régies financières** », UAC, ENAM, GRH, cycle 2

*Innocencia GANHOUNOUTO et Sébastienne MONSI AGBOKA, (2004) « **La communication dans la gestion des ressources humaines à la FBB** », UAC, ENAM, SD, cycle 1

*Sylviane Carmelle LISBOA : (2006) « **La gestion performante des ressources humaines de secrétaires du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau (MMME)** », UAC, ENAM, SD, cycle 1

Cours

*Gérard AGBOTA : (2006 2007), « **Emploi, rémunération, motivation** », « **Leadership et communication** », ENAM, GRH

*Léone VIGNON : (2006 2007), « **Formation et développement des ressources humaines** », ENAM, GRH

*Martin DAVOH : (200602007), « **Evaluation du rendement des ressources humaines** », ENAM , GRH

*Raouf PEREIRA : (2006 2007), « **Hygiène et sécurité au travail** », ENAM, GRH

*Véronique ZOCLI : (2006 2007), « **Politique de gestion des ressources humaines** », ENAM GRH

Ressources Internet

*<http://management.journaldunet.com/imprimer.dossier040123motivations/conseils>

*<http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion> des ressources humaines

*<http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions> de travail

*<http://fr.wikipedia.org/wiki/motivation>

Autres documents

*Accord d'établissement de l'IMPRIMERIE TUNDE

*Règlement intérieur de l'IMPRIMERIE TUNDE.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Organigramme de l'IMPRIMERIE TUNDE

Annexe n° 2 : Questionnaire

Annexe n° 3 : Guide d'entretien

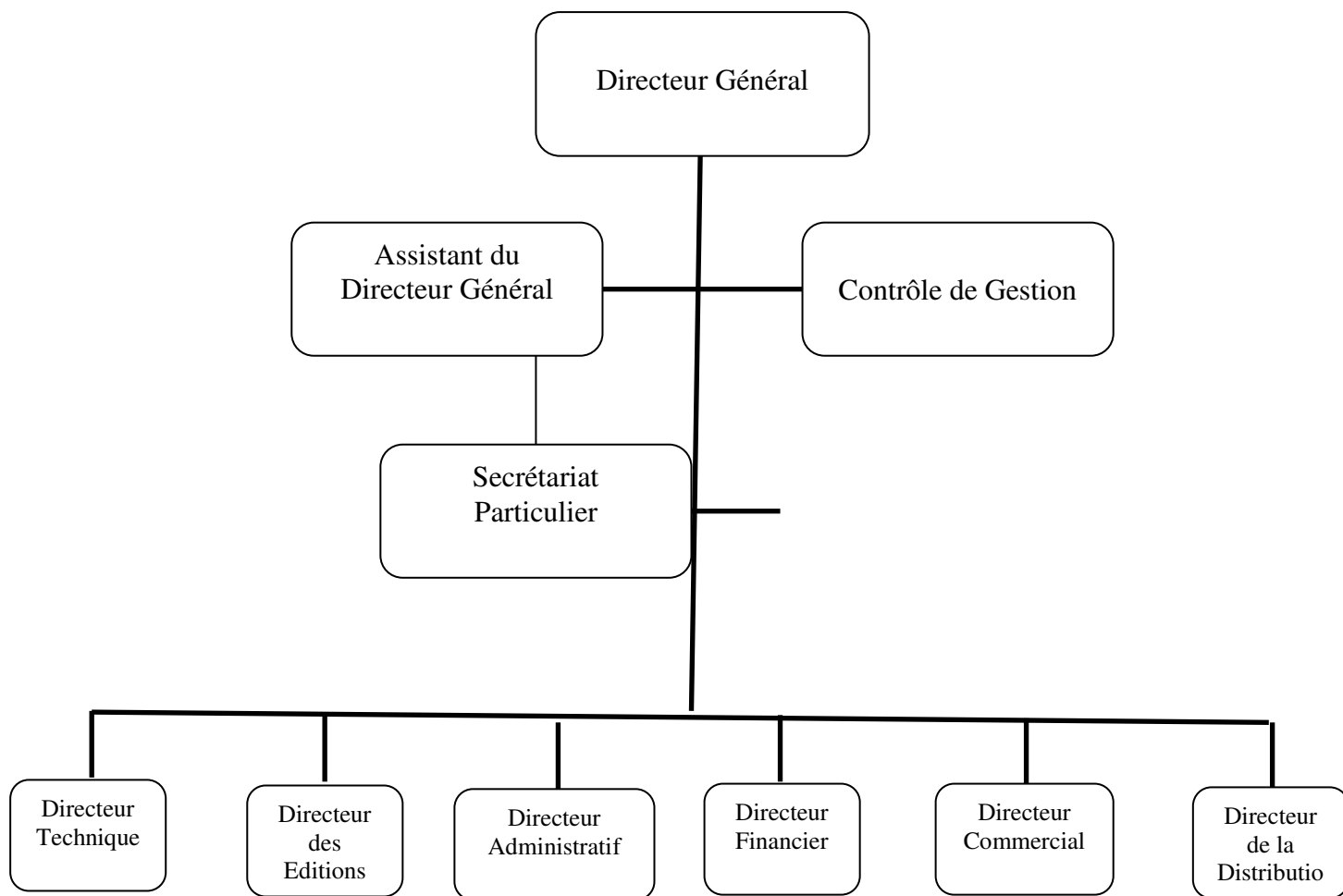
Annexe n° 4 : Plan de formation

Annexe n° 5 : Fiche d'évaluation annuelle

Annexe n° 1

Organigramme de l'IMPRIMERIE TUNDE

ORGANIGRAMME de l'IMPRIMERIE TUNDE



Annexe n° 2

Questionnaire

Questionnaire

Dans le cadre de ma formation au cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, j'entreprends des recherches pour la rédaction de mon mémoire sur le sujet « la motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE : perspectives pour un bon rendement ».

A cet effet, je vous prie de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire.

1 – A quelle catégorie professionnelle appartenez vous ?

Cadres

Maîtrise

Employés

2 – Vous sentez-vous motivé dans votre emploi ? Oui Non

3 – Si oui qu'est ce qui vous motive dans l'exercice de votre emploi ?

Rémunération

Cadre de travail

Ambiance des relations de travail

Responsabilisation

Valorisation de votre travail

Autonomie dans le travail

Ecoute des supérieurs hiérarchiques

Communication

Heures supplémentaires

Equité dans la rémunération

4 – Si non, quelles sont les causes de votre insatisfaction ?

Insuffisance des heures supplémentaires

Retard dans le paiement des heures supplémentaires

Absence de fixation d'objectifs

Exiguïté du cadre de travail

Absence de communication avec les dirigeants

Insuffisance des salaires

Absence de cantine

Absence d'infirmier dans l'entreprise

Non reconnaissance de l'effort fourni

Absence de vestiaire

Absence de séance de recyclage ou de formation

5 – Ces facteurs affectent-ils votre motivation ? Oui Non

6 – Comment ?
.....

7 – Suivez – vous régulièrement des formations dans votre entreprise ou des séances de recyclage ? Oui Non

8 –Etes vous traités équitablement que vos collègues ? Oui Non

9 – Pensez vous que votre rémunération convient à votre rendement ?

Oui Non

10 – Etes vous informés à temps de toutes les décisions prises dans l’entreprise ?

Oui Non

11 – Aviez- vous été félicité une fois par vos supérieurs hiérarchiques ?

Oui Non

Si oui, sous quelles formes ? Reconnaissance orale Décoration

Lettre de félicitation Tableau d’honneur

Autres (à préciser)

13 – Que pensez vous ce qui se fait dans l’entreprise en termes de motivation ?.....
.....
.....

14 – Comment voulez-vous être motivés ?.....
.....
.....

15- Quelles sont vos suggestions en termes de motivation ?.....

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

Je vous remercie

Annexe n° 3

Guide d'entretien

Guide d'entretien

Dans le cadre de ma formation au cycle II en Gestion des Ressources Humaines (GRH) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), j'entreprends des recherches pour la rédaction de mon mémoire sur «la motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE : perspectives pour un bon rendement ». A cet effet, je vous prie de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ces questions.

1 – Existe-t-il dans votre entreprise une politique de motivation ou un système de motivation ? Oui Non

2 – Si oui, est-elle formelle ou informelle ?

3 – Sur quel facteur vous vous fondez pour motiver le personnel ?

Nature du travail Rémunération Responsabilisation

Autres

4 – Connaissez-vous les besoins réels de vos employés en terme de motivation ?

Oui Non

Si oui citez quelques uns.....

Si non pourquoi ?

5 – Le personnel arrive t-il à communiquer facilement avec les dirigeants ?

Oui Non

6 – Adoptez vous un système de management par objectifs ?

Oui Non

7 – Pensez vous que le personnel est satisfait du système ou politique de motivation mis en place ?

OUI Non

8 – Quels sont selon vous les facteurs qui démotivent le personnel ?

Salaire Cadre du travail heures supplémentaires

Absence de cantine Absence d'infirmier

Autres

Annexe n° 4

Plan de formation

Annexe n° 5

Fiche d'évaluation annuelle

RESERVE A L'ADMINISTRATION

Ne compléter qu'après l'entretien avec l'employé

ORIENTATION DE CARRIERE	
Titres et postes _____	Années _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ORIENTATION DE CARRIERE	
RENDEMENT	COMPETENCES DE GESTION
E <input type="checkbox"/> EXCELLENT S <input type="checkbox"/> SUPERIEUR B <input type="checkbox"/> SATISFAISANT R <input type="checkbox"/> RECEVABLE I <input type="checkbox"/> IRRECEVABLE _____	× <input type="checkbox"/> <u>NON OBSERVE</u> Date de re-evaluation _____ 1 <input type="checkbox"/> COMPETENCES DE GESTION INSUFFISANTES 2 <input type="checkbox"/> EQUIVALENT AUX ATTENTES DU POSTE 3 <input type="checkbox"/> POTENTIEL DE EMBLIR UN POSTE SUPERIEUR 4 <input type="checkbox"/> * <input type="checkbox"/> P: Prêt maintenant <input type="checkbox"/> D: Développement

APPROBATION		
Les signataires ont revu l'évaluation complète incluant l'orientation des carrières et les côtes d'évaluation et sont en accord.		
_____	_____	_____
Recommandation, Supérieur hiérarchique, 2°degré	Titre	date
_____	_____	_____
Approbation, Supérieur hiérarchique, 2°degré	Titre	date

*Compétence de gestion légèrement supérieure aux attentes du poste

Plan de développement et de

Activités recommandées à la dernière évaluation :

Activités réalisées.

Besoins de développement identifiés (techniques, administratifs, généraux).

Activités envisagées au cours des 12 prochains mois.

Aspirations professionnelles

Désignations d'emploi

Raisons

1^o choix : _____

2^o choix : _____

3^o choix : _____

Commentaires : _____

1 Esprit d'Equipe

2 Leadership :

3 Souplesse :

4 Communications verbales :

5 Communications écrites :

6 Planification :

7 Organisation :

8 Contrôle :

9 Prise de décisions

10 Initiative et innovation :

11 Exigences personnelles :

12 Efficacité dans l'ambiguïté :

COMPETENCES DE GESTION

A Pour chacune des compétences de gestion, identifiez le degré de manifestations démontrées

COMPETENCES	n/0	Degré de manifestation				
		1	2	3	4	5
1 Esprit d'Equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Souplesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Communications verbales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Communications écrites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Planification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Organisation <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Contrôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Prise de décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Initiative et innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Exigences personnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Efficacité dans l'ambiguïté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LEGENDE :

n/o Non observé au cours de la période d'évaluation

1 Les manifestations dénotent une faiblesse

2 Les manifestations sont inférieures aux attentes pour ce poste

3 Les manifestations sont conformes aux attentes pour ce poste

4 Les manifestations sont supérieures aux attentes pour ce poste

5 Les manifestations sont exceptionnelles par rapport aux attentes pour ce poste

REALISATIONS

A : Inscrivez les objectifs de l'employé en commençant par le plus important et l'identifier par le chiffre 1 ainsi de suite.

OBJECTIF

EVALUATION ANNUELLE DU PERSONNEL

IDENTIFICATION DE L'EMPLOYE

Nom : _____ Année d'évaluation : 20 _____

Prénoms : _____ Matricule : _____

Corps : _____ Catégorie : _____ Echelle _____ Echelon : _____

Date d'embauche actualisée _____ Date de naissance : _____

Expériences

Inscrire le poste actuel (act) et ensuite les quatre derniers postes occupés

Entrée en fonction

Poste	Lieu	mois	Année
Act	_____	_____	_____
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____

SIGNATURE

Les pages 1 à 7 de l'évaluation annuelle ont été revenues de et discutées avec l'employé.

Nom du supérieur : _____ Date : _____

Titre : _____ Signature : _____

Signature de l'employé : _____

TABLE DES MATIERES

	Pages
Identification du jury.....	i
Déclaration d’engagement du chercheur.....	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Résumé.....	viii
Sommaire.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L’ETUDE.....	4
Section 1 : Restitution des observations de stage et problématique de l’étude.....	5
Paragraphe 1 : Présentation et inventaire des atouts et problèmes de l’IMPRIMERIE TUNDE.....	5
A – Présentation de l’IMPRIMERIE TUNDE.....	5
1 – Historiques et activités.....	5
2 – Fonctionnement de l’IMPRIMERIE TUNDE.....	7
B – Inventaire des éléments de l’observation de stage.....	14
1 – Inventaire des forces.....	14
2 – Inventaire des faiblesses.....	14
Paragraphe 2 : Problématique de l’étude.....	15
A – Ciblage et spécification de la problématique.....	15
1 – Ciblage de la problématique.....	15
2 – Spécification de la problématique.....	16
B _ Vision globale de résolution de la problématique.....	16
Section 2 : Cadre théorique et méthodologique de l’étude.....	18
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.....	18
A – Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.....	18
1 – Fixation des objectifs.....	18
2 – Formulation des hypothèses.....	19
B – Revue de la littérature.....	21
1 – Le concept de motivation.....	21

2 – Le concept de personnel ou ressources humaines.....	26
Paragraphe 2 Méthodologie de l'étude.....	28
A – Les méthodes.....	28
1 – La recherche documentaire.....	28
2 – L'enquête.....	29
B – Les outils.....	29

CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	30
Section 1 : Collecte et présentation des données.....	31
Paragraphe 1 : Stratégie de la collecte.....	31
A – Préparation de la collecte.....	32
B – Réalisation de la collecte.....	32
Paragraphe 2 : Présentation et limites des données.....	32
A – Présentation des données recueillies.....	32
B – Limites et difficultés.....	40
Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	41
Paragraphe 1 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	40
A – Analyse des résultats.....	41
B – Vérification des hypothèses.....	44
Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic.....	45

CHAPITRE DEUXIEME : SUGGESTIONS POUR UNE MEILLEURE MOTIVATION DU PERSONNEL A L'IMPRIMERIE TUNDE.....	46
Section 1 : Approches de solutions.....	47
Paragraphe 1 : Améliorer les conditions de travail et élaborer un plan de formation.....	47
A – Améliorer les conditions de travail.....	47
B – Elaborer un plan de formation.....	48
Paragraphe 2 : Instaurer une communication transparente au sein de l'entreprise.....	49
Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	49
Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des dirigeants de l'IMPRIMERIE TUNDE.....	50
A – Optimisation des conditions de travail et élaboration d'un plan de Formation.....	50

1 – Optimisation des conditions de travail.....	50
2 – Elaboration d’un plan de formation.....	51
B – Conditions pour une communication transparente.....	52
Paragraphe 2 : Recommandations à l’endroit du personnel de l’IMPRIMERIE	
TUNDE.....	53
CONCLUSION GENERALE.....	55
BIBLIOGRAPHIE.....	57
ANNEXES.....	61