



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES (FLASH)

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION (DPSE)

MEMOIRE DE MAITRISE EN PSYCHOLOGIE

OPTION

*PSYCHOLOGIE DE LA VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE*

Sujet:

LES DETERMINANTS  
PSYCHOSOCIOLOGIQUES DE LA  
MOTIVATION DU PERSONNEL A  
L'ORTB : PORTEE ET LIMITES.

Présenté par :  
*Cyriaque Tolofon*  
BONOU

Sous la direction de :  
*Dr. Bodéhou Gbènoukpo*  
DAH-LOKONON  
*Maître-Assistant des*  
*Universités du CAMES*  
(D.P.S.E/FLASH/UAC)

---

*Année académique : 2012-2013*



Je dédie ce travail :

- A ma très chère Feue mère Christine Agathe Djimandé DOSSOU ADANLIENKLOUNON, Toi dont les rêves prévoyaient puis illuminaient les chemins de notre réussite, cette œuvre est le couronnement de tes nombreux efforts. Mais très tôt, tu t'es faite remplacer par ta sœur Ida DOSSOU ADANLIENKLOUNON, notre Tante qui, jour et nuit ne cesse d'achever toutes les œuvres de bonheurs. Grâce à elle, tous les efforts que tu croyais déjà vains, sont entrain d'être achevés. Que ton Âme vive en Paix.
- A mon feu père BONOU Albert. Ce travail restera le grand symbole de tes qualités les plus méritées, notamment celles de l'amour du travail bien fait, élément capital de toute réussite dans la vie.
- A mon Epouse DESCOUS S. Thècla et à mes Enfants, vous avez accepté toutes les difficultés afférentes, acceptez donc ce travail comme le témoignage de ma profonde reconnaissance.



## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- ❖ mon Maître de mémoire Dr. DAH-LOKONON Bodéhou Gbènoukpo, Maître-assistant des Universités du CAMES et Professeur au Département de Psychologie et des Sciences de l'Education de l'Université d'Abomey-calavi. Merci pour m'avoir imposé votre rythme de travail qui a abouti à ce chef-œuvre. Merci pour avoir accepté de diriger ce mémoire malgré vos multiples occupations. Soyez-en comblé et que le Seigneur vous protège et vous accorde une longévité exceptionnelle afin que vous parveniez à atteindre tous vos objectifs ;
- ❖ Honorables membres du Jury pour avoir accepté apprécier ce travail malgré vos multiples occupations, recevez mes sincères remerciements ;
- ❖ tous les Enseignements du Département de Psychologie et des Sciences de l'Education (DPSE) pour leur contribution à l'avenir de toute la jeunesse béninoise ;
- ❖ ma Tante, Madame Ida DOSSOU ADANLIENKLOUNON Epouse DAH LOKONON Bodéhou, Infirmière diplômée d'Etat à la retraite, vous m'avez toujours soutenue pendant que je devrais prendre certaines décisions pour mon avenir, vous avez pris la décision d'être toujours à nos côtés. Merci pour les prières, les conseils, la lumière que vous nous transmettez et qui nous couvre de la Grâce maternelle et Divine. Que DIEU DE MISERICORDE vous comble, vous couvre et vous garde pour une longévité exceptionnelle. Infiniment merci ;
- ❖ Monsieur Stéphane TODOME, Directeur Général de l'ORTB, pour vos efforts soutenus à la tête de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB). Soyez- en Comblé ;

- ❖ monsieur Wahabou BAWATH, Directeur des Ressources Humaines pour avoir accepté parrainer mon stage et le suivi de la rédaction du présent mémoire malgré vos multiples occupations ;
- ❖ monsieur BONOU Dossou Maurice, Ingénieur de conception en génie civil, vous qui m'avez fait, c'est maintenant ou jamais de vous dire toutes mes gratitudes et mes profondes reconnaissances, vous qui avez le souci de notre réussite académique et sociale, merci pour vos soutiens et conseils. Que le Cosmique vous comble de ses Grâce et vous accorde la Paix Profonde ;
- ❖ ATCHA Marius, toi qui as été mon guide tout au long de mon stage, et qui n'as ménagé aucun effort pour l'aboutissement de la rédaction de ce mémoire, je te dis infiniment merci ;
- ❖ tous ceux qui ont contribué d'une manière quelconque à la réalisation de cette œuvre, je voudrais qu'ils trouvent à travers ces mots, l'expression de toute ma gratitude ;
- ❖ mes sœurs ainsi qu'à tous mes frères, retrouvez à travers ce mémoire la reconnaissance de votre soutien;
- ❖ tous mes camarades de promotion, pour la franche collaboration et l'affection qui ont prévalu entre nous tout au long de notre formation, que ces moments de grande chaleur restent pendant longtemps gravés dans notre histoire.



## LISTE DES SIGLES

<b>UAC</b>	: Université d'Abomey-calavi
<b>ICF</b>	: Institut Culturel Français
<b>ORTB</b>	: Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>INSAE</b>	: Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
<b>MTFP</b>	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
<b>MCTIC</b>	: Ministère de la Communication des Nouvelles Technologies d l'Information et de la Communication
<b>OST</b>	: Organisation Scientifique du Travail
<b>ISO</b>	: Organisation Internationale de Standardisation
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CoDir</b>	: Comité de Direction
<b>DG</b>	: Directeur Général
<b>DR</b>	: Directeur de la Radiodiffusion
<b>DTV</b>	: Directeur de la Télévision
<b>DT</b>	: Directeur Technique
<b>DTAD</b>	: Directeur Technique Adjoint chargé du Développement
<b>DTATM</b>	: Directeur Technique Adjoint chargé de la Transmission et des Médias
<b>DRP</b>	: Directeur des Relations Publiques
<b>DRH</b>	: Directeur des Ressources Humaines
<b>A Co</b>	: Agent Comptable
<b>DR -P</b>	: Directeur Régional de l'ORTB Parakou
<b>SG</b>	: Secrétaire Général

- SYNTRAB** : Syndicat National des Travailleurs de l'Audiovisuel du  
Bénin
- CSA** : Centrale des Syndicats Autonomes du Bénin
- HAAC** : Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication  
Centre
- CIRTEF** : International des Radiodiffusions et Télévisions  
d'Expression Française
- UAR** : Union Africaine des Radiodiffusions
- APE** : Agent Permanent de l'Etat
- CFI** : Canal France International
- CHS** : Comité d'Hygiène et de Sécurité
- CAC** : Commissaire Aux Comptes
- ARAE** : Agents Régis par un Accord d'Etablissement

**Liste des tableaux**

<b><u>Tableau</u> I</b> : Récapitulatif des Agents Permanents de l'Etat de l'ORTB.....	42
<b><u>Tableau</u> II</b> : Répartition par catégorie des APE .....	42
<b><u>Tableau</u> III</b> : Répartition par catégorie des ARAE.....	44
<b><u>Tableau</u> IV</b> : Récapitulatif de l'effectif de l'ORTB .....	45
<b><u>Tableau</u> V</b> : Point des questionnaires recueillis .....	46
<b><u>Tableau</u> VI</b> : Réponses relatives à la rémunération des agents de l'ORTB .....	47
<b><u>Tableau</u> VII</b> : Point sur l'écart entre les salaires des APE et des ARAE.....	49
<b><u>Tableau</u> VIII</b> : Point des écarts de salaires par Catégorie .....	50
<b><u>Tableau</u> IX</b> : Point des nouveaux salaires par catégorie .....	50
<b><u>Tableau</u> X</b> : Point des départs ou démissions par Direction .....	51
<b><u>Tableau</u> XI</b> : Point des formations par catégorie.....	54
<b><u>Tableau</u> XII</b> : Point des formations reçues par Corps et Catégories.....	55

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	9
<b>PREMIERE PARTIE : Contexte théorique et démarche méthodologique</b> .....	12
<b>CHAPITRE I : Contexte théorique</b> .....	12
1-Problématique.....	12
2-Justification du choix du sujet.....	14
3-Objectifs.....	14
4- Hypothèses.....	15
<b>CHAPITRE II : Démarche méthodologique</b> .....	24
1-Population cible.....	24
<b>DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude, Présentation, Interprétation et analyse des résultats</b> .....	32
<b>CHAPITRE III : Cadre pratique de l'étude</b> .....	32
Résultat à l'hypothèse n°1.....	45
Résultat à l'hypothèse n°2 .....	49
Résultat à l'hypothèse n°3 .....	52
<b>CHAPITRE IV : Présentation, Interprétation et analyse des résultats</b> .....	52
1-Vérification de l'hypothèse n°1.....	57
2-Vérification de l'hypothèse n°2.....	57
3-Vérification de l'hypothèse n°3.....	58
CONCLUSION .....	61

## **INTRODUCTION**

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la survie et le développement des organisations sont subordonnés à leur performance ; ceci implique l'atteinte des objectifs fixés à moindre coût dans le respect des contraintes de délai. Or depuis quelques années, les compétences du personnel occupent une place primordiale dans l'organisation. En effet, qui mieux que les hommes et les femmes au contact des clients et des problèmes peuvent apporter la réaction nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et permettre aux entreprises de rester performantes.

Conçu en effet comme étant le principal élément de développement d'une unité de production, le personnel d'une entreprise reste le partenaire de la stratégie de cette entreprise. Il contribue à la gestion et à l'accompagnement du changement puis participe à l'administration de son quotidien.

Cependant, les bouleversements de l'économie mondiale et l'avènement des nouvelles technologies ont amené des changements majeurs dans la structure de l'emploi, dans tous les pays du monde.

Dans l'exercice de toute activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions.

Des années durant, l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin n'a pas pris totalement conscience des conditions de travail de ses salariés et de leur bien-être dans l'entreprise avec les différents contextes socio-économiques traversés.

Mais de plus en plus, la motivation des salariés au sein de l'office s'impose comme l'une des préoccupations majeures au regard des anciennes méthodes de gestion qui ne donnent plus de résultats profitables pour l'ORTB ; c'est alors le problème de revalorisation du capital humain qui s'est littéralement posé.

En effet, certains salariés de l'Office qui devraient chercher à participer à son développement et véhiculer des valeurs qui s'accordent en général avec celles de l'entreprise, n'attendent de l'Office que leur salaire soit payé à la fin de chaque mois. Ils utilisent moins leur activité professionnelle pour servir une cause plus valorisante, car ils ne se sentent pas utiles, et ne trouvent pas du plaisir à travailler dans une bonne ambiance. Nous notons constamment un manque de motivation et une absence d'engouement à atteindre des objectifs mesurables et réalisables. Ces salariés ne contribuent véritablement pas, par leur sens de créativité, à développer des solutions profitables pour l'Office.

Or la qualité du travail effectué par l'office et les résultats obtenus dépendent pour une large part de la motivation de son personnel. Car la motivation ou la démotivation peuvent avoir des conséquences sur des facteurs très importants tels que l'efficacité, le rendement, l'ambiance de travail, etc.

Il est également remarqué que des conditions de travail qui regroupent indistinctement certains facteurs dont le mauvais climat de travail et le manque de motivation, ont des conséquences dramatiques sur l'individu qui est amené à produire de la richesse au sein de l'office.

En d'autres termes les conditions de travail et l'insuffisance des ressources issues de celles-ci sont d'autant plus importantes que la plupart des salariés se soucient moins de leur emploi à l'ORTB pour s'intéresser à d'autres activités personnelles mieux rémunérées.

Émanant de la conjoncture, ces conditions n'ont pas de limites théoriques ; elles sont corollaires de la concurrence ou plus directement des difficultés de l'office lui-même.

Une réorganisation des conditions de travail est alors primordiale pour réussir à mettre en place de nouvelles mutations, car il ne fait l'ombre d'aucun

doute que les formes actuelles d'organisation du travail sont néfastes pour le salarié.

Bonne et mauvaise organisation, la qualité des conditions de travail à l'ORTB découle directement des choix d'organisation et aura des répercussions sur la vie des employés. C'est pourquoi la présente étude se veut être la résultante d'un accompagnement du personnel et d'une gestion des ressources humaines efficace qui relèvera différentes mesures et stratégies qui peuvent être entreprises pour améliorer la motivation à l'ORTB et ses impacts.

Précisons que pour mieux réaliser notre étude, nous avons effectué un stage à la Direction des Ressources Humaines de l'ORTB d'octobre 2011 à janvier 2012. Ainsi, cette étude s'intéressera dans son premier chapitre au contexte théorique, et le chapitre suivant traitera la démarche méthodologique. Le troisième, étudiera le cadre pratique de l'étude et enfin le quatrième s'occupera de la présentation, de l'interprétation et de l'analyse des résultats.

## **PREMIERE PARTIE** : Cadre théorique et démarche méthodologique.

### **CHAPITRE I** : Cadre théorique.

#### **1. Problématique**

Comme définition nous pouvons dire que la gestion du personnel est un ensemble de pratique pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines (l'ensemble des collaborateurs, employés, cadres, ou autres) assurant l'activité de l'entreprise ou de l'organisation qui les emploie.

Il apparait alors important que la motivation du personnel prend de nos jours une place de premier plan dans les entreprises. Elle est déterminante de la productivité chez les employés, et le manque de motivation constitue de plus en plus un problème pour l'ensemble du monde du travail, salarié du public et du privé.

Il en résulte que l'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend des caractéristiques complexes concernant les individus, l'organisation, ainsi que l'environnement économique, technologique et culturel. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver mais des indications spécifiques que l'analyse théorique de chacune des étapes du processus motivationnel permet de définir et de valider.

Le Bénin à l'instar de beaucoup de pays du monde, a opté pour le libéralisme économique, favorisé par l'amorce d'une nouvelle ère politique depuis 1990 avec l'historique conférence des forces vives de la nation. Ainsi hissé parmi les pays démocratiques du XXème siècle, son système politico économique encouragera le développement de nombreuses activités économiques et l'installation de plusieurs entreprises, parmi lesquelles les entreprises de communication.

C'est désormais dans cet environnement que l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB), organe public à caractère social, culturel et scientifique a été mise en place. Sa mission essentielle est d'étudier, et de réaliser des émissions d'information générale et des programmes de radiodiffusion et de télévision. Autrefois monopole de l'espace audiovisuel l'ORTB s'est retrouvé actuellement face à une concurrence des entreprise des médias privés qui l'oblige à s'intéresser aux problèmes de gestion de son personnel.

En effet trop longtemps sous-estimée ou méconnue, la préoccupation de la motivation du personnel à l'ORTB a longtemps souffert d'une gestion trop classique de son personnel.

Il en ressort de ce fait deux constats:

- le premier est que la gestion du personnel continue de souffrir d'un déficit de stratégie et de professionnalisme ;
- le second est que les blocages à une gestion efficace et performante du personnel proviennent aussi bien des insuffisances des statuts de l'Office qu'à de mauvaises habitudes des gestionnaires.

Un des facteurs explicatifs de cet état de chose réside dans la difficulté, perceptible au sein de l'Office, à dégager une vision à moyen terme de la stratégie en matière de motivation des RH. Cette difficulté découle elle-même de plusieurs causes, de nature différente parmi lesquelles figure, notamment une relative confusion entre les rôles et les registres distincts des autorités.

De même, s'il est vrai que la motivation du personnel à l'ORTB incombe à tous les managers opérationnels, il n'en demeure pas moins évident que la direction des ressources humaines requiert, elle, des compétences plus spécialisées pour pouvoir concevoir et mettre en œuvre une politique de gestion et de motivation du personnel.

Pour corriger les dysfonctionnements révélés et latents, des réformes ont été entreprises dont l'élaboration de certains documents stratégiques que sont :

- ✓ le manuel de procédure rédigé et publié en 2009 accompagné d'un cadre organique, d'un plan stratégique de développement et d'un plan de formation en cours de rédaction dont la mise en œuvre sera une réalité,
- ✓ l'érection récente du service du personnel en Direction des Ressources Humaines.

Ces différentes stratégies, permettent :

- d'insuffler plus de motivation au personnel,
- de contribuer au maintien de la prospérité de l'Office en vue de garantir le plein épanouissement des salariés
- d'accroître les chances de mobilité (interne ou externe) puis d'anticiper l'avenir.

## **2. Justification du choix du sujet**

C'est dans la perspective d'apporter quelques solutions à ces dysfonctionnements et de faire des suggestions en vue d'asseoir les pratiques d'une bonne gestion du personnel de l'Office que nous avons choisi de réfléchir sur le présent intitulé : « Les déterminants de la motivation du personnel à l'ORTB : Portée et Limites ».

## **3. Objectifs**

### **a. Objectif général**

**Contribuer à améliorer les conditions de travail à l'ORTB dans le sens de la mise en place d'une motivation qui respecte des impératifs**

**d'organisation moderne et d'exécution du travail dans ses différentes sections.**

**b. Objectifs spécifiques**

✚ Approfondir les sources psychosociales de la démotivation du personnel en vue d'identifier et de mettre en œuvre des méthodes correctives plus efficaces;

✚ Déterminer et rationaliser le système de motivation approprié répondant mieux aux comportements humains au travail dans le but de développer et de promouvoir l'esprit d'entreprise chez le personnel;

✚ Concourir à l'anticipation des facteurs de démotivation liés aux évolutions sociales

✚ Contribuer à ce que les bonnes conditions de travail occupent une place de choix dans les préoccupations à l'ORTB.

**4. Hypothèses**

**a. Hypothèse générale**

L'hypothèse retenue est celle-ci :

-Les conditions de travail à l'ORTB relèvent d'une question politique et sociale étant donné qu'elle est une structure étatique.

**b. Hypothèses spécifiques**

- Les stratégies motivationnelles mises en place par l'ORTB sont très précaires et influent sur le rendement des RH, ainsi que sur l'environnement économique, technologique et culturel ;

- Le personnel de l'ORTB a un comportement constamment orienté vers la recherche de satisfactions concernant les besoins fondamentaux.

## **5. Clarification conceptuelle**

### **1- Déterminants psychosociaux**

Cette définition conceptuelle sous-tend plusieurs propositions importantes. En premier lieu, la performance individuelle représente un ensemble agrégé de comportements discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps : les épisodes de comportement (réalisation d'objectifs fixés, habileté dans les tâches, etc.).

En second lieu, la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Ainsi, cette définition sous-tend que l'individu peut être très performant sur certaines actions et moins sur d'autres, mais également, que sa performance peut fluctuer au cours du temps. Mais à tout moment, on pourra évaluer l'ensemble de ces comportements, afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

### **2- Motivation**

La motivation est un terme qui renvoie à un processus qui suscite, les contrôles, et soutient certains comportements. La motivation est un groupe de phénomènes qui affectent la nature du comportement d'un individu, la force du comportement, et la persistance du comportement. Par exemple: une personne n'a pas mangé, il ou elle se sent affamé, comme une réponse, il ou elle mange et diminue la sensation de faim. Il existe plusieurs approches pour la motivation: physiologiques, comportementaux, cognitifs et sociaux. C'est l'élément crucial dans l'établissement et la réalisation des buts à atteindre et la recherche montre que vous pouvez influencer vos propres niveaux de motivation et d'autocontrôle. Selon diverses théories, la motivation peut être enracinée dans un besoin de base pour minimiser la douleur physique et maximiser le plaisir, ou il peut inclure les besoins spécifiques tels que manger et se reposer, ou un objet désiré, objectif,

l'état de l'être, idéales, ou il peut être attribué à moins apparentes des raisons telles que l'altruisme, l'égoïsme, la morale, ou d'éviter la mortalité. Sur le plan conceptuel, la motivation ne doit pas être confondue avec la volition ou l'optimisme. La motivation est liée à l'influence exercée sur le comportement de l'individu mais elle reste distincte de l'émotion. On distingue en effet deux formes de motivation.

**La motivation intrinsèque** se réfère à la motivation qui est entraînée par un intérêt ou de plaisir dans la tâche elle-même, et qui existe au sein de l'individu plutôt que de compter sur aucune pression extérieure. La motivation intrinsèque est fondée sur la prise du plaisir à une activité plutôt que de travailler vers une récompense externe. Elle a été étudiée par les réseaux sociaux et l'éducation des Psychologues depuis le début des années 1970. Les étudiants qui sont intrinsèquement motivés sont plus susceptibles de s'engager dans la tâche volontiers ainsi que de travailler à améliorer leurs compétences, ce qui augmentera leurs capacités. Ils sont susceptibles d'être motivés intrinsèquement s'ils:

- attribuent leurs résultats scolaires à des facteurs sous leur propre contrôle, également connu sous le nom d'autonomie,
- croient qu'ils ont la compétence qui leur permettra d'être des agents efficaces pour atteindre les objectifs souhaités (c'est à dire les résultats ne sont pas déterminé par la chance),
- sont intéressés à la maîtrise d'un sujet, plutôt que de simple apprentissage par cœur pour réaliser de bonnes notes.

**La motivation extrinsèque** se réfère à la performance d'une activité en vue d'atteindre un résultat, ce qui contredit donc la motivation intrinsèque. Il est largement admis que la motivation remplit deux fonctions. D'abord on est souvent appelé à la composante d'activation énergétique de la motivation de construire. Le second s'adresse à un comportement spécifique et fait référence à la composante

d'orientation directionnelle. Motifs peuvent être divisés en deux types: externe et interne. Motifs internes sont considérés comme des besoins que chaque expérience humaine étant tout en externe indique la présence de situations particulières dans lesquelles ces besoins se présentent.

### 3- **Revue de la littérature**

#### a. **Etudes réalisées sur la motivation**

L'idée de motivation est déjà présente dans la division tripartite de l'âme chez Platon. L'épithumia est à l'origine du désir de manger ou de se reproduire. Siège des besoins physiques, ce ventre doit être maîtrisé par le thumos, l'élément moyen, au service de la raison (Noos). Cette fonction appétitive ou conative s'oppose donc à la cognition. En utilisant le vocabulaire psychologique moderne, le thumos peut s'interpréter comme l'émotion, à la charnière entre le désir et la raison.

Le point de vue général de la philosophie antique, exprimé particulièrement par l'eudémonisme, considère que la recherche du bonheur est l'exigence impérative à la base de la motivation ; les autres attentes n'en étant que des objectifs partiels et isolément insuffisants.

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, du fait qu'il n'a pas vraiment été étudié entre l'antiquité et le XXe siècle. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours de façon directe) le concept restreint de motivation au travail.

Au Moyen Âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme (motivation intrinsèque). Plus tard, à la fin du Moyen Âge, on assiste à la création

d'ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. À partir de ce moment, l'art de l'organisation et du management deviendra rapidement une nécessité.

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, Jeremy Bentham conçoit l'individu comme répondant à l'utilitarisme, en particulier en se livrant à une subtile arithmétique des plaisirs.

Kant exprime deux origines de la motivation. La première étant le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir ou motivation sensible.

Dans son journal, Maine de Biran semble considérer la liberté intérieure comme la caractéristique d'une motivation fondamentale ; motivation sans objet particulier mais avec laquelle toutes les autres devraient entretenir des rapports de dépendance ou de conciliation. Il écrit : « Il est vrai qu'il y a en nous une force propre qui se donne à elle-même sa direction et ne la reçoit qu'autant qu'elle le veut », de nombreuses pages après avoir utilisé une métaphore de circonstance : « L'homme vertueux porte en lui-même une monarchie où toutes les forces sont soumises à une seule ; où tout fléchit devant la liberté intérieure ». Cette « force propre » et en quelque sorte « royale » n'est autre que l'âme ; celle-ci ayant pour vassales les différentes puissances de l'être et ses motivations.

#### **b – Etudes réalisées sur l'organisation du travail en entreprise**

Adapter les horaires à l'évolution de l'activité ou des possibilités d'utilisation des équipements, assurer la qualité des prestations constituent les principes de base d'une bonne gestion du temps de travail dans l'entreprise.

Le mode de fonctionnement et d'organisation des entreprises, peut varier considérablement d'une entreprise à l'autre. Les paramètres qui expliquent cette diversité sont eux-mêmes nombreux et leurs combinaisons multiples justifient les innombrables variantes pratiquées par les Organisations :

- Paramètres externes = Activité et métier, Clientèle(s), Technologies, Filière technico-économique, situation concurrentielle, Taille et maturité
- Paramètres internes = Histoire, valeurs et culture, Stratégie, avantage concurrentiel, chaîne de valeur, processus opérationnels, politiques, structures, moyens, méthodes ...

L'organisation du travail est traditionnellement basée sur le principe de spécialisation, préconisé par F.W. Taylor. Ce principe, combiné à celui de standardisation a débouché sur une organisation en chaînes de production industrielle dédiées à un produit donné. L'organisation scientifique du travail (OST) prônée par F.W. Taylor repose sur une stricte séparation entre le travail d'exécution et celui de conception et de contrôle et aussi sur une très forte spécialisation des tâches et un salaire au rendement.

L'organisation du travail a évolué avec le toyotisme qui repose sur un travail en équipe, une polyvalence des ouvriers et une coordination horizontale. Elle accompagne un système de production "juste à temps" ou "à flux tendus" qui impose un haut niveau de qualité des produits et des processus productifs. Cette nouvelle organisation, héritée des entreprises japonaises, a été théorisée par le modèle "J" de M. Aoki. Elle se combine à la gestion de la qualité (Total Quality Management) et trouve un prolongement dans la certification d'assurance qualité basée sur un certain nombre de standards internationaux (normes ISO). En particulier, les normes ISO 9000 sont des référentiels de "bonnes pratiques de management en matière de qualité", définis par l'organisme international de standardisation (ISO, International Organisation for Standardization) qui aboutissent à une certaine uniformisation des procédures de travail.

L'organisation du travail est fortement impactée de nos jours par le rôle croissant de l'information et le contenu croissant de savoir intégré dans les métiers, ce qui s'accompagne généralement d'une plus grande latitude d'action (empowerment) laissée aux salariés disposant de connaissances pointues ou complexes. Le contrôle se fait a posteriori au niveau des résultats obtenus par

l'unité ou la personne, selon le principe de la direction par objectifs, lui-même étayé par un système d'information de gestion.

### **7- Etudes réalisées sur la psychosociologie des ressources humaines en milieu professionnel**

De nombreux théoriciens ont présenté le capital humain de l'entreprise comme une source d'avantage concurrentiel durable à celle-ci et la gestion de ce capital humain est perçue comme l'ultime déterminant de la performance. Pourquoi les pratiques RH seraient-elles liées au succès de l'entreprise ? Quelle serait la nature de cette relation ? Quelles sont les conclusions des études empiriques sur la question ?

En se référant à la définition de la performance développée plus haut, nous nous situons dans une approche positiviste (1) de la performance. Celle-ci est définie comme un résultat positif d'une action et l'une des finalités de notre travail est de mesurer l'influence des pratiques RH sur la performance de l'entreprise donc de mesurer et non de construire ou de représenter la performance.

Deux approches sont couramment évoquées dans la littérature, apportant des explications sur les sources de la performance organisationnelle. Il s'agit de l'approche économique et de l'approche organisationnelle. Selon la première, les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise. Pour la seconde, la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Au début des années 1980, cette seconde approche est confortée par la théorie des ressources internes Barney, (1995). Selon cette théorie, les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement. Coff (1997) souligne que les RH constituent des actifs difficilement duplicables ou transférables, en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans le système sociaux (interne et externe à

l'entreprise) et de la relation ambiguë (difficile à établir) qu'elles entretiennent avec la performance et la création de valeur. La réflexion sur les sources de la performance de l'entreprise affirme que les ressources humaines (RH) et la manière de les gérer sont en relation étroite avec le succès de l'entreprise.

L'identification d'une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise amène à axer une réflexion sur la nature de cette relation. La réflexion sur les sources de la performance organisationnelle affirme que les ressources humaines et la façon de les gérer sont en étroite relation avec le succès de l'entreprise. Identifier une relation entre la GRH et la performance de l'entreprise revient à réfléchir sur les pratiques RH et la performance de l'entreprise.

Selon des auteurs comme Le Louarn (2001), les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action. A ce jour, deux approches ont été développées pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise. Il s'agit d'une approche « universelle » et une approche « de contingence ». L'approche universelle postule une relation directe entre les différentes pratiques RH (best practices) -prises de manière isolée ou dans un système (grappes)- et la performance organisationnelle (Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1994). En revanche, l'approche de contingence postule que l'impact des pratiques RH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise (Wright et al., 1995 ; Jackson et al., 1989) : plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte. Dans la même logique, Wright et al. (1995) affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec sa stratégie. La relation peut être également envisagée dans le

sens inverse : les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel.

L'absence d'unanimité sur la nature du lien entre la GRH et la performance ne réduit pas cependant l'utilité évidente d'une évaluation de la contribution de cette fonction au succès de l'entreprise. Nous allons présenter quelques études empiriques qui ont tenté d'établir le lien entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise.

## **Chapitre II- Démarche méthodologique**

### **1. Population cible**

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) a un effectif composé principalement de deux (02) grandes catégories d'agents : les Agents Permanents de l'Etat (APE) et les Agents Régis par Accord d'Etablissement. A ces deux (02) catégories s'ajoutent quelques collaborateurs extérieurs.

Les Agents Permanents de l'Etat constituent les agents originels de l'Office. Leur effectif est vieillissant et subit inexorablement un amenuisement constant en raison, d'une part, du non recrutement de nouveaux APE et d'autre part, des départs annuels à la retraite et des mouvements statutaires. Pour pallier ce déficit permanent, l'Office a depuis les années 1980, procédé au recrutement des agents contractuels aujourd'hui régis par l'Accord d'Etablissement du 10 janvier 2009.

### **2. Techniques et instruments des collectes des données**

Notre population a été constituée de telle enseigne qu'on obtienne des résultats fiables, c'était d'octobre 2011 à janvier 2012. Il s'agit de cent vingt (120) individus répartis dans les couches ci-dessous citées dont soixante dix (70) personnes à Cotonou et les cinquante (50) autres personnes, employés dans les centres émetteurs de Sèhouè, Abomey, Dassa, Parakou et Kandi.

Notons que quelques investigations préliminaires ont guidé notre approche sur le terrain. Cela nous a permis d'orienter nos objectifs et surtout d'opérer un choix par rapport à la taille de notre échantillon qui est de cent vingt (120) individus constitués de journalistes, d'informaticiens, de reporters et des administratifs. Il convient de remarquer qu'au cours de la collecte proprement dite l'approche qualitative a été privilégiée. Le recours à un guide d'entretien uniquement structuré appelant des réponses écrites aurait entraîné de graves omissions dans la collecte des informations. Nous avons décidé, en accord avec un conseil en statistique, d'utiliser aussi un questionnaire fondé sur un ensemble

type de questions autour desquelles les personnes ressources se sont prononcées. Dans la pratique, il s'est avéré nécessaire dans de nombreux cas, d'approfondir certaines questions concernant les pratiques de motivation traditionnellement utilisées à l'Office et leurs impacts sur le rendement du salarié. La logique suivie au cours des entretiens reprend le plan général de recherche.

En somme l'échantillonnage de la population mère a été fait de sorte que cet échantillon soit représentatif. Un seul questionnaire a été conçu en fonction des objectifs déjà fixés avec un guide d'entretien. Les autorités de l'ORTB notamment ceux qui interviennent dans le processus de gestion de la politique de motivation, ainsi que la plupart des différentes catégories socio- professionnelles d'agents de l'Office qui sont les éléments de l'échantillon aléatoire conçu et soumis à notre questionnaire. Par la suite, le dépouillement s'est fait de façon manuelle. Les résultats seront analysés indifféremment en effectuant un tri à plat orienté dans le sens de la vérification des hypothèses formulées. C'est alors que les résultats sont présentés.

## QUESTIONNAIRE ET OBSERVATION

### QUESTIONNAIRE

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de nos travaux de recherche.  
Nous vous prions en effet de vous prêter aux questions ci-après.

1. Quel est votre statut à l'ORTB ? (catégorie socioprofessionnelle)

APE  ARAE  Autres à préciser

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

2. A quand remonte votre engagement à l'ORTB?

.....  
.....

3. Combien d'année d'ancienneté totalisez- vous à l'ORTB ?

01- 05 ans  06-10  11-20  21 ans et plus

.....  
.....

4. Quelle opinion faites-vous aujourd'hui du système de motivation à l'ORTB ?

Bon  Très bon  partiellement bon  Mauvais

5. Quel sont selon vous les éléments de motivation à l'ORTB ?

Le salaire  les primes  les diverses reconnaissance

Les reportages  les pourboires  Autres à préciser

.....  
.....

Êtes-vous satisfait de la gestion de votre carrière?

Oui  Non  Autres à préciser

.....

6. Si non, quelles sont les propositions pour une réelle motivation?

Amélioration de la Carrière  Développement du personnel

Stratégie de motivation du personnel  Autres propositions

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

7. Selon vous, les nouvelles réformes en cours à l'ORTB ont-elle un effet positif sur le rendement du salarié ?

Oui  Non

8. Si non, qu'auriez – vous souhaité ?

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

9. Quelles sont les insuffisances que vous relevez au niveau du système de motivation actuellement mis en place

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

10. Comment appréciez-vous en général vos conditions sociales au travail ?

Très bonne  Bonne  Précaire  Médiocre

11. Quelle proposition pensez-vous faire au vu des insuffisances relevées pour le bien être des salariés de l'Office ?

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

Merci de votre disponibilité.

**ENTRETIEN DIRECT**

**GUIDE D'ENTRETIEN A L'ENDROIT DES PERSONNES**

**RESSOURCES**

1- Quelle appréciation faites-vous aujourd'hui du système de motivation à l'ORTB ?

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

2- Quelles sont selon vous les dispositions générales qui sont prises à l'Office pour assurer la motivation de chaque salarié dans l'exercice de ses tâches ?

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

3- Quelles sont les insuffisances que vous relevez au niveau du système de motivation actuellement mis en place ?

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

4- Quels sont les paramètres socioculturels et économiques qui influencent et entretiennent ces faiblesses du système actuel ?

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

5- Quel regard portez-vous sur les ressources humaines et le climat de travail à l'ORTB ?

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

.....  
6- Les mutations entreprises depuis peu favorisent-elles réellement le plein épanouissement du Salarié à son poste de travail ?

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

7- Si non, justifiez.

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

8- Le salaire et ses accessoires vu sous l'angle de la principale source de motivation garantissent-t-ils au salarié de l'Office son bien être socioéconomique?

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

9- Quelle proposition pensez-vous faire au vu des insuffisances relevées pour le bien être des salariés de l'Office ?

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

**Merci de votre disponibilité.**

## **1. Mode de traitement des données**

Il vise à mobiliser les données nécessaires pouvant justifier ou non les hypothèses de résolution des difficultés rencontrées par les agents de l'Office dans leur quotidien professionnel et les mesures prises par l'autorité pour assurer un meilleur rendement des salariés à travers le système de motivation mis en place. C'est ainsi que, de façon spécifique, les hypothèses ci-contre sont dites vérifiées lorsque le nombre de réponses identiques à une question liée à une hypothèse est le plus élevé de toutes les réponses y afférentes. De même, suite à l'explication des causes des difficultés de gestion du système et à la vérification des hypothèses qui y sont liées, le diagnostic sera établi pour permettre une proposition de solutions idoines à ce dysfonctionnement.

## **2. Difficultés rencontrées**

L'une des difficultés majeures que nous avons rencontrée au cours de la présente étude est celle relative à la période, allant d'octobre 2011 à janvier 2012, choisie pour le déroulement de la collecte des informations qui a coïncidé avec la période d'audit du personnel à l'ORTB. Il en a résulté pour nous un grand handicap du fait du ralentissement de nombreuses activités dans les sections ciblées ; ce qui ne nous a pas permis d'atteindre facilement les autorités en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de motivation du personnel à l'ORTB.

Toutes ces difficultés rencontrées dans la collecte des données ont été aggravées par le nombre assez considérable des centres émetteurs installés sur toute l'étendue du territoire national puis les distances qu'il faudrait parcourir pour aller rencontrer les agents exerçant hors de Cotonou notamment ceux de Parakou et des centres émetteurs, de même que l'hétérogénéité des dispositions de gestion du système de motivation existant.

Cependant, il est à remarquer que malgré ces difficultés qui ont émoissé notre rythme de départ, nous avons pu aboutir aux résultats escomptés, qui sont analysés dans la progression de cette étude.

- **Gestion des Ressources Humaines**

La gestion des ressources humaines (la GRH) est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). C'est une activité essentiellement fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale (horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (verticale). En simplifiant, elle se divise en deux grandes branches : d'un côté l'administration des ressources humaines (gestion des carrières, paie, juridique, contrat etc.) qui est une activité plus verticale et de l'autre le développement des ressources humaines (gestion des compétences, recrutement, formation etc.) qui est de plus en plus souvent partagée avec les managers opérationnels.

## **DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'étude, présentation, interprétation et analyse des résultats.**

### **Chapitre III**- Cadre pratique de l'étude.

#### **1- Historique de l'ORTB**

##### **a. Historique**

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) est un organe audiovisuel de service public d'un capital social de 150 millions de francs CFA. Il a vu le jour avec la fusion de deux grandes composantes que sont la Radiodiffusion et la Télévision. La Radiodiffusion a démarré ses émissions le 07 mars 1953 dans un petit bureau de l'ex-OPT (Office des Postes et Télécommunication) sous l'appellation de Radio Cotonou. Son programme était agrémenté de nouvelles, de musiques et de communiqués. Elle fut rebaptisée Radio Dahomey le 1<sup>er</sup> octobre 1958 et gardera cette dénomination jusqu' au 1<sup>er</sup> août 1970. Ensuite, avec les coups d'Etat militaires, Radio Dahomey a connu les dénominations ci-après :

- du 1<sup>er</sup> août 1970 au 26 octobre 1972 : la Voix du Progrès ;
- du 26 octobre 1972 au 28 février 1990 : la Voix de la Révolution ;
- depuis le 28 février 1990 qui est la date de clôture de l'historique Conférence des Forces Vives de la Nation, la Radiodiffusion porte le nom de Radio Bénin.

Quant à la Télévision, elle fut créée en 1972, mais elle ne sera fonctionnelle qu'en 1978, c'est-à-dire six ans après sa création. Par ordonnance n° 75-43 du 21 juillet 1975, la fusion des deux médias fut réalisée pour devenir à terme, l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB).

Depuis le 11 décembre 1990, la République du Bénin est régie par une Constitution qui prône le libéralisme et met l'accent sur la promotion du facteur

humain. De façon explicite, la Constitution admet les principes de l'égalité des citoyens et de leur accès équitable aux médias quel que soit leur statut. La mise en vigueur de cette Constitution a induit la libéralisation de l'espace audiovisuel marquée par un partage de cet espace par l'ORTB et plusieurs autres organes de Radiodiffusion et de Télévision. A ce jour, seul l'ORTB assure une couverture nationale intégrale de l'espace audiovisuel béninois.

#### **b- Présentation de l'ORTB**

- Les organes délibérants de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin.

On distingue la tutelle administrative, le Conseil d'Administration (CA), le Commissariat Aux Comptes (CAC) et le Comité de Direction (CODIR).

- Le Ministère de tutelle : Ministère Délégué chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC) :

- En tant qu'entreprise publique, l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin est placée sous la tutelle administrative du Ministère délégué auprès du Président de la République, chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication.

#### **a- Cadre organisationnel de l'ORTB**

#### **c1- Organigramme L'ORTB Cf. au Schéma I (Voir à l'Annexe)**

**Source** : Manuel de procédures de l'ORTB (Juillet 2009)

#### **Commentaire**

Au vue de cet organigramme, nous pouvons affirmer que toutes les décisions d'envergure émanent de la DG et sont répercutées au Secrétariat Général sous lequel se trouvent sept (07) directions que sont : DR, DTV, DT (DTAD, DTATM), DRP, DRH, A.co, DR Parakou. La DRH étant sur le même

palier que la majorité des directions précitées. Elle reçoit au même titre que les autres directions les instructions qu'elle exploite par le biais de ses services.

## **c2- Les attributions des organes délibérants de l'ORTB**

- **Le Conseil d'Administration (CA)**

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'Office et pour faire ou autoriser tous actes ou opérations relatifs à son objet. Sa composition, ses pouvoirs et ses modalités de fonctionnement sont prévus par les statuts. Il a les pouvoirs suivants :

- Elaborer la politique générale de l'Office en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social du pays ;
- Recevoir directement la communication des rapports trimestriels et annuels des commissaires aux comptes et délibérer à leur sujet ;
- Faire une étude prévisionnelle sur les perspectives d'activités et le budget pour l'exercice suivant et les comptes de l'exercice écoulé de l'Office ;
- Arrêter par période annuelle, les notes, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les performances de l'Office.

Le Conseil d'Administration délègue au Directeur Général certains pouvoirs qui sont définis dans le règlement intérieur. Il se réunit deux (02) fois par an en session ordinaire. Il tient des sessions extraordinaires en cas de besoin.

L'article 8 des Statuts précise que le Conseil d'Administration est composé de sept (07) membres :

- le Ministre de tutelle ou son représentant, Président ;
- le représentant du Ministre en charge des Finances et de l'Economie ;
- le représentant du Ministre en charge du Développement ;

- le représentant du Ministre en charge de l'Agriculture ;
- le représentant du personnel de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin élu en Assemblée Générale ;
- le représentant des usagers désigné par le Ministre de tutelle ;
- une personnalité compétente dans le domaine de l'audiovisuel désignée par le Ministre de tutelle.

Conformément à l'article 9, les Administrateurs sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable.

- Les Commissaires Aux Comptes (CAC)

Deux Commissaires aux Comptes sont nommés par décret sur proposition conjointe du Ministre chargé des Finances et celui chargé des Entreprises Publiques. Ils procèdent au moins deux fois par an à une vérification approfondie des comptes de trésorerie et aux moins une fois par an à une vérification approfondie de tous les comptes de l'Office.

- Le Comité de Direction (Co Dir)

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) est géré par un Directeur Général (DG) ou son représentant (SG) assisté d'un Comité de Direction et un représentant du Syndicat des Travailleurs de L'Audiovisuelle du Bénin (SYNTRAB) affilié à la Centrale des Syndicats Autonomes du Bénin (CSA) et le représentant élu du personnel à l'issue d'un congrès avec un mandat de 4ans compose le Comité de Direction.

Aux termes des dispositions statutaires régissant l'ORTB, le Comité de Direction est un organe consultatif obligatoire qui joue un rôle essentiel dans l'examen des questions importantes touchant la vie de l'entreprise, l'élaboration du budget et de la politique générale de l'Office avant leur approbation par le Conseil d'Administration.

Le Comité de Direction se réunit au moins une (01) fois par semaine.

- Les organes d'exécution ou de contrôle de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin.

Les organes de gestion de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) sont multiples et se présentent comme suit :

- Le Directeur Général (DG)

Le Directeur Général est nommé par un décret pris en Conseil des Ministres après un choix consécutif à la proposition de trois candidatures par la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC). La Direction Générale est l'organe de gestion de l'Office. Le DG est l'ordonnateur du budget. Il représente l'Office dans tous les actes de la vie civile.

- Le Secrétaire Général (SG)

Le Secrétaire Général est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition de la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication. Il est chargé de la gestion administrative de l'Office.

Les Directeurs d'organes de l'ORTB sont placés sous l'autorité du Directeur Général. Ils sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition de la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication. Il s'agit des Directeurs suivants :

- Le Directeur de la Radiodiffusion (DR)

Il dirige la Radiodiffusion Nationale qui se trouve à Cotonou. Elle est subdivisée en six (06) Services. Chacun des six (06) Services, démembré de la Direction, mène les activités relevant de la mission qui lui est assignée. A ce titre, il est responsable du contenu et de la qualité des éditions des journaux parlés et de toutes autres productions radiophoniques.

- Le Directeur de la Télévision (DTV)

Il organise, coordonne et contrôle toutes les activités relatives à la production télévisuelle. Il veille à la réalisation et à la diffusion des informations conformément à la déontologie et à l'éthique de la profession. A ce titre, le Directeur de la Télévision est responsable du contenu et de la qualité des éditions des journaux télévisés et de toutes autres productions télévisuelles.

- Le Directeur de la Station Régionale de Parakou (DR\_Parakou)

Il organise, coordonne et contrôle toutes les activités relatives à la production radiophonique et télévisuelle, veille à la réalisation et à la diffusion des informations conformément à la déontologie et à l'éthique de la profession. A ce titre, le Directeur Régional est responsable du contenu et de la qualité des éditions des journaux parlés et de toutes autres productions radiophoniques et télévisuelles. Il assure un programme varié et équilibré et veille à la bonne gestion du matériel technique mis à sa disposition.

Certains autres Directeurs sont nommés par le Directeur Général, après approbation du Ministre de tutelle. Il s'agit du Directeur Technique, des Directeurs Techniques Adjoints, du Directeur des Relations Publiques et du Directeur des Ressources Humaines.

- Le Directeur Technique (DT)

Il a pour rôle de concevoir le plan de développement technique et de proposer les choix techniques et technologiques. Il veille au bon fonctionnement du réseau technique radiophonique, télévisuel et informatique (transmission, diffusion et multimédia), à la qualité technique des émissions, à l'inspection technique et à la maintenance des équipements, à l'exécution et au suivi de tous les projets techniques de l'ORTB. Il veille également à la mise à jour du plan de fréquences de l'Office, aux mesures périodiques de champs en vue d'éviter les interférences, à la bonne retransmission en direct des grands événements et au

respect de la réglementation nationale et internationale en matière d'exploitation des fréquences. Il a en outre la charge d'une bonne alimentation énergétique du réseau et de la protection des équipements contre les surtensions et les décharges atmosphériques ainsi que de la tenue à jour du fichier central des immobilisations techniques. Il est assisté et suppléé au besoin par deux (02) Directeurs Techniques Adjoints.

- Le Directeur des Relations Publiques (DRP)

Il a pour mission d'assurer la promotion des activités de l'ORTB. A cet effet, il élabore les stratégies en vue de l'accroissement des recettes et de la fidélisation de la clientèle de l'ORTB et développe les relations de partenariat avec les clients.

- Le Directeur des Ressources Humaines (DRH)

Il élabore la politique de recrutement de l'Office, organise les tests de recrutements internes, procède régulièrement à la mise à jour des postes, veille à l'enregistrement et au suivi des informations concernant le personnel, à la conservation des dossiers individuels, gère les congés et les autorisations d'absence des agents, de même que la carrière des agents, veille à l'application des dispositions légales et réglementaires liées aux ressources humaines. Il est également chargé de la gestion des contentieux administratifs et sociaux du personnel, des déclarations sociales du personnel et de l'élaboration du plan de formation de l'Office.

- L'Agent Comptable (A. Co)

L'Agent Comptable est nommé par le Ministre chargé des finances, sur requête du Ministre de tutelle. Il est le seul habilité à tenir les comptes et les caisses de l'Office. Il assure la gestion financière et comptable de l'Office, propose au supérieur hiérarchique la politique et les stratégies financières, contrôle l'exactitude et la validité des pièces de dépenses, assure le contrôle et le

suivi de la trésorerie. Il présente la situation hebdomadaire de trésorerie au Directeur Général, veille à l'élaboration à bonne date des états financiers et prévisionnels et à la réalisation des travaux d'inventaire.

## **2. Mission de l'ORTB**

### **a. Localisation**

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) à son siège et sa Direction Générale à Cotonou situés à l'Avenue Jean-Paul II en face de la place des martyrs. L'Office a érigé un nouveau bâtiment à trois étages pour certaines Directions (DRP, A.Co, DRH, DT...) dans l'enceinte de l'ancienne maison de la Radio en face de mess des officiers dans la rue de l'ambassade de l'Amérique. Cet environnement a été le lieu de notre stage. Elle dispose également des centres émetteurs dans presque toutes les communes du Bénin.

### **b. Missions**

Son actuel Directeur Général est Monsieur Stéphane TODOME. Comme le stipule l'article 3 de ses statuts, l'ORTB a pour objet l'exploitation du service public de radiodiffusion et télévision. A ce titre, il a pour missions :

- d'étudier, de réaliser des émissions d'information générale et des programmes de radiodiffusion et de télévision répondant aux objectifs politiques économiques et socioculturels de l'Etat béninois ;
- de produire, de coproduire, d'acquérir, d'échanger et de programmer des émissions de radiodiffusion et de télévision destinées au public sans distinction de race, de culture, de sexe et de religion ;
- d'offrir toutes prestations, assistance ou coopération en matière de radiodiffusion et de télévision ;
- de contribuer au renforcement de l'unité nationale ;

- d'aider au renforcement des valeurs sociales par la promotion d'une éthique basée sur le respect de la personne humaine, du citoyen et du bien public ;
- de diffuser des émissions qui favorisent l'intégration et l'éducation permanente de tous les citoyens ainsi que le développement de tout le pays ;
- d'assurer le rayonnement et le prestige du Bénin à l'étranger ;
- de prospecter et de diffuser des annonces publicitaires et communiqués conformément à la réglementation en vigueur ;
- de servir de référence nationale en matière d'audiovisuel par la qualité technique, professionnelle et artistique de ses services de productions.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission de service public, l'ORTB bénéficie de la contribution de l'Etat béninois sous forme de subventions (subventions d'investissement, subventions de fonctionnement et subventions d'équilibre).

L'ORTB bénéficie également de l'appui des partenaires extérieurs tels que Canal France International (CFI), le Conseil International des Radiodiffusions et Télévisions d'Expression Françaises (CIRTEF), l'Union Africaine de Radiodiffusion (UAR), etc.

### **c. Statut juridique de l'ORTB**

C'est l'arrêté n° 003/MCC/CAB/SP-C du 19 janvier 1994 qui a défini les attributions de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin.

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin (ORTB) est régi par la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994, portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique, la loi organique n°092-021 du 21 août 1992 relative à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication, et le décret n°2005-252 du 06 mai 2005 relatif à ses statuts. Il

est doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière, et est placé sous la tutelle du Ministère chargé de la Communication.

Dans son évolution, l'Office a défini les rapports professionnels entre la Direction Générale de l'ORTB et tous les travailleurs non régis par la loi n°89-013 du 26 Février 1986 portant Statut Général des APE et ce, en application des dispositions de la loi n°98-004 du 27 Janvier portant Code du Travail en République du Bénin, de la loi n°94-009 du 28 Juillet 1994 portant création et fonctionnement des Offices à caractère social, culturel et scientifique et du décret n°2005-252 du 06 Mai 2005 portant approbation des Statuts de l'ORTB. L'Office aujourd'hui s'est enrichi d'un nouvel organe dans la partie septentrionale du pays par la mise en service de la Station Régionale de Parakou en 1983, fruit de la Coopération Allemande qui a assuré sa construction et son équipement. Au fil des ans, Radio Bénin s'est dotée d'une chaîne de proximité en modulation de fréquence, Atlantic FM créée le 9 mai 1994.

A ce jour, les taux de couverture télévisuelle et radiophonique sont de 95% ; ce qui n'est que le résultat de la réalisation de 36 nouveaux centres d'émissions, inscrits dans le processus de couverture radiophonique et télévisuelle intégrale du territoire national amorcé depuis 2009.

### **3. Aperçu Général sur le Personnel de L'ORTB**

L'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin compte à ce jour 648 agents répartis dans les différentes directions et services comme suit : le personnel en service à l'ORTB est composé de deux grandes catégories d'agents : les Agents Permanents de l'Etat (APE) et les Agents Régis par un Accord d'Etablissement (ARAE).

- Les Agents Permanents de l'Etat

Les Agents Permanents de l'Etat (APE) sont régis par la loi n° 86-013 du 26 février 1986, portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et repartis dans trois (03) branches différentes.

**Tableau I:** Récapitulatif des Agents Permanents de l'Etat de l'ORTB

BRANCHES	CORPS	TEXTES
<b>Programmes</b>	Rédacteurs Principaux Rédacteurs Rédacteurs-Adjoints Reporters	les Personnels de l'Audiovisuel sont régis par le <b>Décret n° 91-53 du 29 mars 1991, portant Statuts Particuliers des Corps des Personnels de l'Audiovisuel plus avantageux par sa classification professionnelle.</b>
<b>Technique</b>	Ingénieurs Ingénieurs-Adjoints Contrôleurs Techniques Agents d'Exploitation	
<b>Personnels Administratifs Communs</b>	Administrateurs Attachés des Services Administratifs Secrétaires des Services Administratifs Secrétaires Adjoints des Services Administratifs Préposés des Services Administratifs Conducteurs des Véhicules Administratifs Agents d'Entretien et de Service	Les Personnels Administratifs Communs sont régis, comme tous les autres Agents de l'Etat appartenant à ces corps, par le <b>Décret n° 97-531 du 28 Octobre 1997, portant Statuts Particuliers des Corps des Personnels Administratifs communs.</b>

*Source : Résultat de l'audit des Ressources humaines (Mars 2012)*

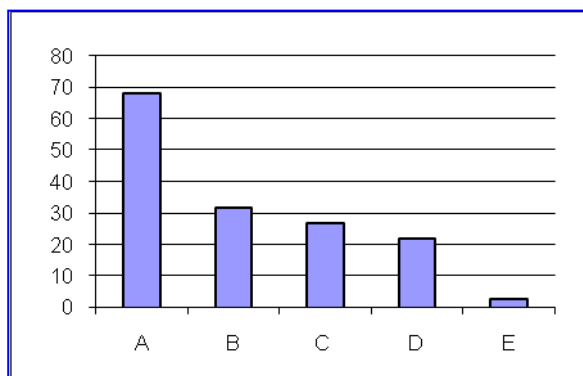
**Commentaire**

D'après les documents issus de l'audit des RH de mars 2012, l'effectif des APE s'élève au 31 Janvier 2012 à **120** agents se décomposant comme suit :

**Tableau II:** Répartition par catégorie des APE

CATEGORIES	EFFECTIFS	%
<b>A</b>	64	53,33
<b>B</b>	19	15,83
<b>C</b>	18	15,00
<b>D</b>	17	14,17
<b>E</b>	02	1,67
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

*Source : Résultat de l'audit des Ressources Humaines (Mars 2012)*



Source : Résultat de l'audit des RH (mars 2012)

### **Commentaire**

A l'analyse du tableau ci-dessus présenté, nous constatons un fort déséquilibre de la répartition par catégorie.

#### ➤ Répartition par catégorie

La catégorie A, personnel de conception représente près de 54 % soit plus de la moitié de l'effectif total. La catégorie B personnel d'encadrement représente environ 16 % de cet effectif. Les deux catégories réunies donnent 70 %. Ce fort pourcentage peut s'expliquer par une mobilité verticale du personnel qui est favorisée par les différents reclassements à savoir :

- Les reclassements après formation diplômante ;
- Les reclassements après la réussite à un concours professionnel ;
- Le reclassement par intégration sur liste d'aptitude.

Les catégories A et B sont largement supérieures aux catégories d'exécution C, D et E qui font 30 %.

Il est à noter qu'en réalité, avec un effectif de 70 % des cadres de conception et d'encadrement, il se pose un réel problème. Il y a plus d'encadreurs que d'encadrés. Cela veut dire qu'il y a beaucoup de cadres de conception et d'encadrement qui aspirent à la fois à occuper des postes de responsabilité (Directeurs, Chefs Service, Chefs Division) pourtant limités. Lorsque tout le

monde n'arrive pas à avoir satisfaction, cela entraîne un sentiment de frustration et par ricochet de la démotivation au sein de cette catégorie. Aussi ce fort taux de pourcentage de la catégorie A et B pourrait-il poser des difficultés dans la conception d'un plan de carrière. Il va falloir réorienter le mode de recrutement et de formation pour ralentir cette tendance.

Ce fort taux des cadres APE explique aisément l'oisiveté de certains agents au sein de l'Office.

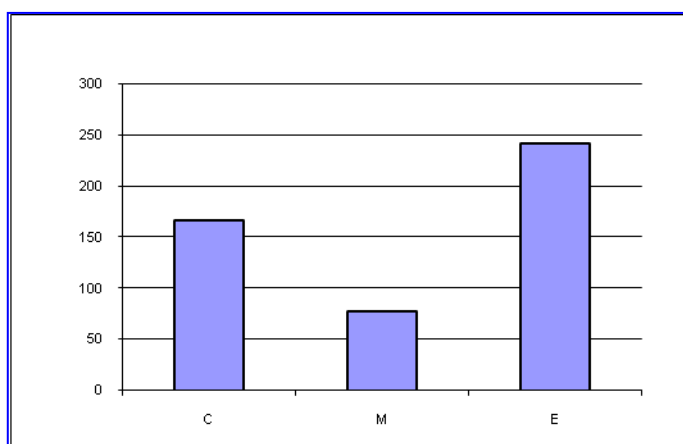
❖ Les Agents Régis par l'Accord d'Etablissement (ARAE)

Cette catégorie compte **528** agents se décomposant comme suit :

**Tableau III** : Répartition par catégorie des ARAE

CATEGORIES	EFFECTIFS	%
C	170	32,20
M	75	14,20
E	283	53,60
<b>TOTAL</b>	<b>528</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultat de l'audit des Ressources Humaines (Mars 2012)



**Source** : Audit des RH (mars 2012)

La répartition par catégorie montre que la catégorie des cadres est aussi importante. Cette catégorie concerne aussi bien les cadres de conception et d'encadrement. Mais les cadres de conception ne sont pas si nombreux. Toujours est-il indispensable de contrôler, et de maîtriser la pyramide des Catégories au risque d'avoir un nombre important des agents de la catégorie.

L'état récapitulatif de l'effectif de l'ORTB se présente ainsi qu'il suit au 1<sup>er</sup> janvier 2012 :

**Tableau IV** : Récapitulatif de l'effectif de l'ORTB

<b>STATUT</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Agents Permanents de l'Etat	120	17,78
Agents Régis par Accord d'Etablissement	528	78,22
Occasionnels	9	1,33
Collaborateurs extérieurs	18	2,67
<b>Effectif Général</b>	<b>675</b>	<b>100,00</b>

**Source** : Résultat de l'audit des Ressources Humaines (Mars 2012)

#### **4-Dépouillement des données collectées**

##### **a –Résultats à l'hypothèse N°I**

La motivation a été la préoccupation de notre travail. Ainsi, nous avons réalisé une enquête en vue de collecter chez les acteurs concernés leur point de vue afin d'élaborer des approches de solutions.

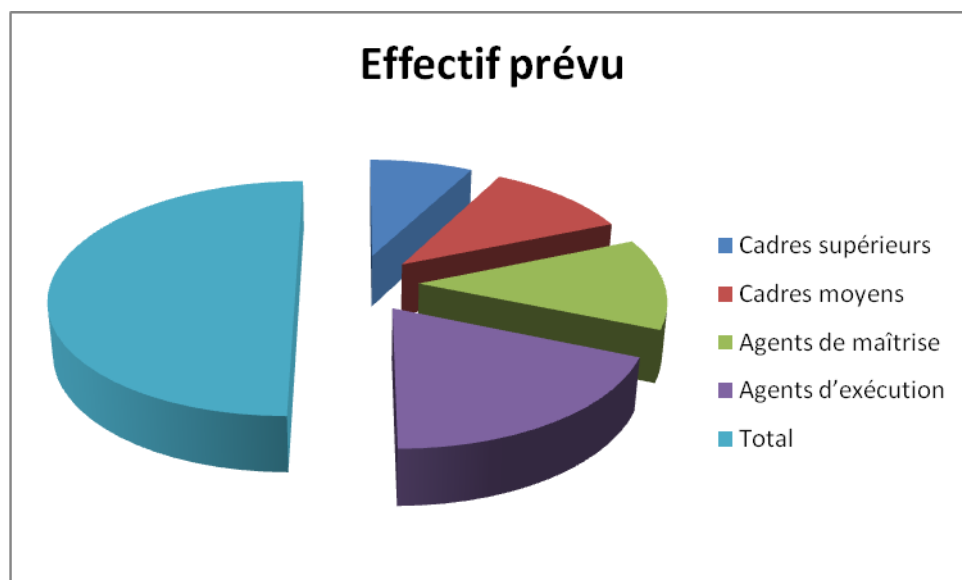
A cet effet et pour catégoriser les différentes réponses nous avons cherché à connaître la catégorie de chaque acteur. Les résultats se présentent ainsi qui suit:

**Tableau V** : Point des questionnaires recueillis

Catégorie	Effectif prévu	Effectif reçu
Cadres supérieurs	25	20
Cadres moyens	35	28
Agents de maîtrise	35	35
Agents d'exécution	55	37
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>120</b>

**Source** : Travaux de nos enquêtes (décembre 2012)

**GRAPHIQUE N°I**



**Source** : Résultats de nos enquêtes (janvier 2012)

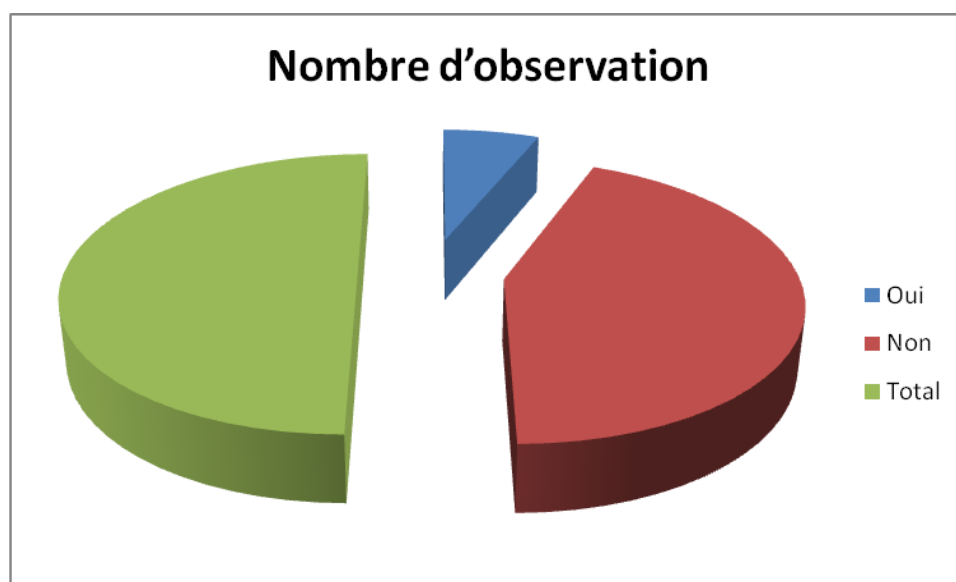
Aussi, ayant constaté que le personnel de l'ORTB se colle beaucoup à la rémunération, nous avons voulu connaître l'appréciation qu'il en fait. A ce titre 15 agents déclarent être satisfaits contre 105 d'avis contraire.

**Tableau VI** : Réponses relatives à la rémunération des Agents de l'ORTB

MODALITE	NOMBRE D'OBSERVATION	FREQUENCE RELATIVE
Oui	15	12,5
Non	105	87,5
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos enquêtes (janvier 2012 à Cotonou)

### **GRAPHIQUE N°II**



**Source** : Résultats de nos enquêtes (Janvier 2012 à Cotonou)

### **Commentaire**

De plus, nous avons cherché à mesurer le comportement du personnel face à la rémunération. Il s'agit de déterminer si leur efficacité est fonction de leur rémunération. Pour cet aspect, 87,5% ont affirmé qu'en réalité leur efficacité au travail dépend de leur rémunération au travail contre 12,5% d'avis contraire.

De même, la participation à la prise de décision et aux objectifs de l'Office étant un facteur motivant puisque permettant de développer un climat de

confiance et d'appartenance a été mesuré. 35,5% ont déclaré être très satisfaits contre 27,5% qui sont peu satisfaits et 37,5% qui estiment pas du tout satisfaisant.

Pour corroborer ces différents aspects, nous avons voulu savoir si le personnel est motivé au travail. A cette question, 10% ont répondu par l'affirmatif contre 90% d'avis contraire. Ce qui fait dire qu'il se pose à l'ORTB un problème de rendement puisque la motivation conduit à une amélioration des résultats.

Aussi le système de notation à l'ORTB a été passé en revue.

D'abord, nous avons voulu savoir si le personnel est noté par rapport aux efforts fournis. A cette question 36% ont répondu par l'affirmatif contre 64% d'avis contraire. Aussi, dans la manière de noter 75,5% affirment que le système de notation n'est pas du tout satisfaisant contre 24,5% qui disent le contraire.

Pour apprécier les conséquences de l'inexistence du système de notation basé sur le rendement, les réponses ont été diverses et variées. Ainsi 80% ont affirmé que ce système de notation n'est pas de nature à rendre optimal le rendement contre 20% qui affirment le contraire.

Le système de formation a été aussi abordé.

A travers notre étude, nous avons voulu savoir si le personnel de l'ORTB bénéficie de formation et à quelle fréquence. A cette question, 5% ont affirmé bénéficier de formation contre 95% d'avis contraire.

Pour la fréquence, certains estiment (15%) que les formations sont organisées trois fois l'an, alors que d'autres plus nombreux (85%) affirment qu'elle n'est que d'une fois l'an.

Quant à la satisfaction tirée de ces formations, 20% estiment qu'elle est acceptable contre 80% d'avis contraire.

Globalement le personnel de l'ORTB a donné une appréciation sur les conditions de travail dans leur unité. A ce titre, 2% disent qu'elles sont parfaites, 22% les qualifient de peu parfaites contre 76% qui estiment qu'elles ne sont pas du tout satisfaites.

### **b - Résultats à l'hypothèse N°II**

L'analyse des résultats exposés dans ce paragraphe se fondent d'une part sur les questionnaires que nous avons distribués et d'autre part sur les différentes parties de nos outils de collecte de données.

#### **Rémunération**

La rémunération est la contre partie du travail fourni par l'employé. Presque à l'unanimité, les agents n'apprécient pas les salaires qui leurs sont payés. Ils affirment que ces salaires suffisent à peine à résoudre les multiples besoins et de ce fait constituent un véritable souci.

En effet, les salaires payés aux agents de l'Office sont calculés sur la base d'une grille salariale indiciaire de la Fonction Publique pour les APE et de la grille salariale de l'Accord d'Etablissement pour les Agents régis par cet Accord. La deuxième grille est inspirée de la première par souci d'équité.

La fourchette des salaires se présente comme suit :

**Tableau VII** : Point sur l'écart entre les salaires des APE et ARAE

Catégorie	Salaire plus élevé	Salaire plus bas	Salaire moyen
APE	433.154	54.791	166.161
Agents Régis par Accord d'Etablissement	208.510	49.560	89.293

**Source** : Résultats de nos enquêtes (rapport d'audit 2009)

Il est à remarquer qu'il y a un écart entre les salaires des APE et ceux des Agents régis par l'Accord d'Etablissement. Deux raisons expliquent cela : la première raison est que les APE sont plus anciens. Les salaires croissent avec les

réguliers avancements d'échelons. La plupart de ces agents sont déjà au 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> échelon de leur catégorie.

La seconde raison réside dans la valorisation du point indiciaire dont bénéficient les APE périodiquement. La toute dernière date du 1<sup>er</sup> janvier 2011. A l'opposé, la valorisation des salaires des Agents régis par le secteur privé conformément à l'accord. (Art.11). Aujourd'hui, l'écart entre les salaires des ARAE et ceux des APE en service à l'ORTB et émargeant au budget national est substantiel. A ce titre d'exemple, voici un tableau retraçant les écarts des salaires actuels entre APE et Agents Régis par Accord d'Etablissement.

Quelques catégories prises au hasard :

**Tableau VIII** : Point des écarts des salaires par Catégorie

APE			Agents Régis par Accord d'Etablissement			Ecart entre les deux catégories
Catégorie correspondance	Indice	Salaire indiciaire	Catégorie Correspondance	Indice	Salaire indiciaire	
A1-6	815	194.513	C3-6	815	164.698	29.815
A3-5	520	124.107	C1-5	520	105.083	19.024
B1-10	715	170.647	M3-10	715	144.490	26.157
C1-8	400	095.467	E4-8	400	80.833	14.634
C2-12	460	109.787	E3-12	460	92.958	16.829
D1-4	190	45.347	E2-4	230	38.396	06.951
D2-6	200	47.733	E1-6	200	40.417	07.316

**Source** : Anciens Etats des salaires (rapport d'audit 2009)

Actuellement, les deux grilles sont après révision de l'Accord d'Etablissement de janvier 2009 uniformisées.

**Tableau IX** : Point des nouveaux salaires par Catégorie

Catégorie	Salaire plus élevé	Salaire plus bas	Salaire moyen
APE	433.154	54.791	166.161
Agents Régis par Accord d'Etablissement	433.154	54.791	166.161

**Source** : Nouveaux états des salaires (rapport d'audit janvier 2009)

Il est à remarquer que les salaires catégoriels publics pratiqués à l'ORTB sont sans commune mesure avec ceux des autres offices et les autres institutions de l'Etat. La recrudescence du phénomène des Attachés de Presse et Directeurs de

cellule de communication dans les Ministères favorise le phénomène de fuite des compétences.

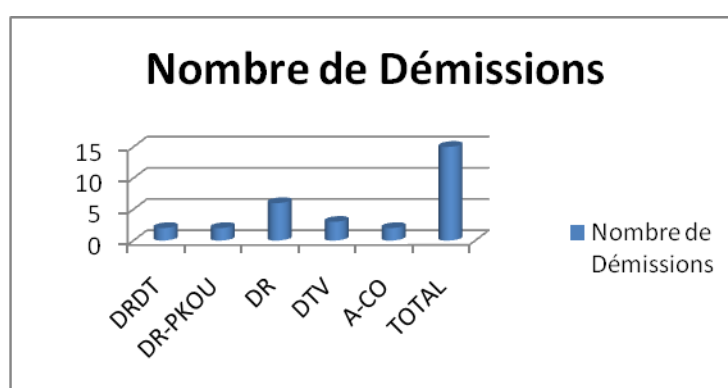
Dans le rang des Agents Régis par l'Accord d'Etablissement, les démissions sont fréquentes. A titre d'exemple, de 2000 à 2009 quatorze (14) agents ont démissionnés. Ces agents partent avec une bonne expérience acquise. L'office se trouve dans l'obligation de procéder à des remplacements par des recrutements. Ces agents sondés évoquent le niveau bas des salaires.

Les APE quant à eux prennent tout leur temps pour prospecter toutes les opportunités de détachement, de disponibilités et de mise à disposition (autorisées par leur statut).

**Tableau X** : Point des départs ou (démissions) par Direction

DIRECTIONS	Nombre de Démissions
DRDT	02
DR-PKOU	02
DR	06
DTV	03
A-CO	02
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Source** : Rapport d'audit (février 2008)



**Source** : Résultats de nos enquêtes (février 2008)

Lorsqu'on considère le problème des avances sur salaires, on pourrait conclure que les agents, toutes catégories confondues, bouclent difficilement les fins du mois avec ce qu'ils gagnent. Régulièrement stressés, ils empiètent sérieusement sur le temps de travail en recherchant des solutions à leurs

problèmes financiers. Ce qui affecte gravement le rendement attendu d'eux. La grande majorité aurait souhaité une amélioration significative de leur salaire en vue d'un mieux être.

Par ailleurs, les agents déplorent les primes dérisoires payées aux différents responsables.

- ✓ Le Chef Service perçoit un total de primes de 38.000Fcfa/mois.
- ✓ Le Chef Division n'a qu'une prime de responsabilité de 8000Fcfa/mois.
- ✓ Le Chef Section se contente de 6000Fcfa/mois de responsabilité.

Nous pouvons être tentés de dire que l'ORTB n'a pas encore maîtrisé l'une des trois dimensions de la gestion des ressources humaines qui est la **conservation** des ressources humaines.

#### **c- Résultat à l'hypothèse N°III**

Le non description des tâches à exécuter, le non fixation des objectifs à atteindre et le non implication des agents dans le système actuel d'évaluation (notation) constituent des défaillances qui influent négativement sur le rendement des agents. Par ailleurs, le mystère qui entoure les notes données aux agents conduit à se poser des questions sur leur objectivité. Ce système engendre des frustrations et est sources de démotivation.

Il n'existe donc pas un système d'évaluation périodique pour savoir ce que chaque agent a fait, à un moment donné. Pas plus qu'il n'existe pas un système de mesure du rendement des Directions, des Services et des Agents.

#### **d- Récompense au mérite**

L'inexistence d'un mécanisme de récompense digne du nom est à coup sûr un handicap pour le processus de motivation. En effet, actuellement, il n'existe

aucun dispositif pour encourager les bonnes actions ou les résultats encourageants qu'obtiennent certains agents par le biais de leur dévouement au travail.

Il est important de rappeler qu'il existait une initiative heureuse, qui consistait à désigner les meilleurs agents à l'issue de chaque année. Mais très tôt, la subjectivité et le manque de responsabilité ont vicié la procédure. La vive contestation des choix opérés a amené au fil des ans à sa suppression. L'initiative en elle-même était louable. Cependant autrefois sa gestion peu orthodoxe et très opaque faite par les dirigeants a peu à peu suscité la protestation des syndicalistes. Mais depuis 2007 avec l'avènement de nouveaux dirigeants à la tête des affaires, de nombreuses reformes ont vue le jour et méritent d'être poursuivies.

e- **Inexistence d'un plan de formation**

D'après le rapport d'audit des ressources humaines et organisationnel « nombreux sont les agents qui ne bénéficient pas de la moindre formation jusqu'à la retraite. Par contre, pour les journalistes chaque année on les envoie à Dakar et leur choix se fait après des négociations individuels avec les autorités et ne résulte d'aucun plan de formation.

f- **Inadéquation du programme de formation continue**

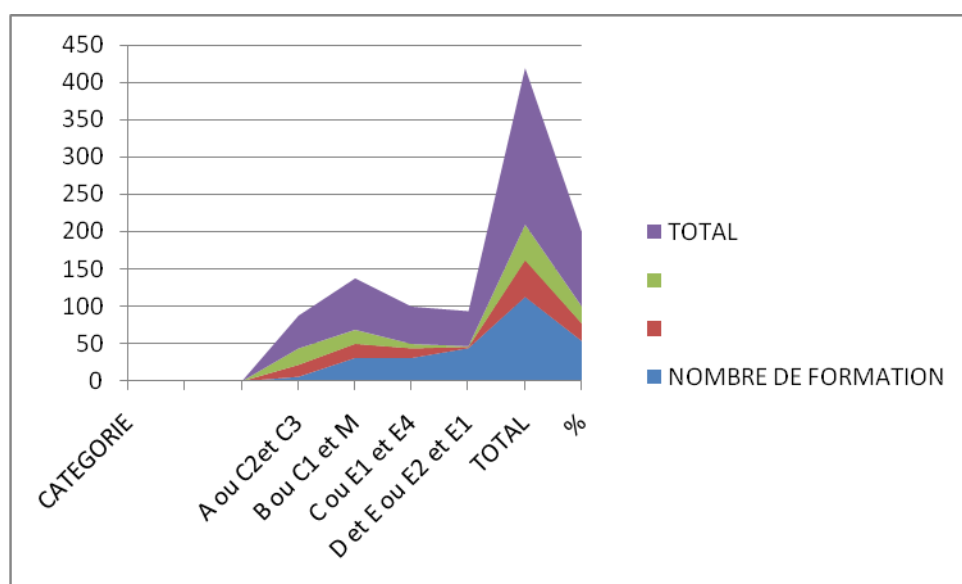
Selon les informations tirées du rapport de l'audit des ressources humaines et organisationnel, la formation apparait comme un droit pour les travailleurs et une obligation de l'employeur.

L'étude des fiches individuelles d'emploi permet de dire que l'outil n'a pas été mis à la portée de tous les agents et n'est un droit pour tout le monde.

**Tableau XI** : Point des formations par catégorie.

CATEGORIE	NOMBRE DE FORMATION			TOTAL
	Sans formation	Une seule formation	Plus d'une formation	
A ou C2 et C3	6	16	22	44
B ou C1 et M	31	19	19	69
C ou E1 et E4	31	13	6	50
D et E ou E2 et E1	44	02	1	47
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>210</b>
%	<b>53,33</b>	<b>23,81</b>	<b>22,86</b>	<b>100</b>

**Source** : Rapport d'audit (Février 2008)



**Source** : Résultat de nos enquêtes (février 2008)

**Commentaire**

Ce tableau montre que les catégories, C-D et E pour les APE ; E4, E3, E2 E1 pour les Agents Régis par l'Accord d'Etablissement (ARAE), sont mal lotis en matière de formation.

Les formations considérées sont les suivantes :

- Les formations de recyclage de quelques semaines ou mois
- Les formations d'adaptation ou de remplacement (séminaire)

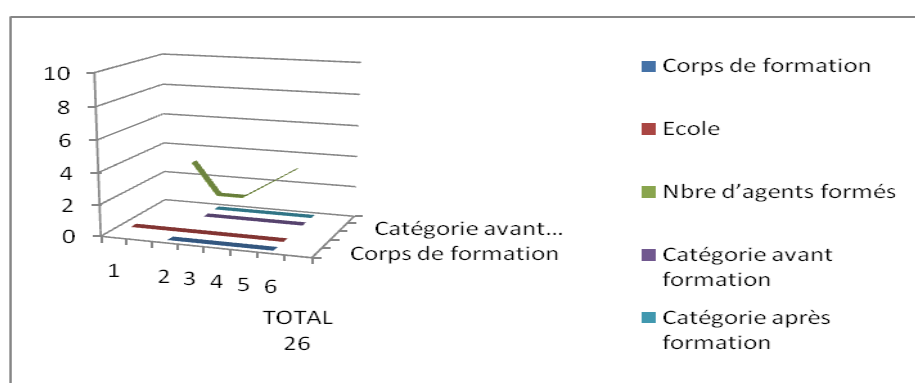
- Les formations de longues durées deux (O2) à trois (O 3) ans. Ce sont des formations de promotion entraînant un reclassement.

En matière de formation de longue durée, l'office a formé vingt six (26) agents entre 2000 et 2006 sur fonds propres. Trois (03) agents sont présentement en formation. En guise d'illustration, voici le tableau suivant :

**Tableau XII** : Point sur les formations reçues par corps et par catégories

N°	Corps de formation	Ecole	Nbre d'agents formés	Catégorie avant formation	Catégorie après formation	Obsv
1	Journalistes	CESTI- DAKAR ISTC- ABIDJAN	09	B2 et B3	A2	
2	Producteurs- Réalisateurs	ISTC- ABIDJAN	04	B2 et B3	A3	
3	Administrateurs	ENAM- COTONOU	02	A3	A1	
4	Comptables de gestion	ENAM- COTONOU	02	B2	A3	
5	Ingénieurs	CPU-Calavi	03	A2	A1	
6	Ingénieurs Adjoints	CPU-Calavi	04	B1 et B2	A2	
TOTAL			26			

**Source** : Rapport d'audit des Ressources Humaines (Janvier 2012)



**Source** : Rapport d'audit des ressources humaines (février 2008)

Des remarques suivantes sont issues des analyses des fichiers et des avis des agents.

Les formations accordées à des agents ne sont pas toujours en adéquation avec les postes occupés. Il n'existe pas un suivi et une évaluation des formations effectuées afin d'en mesurer l'impact sur le rendement de l'agent. En fin de compte, beaucoup de formations de courtes durées sont inappliquées, vite oubliées et deviennent inutiles malgré l'investissement.

## **CHAPITRE IV** : Présentation, Interprétation et analyse des résultats.

### **1- Vérification de l'hypothèse n°1**

Dans le cadre de la vérification de l'hypothèse N°1, nous allons focaliser notre attention sur les éléments suivants : les conditions de travail, le système d'évaluation, et le processus de formation.

#### **a. Condition de travail**

Il est fixé comme seuil de décision 37% des enquêtes qui vont répondre aux questions posées.

Or, des résultats recueillis des enquêtes, les données quantitatives suivantes y figurent :

- Exiguïté, vétusté des locaux et insuffisance de moyens et outils de travail : 35%
- Absence d'un dispositif de protection contre divers risques : 27,5%
- Système de rémunération non motivant : 37,5%

En nous basant sur ces données, nous pouvons déduire que les trois premières causes respectent le seuil de décision fixé. C'est ainsi que se vérifie l'hypothèse relative au problème spécifique n°1 et nous pouvons dire que l'exiguïté des locaux, l'absence de protection des salariés et le système de rémunération expliquent les conditions matérielles et sociales de travail inadéquates.

#### **b. Système d'évaluation**

Le seuil de décision pour le volet concernant l'inexistence d'un système d'évaluation basé sur le rendement et le manque de mesures incitatives est fixé à 33%.

Or, les causes probables évoquées ont recueilli les pourcentages suivants :

- Manque d'objectivité dans l'évaluation des agents : 43,33%
- Manque de moyens matériels et financiers des autorités : 3,33%
- Absence d'un système de récompense performant : 53,33%

Etant donné que la première et la troisième cause ont atteint le seuil de décision fixé, l'hypothèse n°1 est totalement vérifiée et nous pouvons affirmer que le manque d'objectivité dans l'évaluation des agents et l'absence d'un système de récompense performant justifient l'absence d'un système d'évaluation basé sur le rendement et l'insuffisance de mesures incitatives.

### **c. Processus de formation**

Le seuil de décision est fixé ici à 30%. Les résultats issus de nos enquêtes se présentent comme suit :

- Inexistence d'un plan de formation : 90%
- Inadéquation du programme de formation continue : 10%

Il ressort de tout ceci que l'inexistence d'un plan de formation et l'inadéquation du programme de formation continue expliquent l'absence d'un meilleur rendement.

La vérification des hypothèses ainsi faite, il convient d'établir des suggestions. Après analyse des résultats concernant ces trois aspects, nous pouvons dire que l'hypothèse n°1 est vérifiée.

## **2 – Vérification de l'hypothèse N°II**

Dans le cadre de la vérification n°2, nous allons nous en tenir aux données qualitatives et aux conséquences résultantes des facteurs qui constituent l'hypothèse n°1.

Ainsi donc, nous déduisons des analyses faites plus haut sur la base des observations, des entretiens et des défaillances recensés au niveau des trois premiers facteurs que la politique de motivation en cours à l'ORTB n'influence pas positivement le rendement. Il en ressort que l'hypothèse n°2 n'est pas vérifiée.

### **3- Vérification de l'hypothèse N°III**

Il ressort des observations que le personnel de l'ORTB a réellement un comportement constamment orienté vers la recherche de satisfactions concernant les besoins fondamentaux. En effet, l'insuffisance de ressources (la faiblesse du pouvoir d'achat des agents) due à la faiblesse des salaires du fait du manque de plan de carrière pour les agents qui tient compte des nouveaux acquis en cours de carrières justifie les différentes formes de mécanismes érigés en habitudes par les agents de l'ORTB et qui consiste à rechercher des compléments de ressources dans d'autres structures de la place.

Par conséquent, l'hypothèse n°3 est vérifiée et confirmée.

### **4- Limites des déterminants psychosociologiques de la motivation du personnel à l'ORTB**

Les conditions de travail à l'ORTB ne permettent pas aux agents de donner le meilleur d'eux-mêmes. Le rendement attendu ne peut être optimal. On peut citer entre autres :

- L'insuffisance généralisée et l'exiguïté des locaux ;
- Des bureaux surpeuplés mal éclairés et mal aérés ;
- La plupart des bâtiments à la nouvelle comme à l'ancienne maison sont dans un état de délabrement très avancé, notamment le bâtiment abritant la Radio Atlantic FM et le studio A. La saison pluvieuse est un sale temps et un calvaire pour certains travailleurs dont les bureaux se transforment en piscines. Pour palier ces difficultés, une partie du personnel administratif a été logé dans

le bâtiment administratif d'un rez-de-chaussée plus trois niveaux (R+3) nouvellement construit. Mais l'insuffisance de l'énergie électrique dans ce bâtiment constitue un véritable calvaire que continue de vivre quotidiennement cette partie du personnel.

- L'éparpillement des sites de Cotonou nécessite des navettes, des pertes de temps, d'énergie et parfois des accidents de circulation.
- Des responsables, Chefs service et Chefs Division ne sont pas dotés de moyens de placement adéquat pour accomplir convenablement leur travail.
- L'approvisionnement des fournitures de bureau, des fongibles et autres éléments informatiques est mal assuré. C'est la cause du stress et surtout de retard, voire d'obstacle à l'exécution correcte des tâches à divers niveaux. Sont concernés surtout les Secrétaires, les Reporters, les informaticiens, les journalistes.
- Les agents sont exposés à des maladies liées à leur travail ou aux matériels utilisés.

On peut citer par exemple l'exposition permanente à la poussière de la paperasse, aux effets des écrans d'ordinateur, sans protection, aux radiations des ondes électromagnétiques dans les centres émetteurs et des projecteurs de studio.

Malheureusement, rien n'est encore fait pour protéger les travailleurs de ces dangers permanents. Chaque travailleur est un malade ambulante. Conséquence en matière de santé, les agents sont presque livrés à eux-mêmes. Ils se soignent n'importe où sans suivi avec des certificats médicaux de complaisance que le service du personnel gère avec impuissance. Cette situation déplorable est surtout la conséquence de l'absence d'un médecin de travail et d'une infirmerie à l'ORTB.

La prise en charge à hauteur de 80% des frais médicaux (consultations, analyses, et radiographies dans les centres médicaux publics et confessionnels seulement) est jugée insuffisante.

## **5 – Suggestions**

Nous venons de prendre connaissance de nos différents objectifs et problèmes spécifiques. Le moment est venu pour proposer des mesures afin d'éradiquer ces causes pour que le personnel soit remis au travail autant que possible et pour que les grands défis de l'ORTB soient relevés.

### **a- Suggestions à l'endroit des autorités de l'ORTB**

Nous ferons des propositions concernant l'amélioration des conditions de travail, du système d'évaluation basé sur le rendement et l'insuffisance de mesures incitatives et de l'insuffisance inhérente aux systèmes de formation.

### **b- Amélioration du cadre, des moyens et des conditions de travail**

Un travailleur accompli ses tâches quotidiennes avec joie et dévouement lorsqu'il est mis à sa disposition les moyens suffisants et appropriés, c'est-à-dire les outils et les matériels indispensables à l'exécution de ses tâches.

1. Il serait impérieux de revoir la procédure de dotation en fournitures de bureau et autres matériels pour une plus grande efficacité des agents.
2. Le cadre de travail doit remplir les conditions raisonnables d'hygiènes de sécurité et de confort (bureau bien aéré, climatisé et éclairé).
3. Doter la DRH de moyens de déplacement pour lui permettre de remplir avec efficacité sa mission qui l'oblige à se rendre régulièrement au Ministère du Travail, au Ministère des Finances... Aussi, doit-on l'équiper d'une photocopieuse pour maintenir à jour les dossiers individuels des agents.
4. Instituer des méthodes de motivation qui tiennent compte effectivement des résultats et du rendement de chaque salarié. Que les meilleurs en terme de rendement soient vraiment encouragés afin qu'ils servent d'exemple et de modèle aux autres.
5. La création d'un Comité d'Hygiène et de Sécurité (CHS) est nécessaire pour un meilleur suivi des conditions de travail et surtout de la santé au travail de ces agents.

6. Pour éviter les perturbations constantes de l'ouïe, la faiblesse sexuelle en évolution constante et d'autres difficultés dues à l'exposition aux rayons électromagnétiques chez les agents en service dans les Centres Emetteurs, la délocalisation des bureaux est nécessaire.

**c- Perceptives pour un système d'évaluation sur le rendement et absence de mesures incitatives**

1- La définition des objectifs à atteindre et des critères d'évaluation de commun accord avec les agents est la condition première pour faire face au manque d'objectivité qui est source de frustration et d'injustice potentielle. Ainsi, l'agent à évaluer ne le sera que sur la base des objectifs fixés et déterminés avec son supérieur hiérarchique.

2- L'évaluation joue un rôle primordial dans le processus de développement d'une organisation. C'est un outil de revalorisation de potentiel humain. L'évaluation exige des employés un travail de qualité pour permettre à l'entreprise de s'opposer dans un secteur. Elle permet de juger de la qualité du travail en équipe et de la bonne adaptation des travailleurs à leur fonction. Elle répond à un besoin d'identification des lacunes de l'employé et de prévoir des actions de perfectionnement susceptibles de rendre l'agent plus motivé et plus apte à faire ce qu'il doit et à envie de faire.

3- L'importance de l'évaluation pour l'Entreprise est de garantir des prestations ou des produits de qualité et permettra à l'agent de savoir exactement sur quelle critère et quelle norme il sera apprécié.

4- Le système d'évaluation basé sur le rendement permet à l'employé d'avoir une rétro action sur la façon dont il s'acquitte de son travail.

5- Il permet d'intégrer les besoins de l'Employé et les buts de l'Entreprise.

6- Il permet à l'Employé de connaître ses lacunes et de fournir les outils pour l'aider à s'améliorer.

7- Ce système aide à faire l'inventaire des points forts et points faible de l'Employé par rapport à la fonction qu'il exerce.

8- Il permet de justifier les décisions de mobilité, de suspension, de félicitation, de licenciement, de connaître l'efficacité du personnel et les besoins de formation et de perfectionnement.

**d- Insuffisance inhérente au système de formation**

La Direction Générale, pour tendre vers la performance, devra mettre un accent particulier sur la formation de son personnel à savoir :

- ❖ les formations d'intégration de recyclage ;
- ❖ les formations d'intégration destinées au personnel recruté ;
- ❖ les formations de promotion pour couvrir des vacances prévisibles ;
- ❖ les formations de perfectionnement et les formations d'adaptation.  
L'adaptation vise la réalisation de l'adéquation permanente entre l'agent et son poste ;
- ❖ La mise au point d'un plan de formation qui doit comporter :
  - des objectifs à moyen terme, le contenu, la durée, le calendrier, le budget, les bénéficiaires, les priorités ;
  - La mise en place des mécanismes pour la réhabilitation du centre de formation de l'Office ;
  - enfin, les boîtes de suggestions devront être réalisées pour permettre aux agents d'extérioriser leurs plaintes de façon libre et anonyme.

**e- Conditions de mise en œuvre des suggestions**

Les suggestions que nous avons faites ne peuvent être efficaces et mesurables que si leur mise en œuvre obéit à des conditions suivantes :

- Des dirigeants doivent prêter une attention aux conditions matérielles et sociales du travail ;

- Etre disposer à une meilleure écoute des agents et leurs différentes préoccupations ;
- Promouvoir l'esprit d'initiative et de valorisation du goût de l'effort ;
- Adopter une bonne politique de communication et créer une ambiance qui favorise la participation des travailleurs aux prises de décisions ;
- La motivation ne peut être une réalité si des objectifs précis ne sont pas assignés à chaque agent. Les dirigeants de l'ORTB devraient donc opter pour le management par objectif qui est une pratique très motivante surtout pour les cadres supérieurs.

#### **f- Suggestions des salariés**

Pour rentabiliser les efforts et servir réellement le peuple, les responsables de l'ORTB doivent :

- ✓ Permettre une bonne harmonie, une cohérence et une synergie de la stratégie réelle de motivation de l'office.
- ✓ Disposer d'un plan de communication avec des activités bien planifiées est aussi nécessaire. Le plan permettra de préciser les objectifs à l'interne et les cibles visées au niveau des auditeurs, téléspectateurs et partenaires de l'office.
- ✓ Créer un cadre de concertation et de dialogue permanent entre employés, responsables et entre l'office et ses usagers.
- ✓ Encourager la prise d'initiative personnelle et collective.
- ✓ Améliorer le cadre de travail et dynamiser le personnel pour améliorer le rendement.
- ✓ Former le personnel et revoir le logiciel de traitement des données à la Direction des Ressources Humaines pour éviter les longues files d'attente qu'on observe les jours dits de forts enregistrements.
- ✓ L'affairisme doit être banni des comportements.
- ✓ L'agent ne peut en aucun cas devenir concurrent de la société qui l'exploite.

- ✓ L'entretien et la sauvegarde des outils et lieu de travail incombent aux salariés.
- ✓ L'agent est tenu au secret professionnel.

L'accueil de la clientèle et des sponsors doivent être irréprochable.

## **CONCLUSION**

La motivation au travail est d'une grande importance pour le bien être des salariés et pour l'essor de toute entreprise. D'ailleurs, SENGE (1990) ne disait-il pas que « Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir seront celles qui auront découvert la façon de s'attirer l'engagement des gens... à tous les niveaux de l'organisation » ? Il devient clair que la satisfaction des employés en milieu de travail (bien que subjective) peut bien être considéré comme l'embranchement commun entre la motivation des personnes et leur bien-être en milieu de travail.

Pour y arriver, il convient d'éliminer les éléments pouvant être à la base de l'insatisfaction des salaires. Très conscient de cette nouvelle conception de la gestion du personnel nous avons recherché en ce qui concerne l'ORTB, ce sur quoi l'urgence appelle qu'on agisse pour améliorer la motivation du personnel. L'accent a été mis d'abord sur les conditions matérielles et sociales de travail, ensuite les modes d'évaluation et de récompense des salariés et enfin la formation des agents doit être prise en compte à l'ORTB.

Accorder une priorité à ces éléments permettra aux dirigeants de s'assurer « la participation entière » des salariés dans le processus de développement de l'organisation. Plus l'individu satisfait ses besoins et ses attentes plus il cherche à apporter une véritable contribution au développement de l'organisation. Perdre de vue que les employés détiennent la clé de succès c'est-à-dire les compétences et habiletés nécessaires pouvant conduire aux meilleurs résultats, conduits inéluctablement à l'échec. C'est dire que la direction doit assurer la participation entière des agents dans le processus de développement de l'ORTB.

A l'avenir, les déclarations d'intentions de la Direction Générale devront être traduites en actes pour que les agents soient au cœur de tout programme de développement de l'office.

En dehors des éléments développés dans notre étude, d'autres facteurs sont nécessaires pour obtenir l'engagement total des travailleurs : la formation, la gestion des carrières et emplois... Toute étude future sur la gestion du personnel de l'ORTB devra prendre en compte ces éléments que nous n'avons pas pu aborder dans le cadre de cette étude.

A la lumière des analyses faites, nous pouvons dire qu'au-delà de tout, la réhabilitation de la Direction des Ressources Humaines s'impose avec en amont des moyens et des hommes qualifiés pouvant faire face efficacement aux exigences liées à la taille et aux spécificités du personnel de l'ORTB. Une gestion optimale du personnel de l'ORTB ne pourra être atteinte que par l'intégration d'un service de la Formation Professionnelle qui sera doté réellement des moyens nécessaires à ses prérogatives. Ainsi, l'ORTB sonnera le glas à l'improvisation et à la lenteur. Une prise de conscience générale sera d'une grande utilité pour un sursaut accompagné d'abnégation pour que l'ORTB serve enfin à tout point de vue de « référence nationale en matière d'audiovisuel par la qualité professionnelle et artistique de ses services et productions ».

Les autorités ne doivent pas perdre de vue que seuls des hommes dévoués au travail et qui se préoccupent de la survie de l'ORTB peuvent changer son destin et améliorer ainsi son image pour le grand bonheur de toutes les citoyennes et de tous les citoyens béninois.

## **Références Bibliographiques**

- ⊗ Accord d'Etablissement entre la Direction Générale et le Personnel du 23 avril 2005 (ORTB / COTONOU)
- ⊗ AGBOKA M. M. (août 2007) ; La motivation du personnel à l'Imprimerie TUNDE : perspectives pour un bon rendement ENAM, Cycle II. (Mémoire)
- ⊗ BANON, D. T. R. (2009) ; Contribution à la motivation du personnel de l'ORTB : perspectives pour un rendement optimal ATSS, ENAM, Cycle I. (Mémoire)
- ⊗ CITEAU, J.P. (1999-2000) ; GRH : Principes généraux et cas pratiques, 5<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, Armand Colin, Paris.
- ⊗ COCOU, M. et A. et TOUPE, M. (2008) ; Motivation au travail et performance dans l'entreprise : Cas de l'hôpital de zone de SURU-LERE. (Mémoire)
- ⊗ Décret N°2005-252 du 06 mai 2005 portant approbation des statuts de l'Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin.
- ⊗ FREDERIKEN. A (2005) ; Management et motivation du personnel, RHF. N°505. Juillet-août. (Document)
- ⊗ HELLRIEGEL, et S. W (1999) ; Management des organisations 1<sup>ère</sup> édition.
- ⊗ JORDAN. R (2006) ; Ce qui motive les salariés, France Sud-ouest.
- ⊗ JUTRAS. I et VAILLAN COURT. L (2003) ; Satisfaction et motivation au travail, Pharmactuel vol 36 N°4.
- ⊗ LEVY-LEBOYER, C. (1993); la crise des motivations, PUF, Paris.
- ⊗ Loi N°94-009 du 28 juillet 1994 portant création et fonctionnement des Offices à caractère social, culturel et scientifique.
- ⊗ Loi 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin.

- ⊖ LONMADON, L. I. (2006) ; Impact de la motivation sur le rendement de l'entreprise : Cas de la SBEE, ENAM, ATSS, Cycle I (Mémoire)
- ⊖ MINTZBERG, H. (1994) ; structures et dynamique des organisations, Paris, les éditions d'Organisation.
- ⊖ MITO, J et TOFFOUN, G (2008) ; la problématique de la motivation dans l'administration publique : Cas du MESRS (Mémoire)
- ⊖ MORIN, E. M. (1996) ; Psychologies du travail, éditions Gaétan Morin.
- ⊖ MUCCHIELLI, A. (2001) ; La communication interne, les clés d'un renouvellement, Armand Colin, Paris.
- ⊖ PERRETI, J-M. (2004-2005) ; la gestion des ressources humaines, 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert.
- ⊖ PERRETI, J. M. (2002) ; Ressources humaines et Gestion des Personnes, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.
- ⊖ Rapport d'audit des Ressources Humaines et Organisationnel de l'ORTB de Mars 2012.

**TABLE DES MATIERES**

Dédicace .....	2
Remerciements .....	3
Liste des sigles .....	5
Liste des tableaux .....	7
Sommaire .....	8
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>9</b>
<b>PREMIERE PARTIE : Cadre théorique et démarche méthodologique</b> .....	<b>12</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre théorique</b> .....	<b>12</b>
1-Problématique .....	12
2-Justification du choix du sujet .....	14
3-Objectifs .....	14
a- Objectif Général .....	14
b-Objectif spécifique .....	15
4-Hypothèses .....	15
a-Hypothèse Général .....	15
b-Hypothèse Spécifique .....	15
5-Clarification conceptuelle .....	16
1-Déterminants psychosociaux .....	16
2 –Motivation .....	16
3-Revue de la littérature .....	18
a- Etude réalisée sur la motivation .....	18
b- Etude réalisée sur l'organisation du travail en entreprise .....	19
6- Etude réalisée sur la psychosociologie des ressources humaines en milieu professionnel .....	21
<b>Chapitre II : Démarche méthodologique</b> .....	<b>24</b>
1-Population cible .....	24
2-Technique et instrument des collectes de données .....	24
3- Questionnaire et observation .....	26
4-Entretien direct .....	28
5-Mode de traitement des données collectées .....	30
6- Difficultés rencontrées .....	30
<b>Deuxième Partie : Cadre pratique de l'étude, présentation, interprétation et analyse des résultats</b> .....	<b>32</b>
<b>Chapitre III : Cadre pratique de l'étude</b> .....	<b>32</b>
1- Historique de l'ORTB .....	32

a- Historique .....	32
b- Présentation de l'ORTB .....	33
c- Cadre organisationnel de l'ORTB .....	33
c1- Organigramme de l'ORTB (Voir à l'annexe).....	33
c2- Les attributions des organes délibérants de l'ORTB .....	34
2- Mission de l'ORTB .....	39
a-Localisation.....	39
b-Mission.....	39
c- Statut juridique de l'ORTB .....	40
3- Aperçu général sur le personnel de l'ORTB .....	41
4- Dépouillement des données collectées.....	45
a- Résultats à l'hypothèse N°1.....	45
b- Résultats à l'hypothèse N°2.....	49
c- Résultats à l'hypothèse N°3.....	52
d-Récompense aux mérites.....	52
e-Inexistence d'un plan de formation .....	53
f-Inadéquation du programme de formation continue.....	53
<b>Chapitre IV: Présentation, interprétation et analyse des résultats.....</b>	<b>57</b>
1- Vérification de l'hypothèse N°1.....	57
a-Condition de travail.....	57
b-Système d'évaluation.....	57
c-Processus de formation.....	58
2- Vérification de l'hypothèse N°2.....	58
3- Vérification de l'hypothèse N°3.....	59
4- Limites des déterminants psychosociologiques de la motivation des ressources humaines à l'ORTB.....	59
5- Suggestions .....	61
a- Suggestions à l'endroit des autorités de l'ORTB .....	61
b-Amélioration du cadre, des moyens et des conditions de travail .....	61
c-Perceptives par un système d'évaluation sur le rendement et absence de mesures incitatives .....	62
d-Insuffisance inhérente au système de formation .....	63
e-Conditions de mise en œuvre des suggestions.....	63
f- Suggestions des salariés.....	64
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>66</b>
Références bibliographiques.....	68
Table des matières.....	70
Annexes.....	72

**ANNEXES**

**C1- Organigramme de l'ORTB**

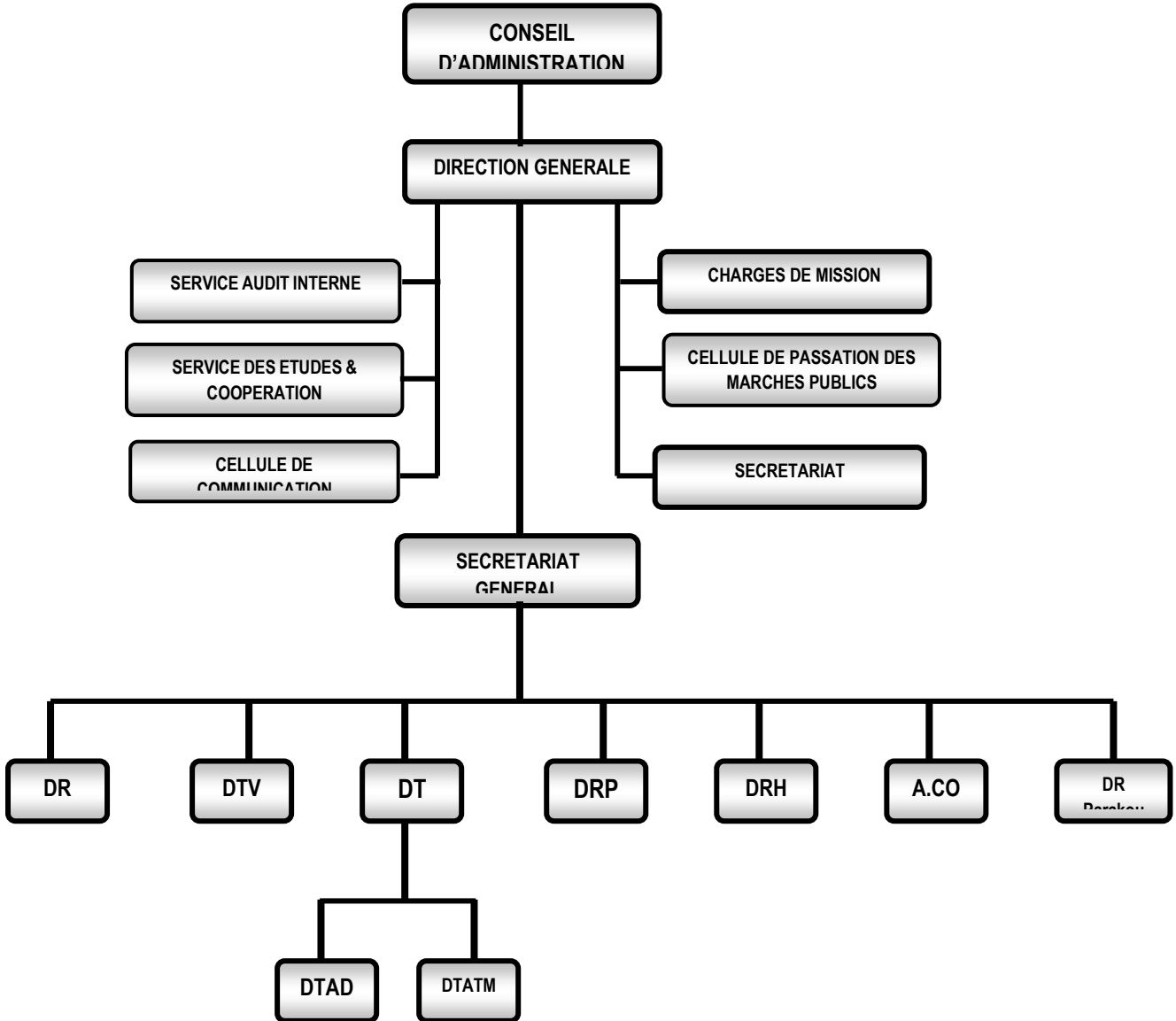


Schéma : ORGANIGRAMME DE L'ORTB

Source : Manuel de procédures de l'ORTB (2009)