



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

OPTION

PSYCHOLOGIE DE LA VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

MEMOIRE DE MAITRISE EN PSYCHOLOGIE

SUJET

**Le sentiment d'appartenance et l'implication au travail au
Ministère de la Santé du Bénin : Cas du personnel de la Direction des
Ressources humaines**

Rédigé et soutenu par :

- 1 -) LALOU Cossi Armel
- 2 -) ASSOGBA Gbènouwassè Annick

Sous la direction de :

Docteur Ferdinand BOTON
Enseignant chercheur
DPSE/FLASH/UAC

ANNEE ACADEMIQUE : 2013-2014



DEDICACE

A Dieu tout puissant et à nos parents pour leurs soutiens.

Armel Cossi LALOU & Annick ASSOGBA

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a été possible grâce au concours et à la disponibilité des personnes dont nous ne saurions taire l'identité. Qu'il nous soit donc permis ici de dire vivement merci ;

- **à tous les enseignants du Département de Psychologie et Science de l'Education**

pour leur détermination à nous donner une très bonne formation ;

- **à la Présidente du Jury et aux Honorables Membres du Jury**

pour l'honneur que vous nous faites en acceptant de juger notre mémoire. Nous sommes certains que vos critiques et apports contribueront à améliorer ce modeste travail. Profondes gratitude ;

- **à notre Directeur de mémoire, le Docteur Ferdinand S. BOTON**

pour avoir accepté de diriger ce travail avec dévouement et disponibilité malgré ses multiples occupations ;

- **à tout le personnel du Ministère de la Santé en particulier aux agents de la Direction des Ressources Humaines**

pour leur soutien indéfectible dans ce travail ;

- **enfin**, à tous ceux qui ne sont pas mentionnés et qui de près ou de loin ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

Armel Cossi LALOU & Annick ASSOGBA

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE :Cadre théorique et méthodologie de recherche	4
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	5
I - PROBLEMATIQUE, HYPOTHESES ET OBJECTIFS.....	5
II- CLARIFICATION CONCEPTUELLE ET ETAT DE LA QUESTION	7
CHAPITRE II : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	37
I- CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE.....	37
II- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	44
DEUXIEME PARTIE : Résultats de l'étude	48
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS ...	49
I- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	49
II- VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	61
CHAPITRE IV : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	62
I-DISCUSSION.....	62
II- RECOMMANDATIONS.....	66
CONCLUSION	68
BIBLIOGRAPHIE	70

SIGLES

DRH : Direction des **R**essources **H**umaines

RH : **R**essources **H**umaines

MSP : **M**inistère de la **S**anté **P**ublique

APE : **A**gent **P**ermanant d'**E**tat

ACE : **A**gent **C**ontractuel de l'**E**tat

PNSDRHS : **P**lan **N**ational **S**tratégique de **D**éveloppement des **R**essources **H**umaines en **S**anté

GRH : **G**estion des **R**essources **H**umaines

CED: **C**entre d'**E**tude et de **D**ocumentation

ENEAM: **E**cole **N**ationale d'**E**conomie **A**ppliquée et de **M**anagement

ENAM: **E**cole **N**ationale d'**A**dministration et de la **M**agistrature

FLASH: **F**aculté des **L**ettres, **A**rts et **S**ciences **H**umaines

UAC : **U**niversité **A**bomey-**C**alavi

<u>Liste des Tableaux</u>	PAGES
<u>Tableau N° 1</u> : Synthèse des caractéristiques des types d'approches d'engagement selon McGee	23
<u>Tableau N° 2</u> : Modèle d'analyse de la cohésion des équipes sportives selon Lasnier	35
<u>Tableau N° 3</u> : Tableau synthétique du personnel du Ministère de la Santé au niveau Central	42
<u>Tableau N° 4</u> : Effectif et statut du personnel de la DRH	42
<u>Tableau N° 5</u> : Attachement des agents au Ministère	50
<u>Tableau N° 6</u> : Le sentiment des agents à être utile ou non au Ministère	53
<u>Tableau N° 7</u> : L'implication des agents au travail	56 57
<u>Tableau N° 8</u> : Avantages liés à une meilleure condition de travail au Ministère de la Santé	
<u>Tableau N° 9</u> : Management des ressources humaines	58

<u>LISTE DES GRAPHIQUES</u>	PAGES
<u>Graphique N° 1</u> : La joie d'appartenir au Ministère des agents	51
<u>Graphique N° 2</u> : Déclaration des agents sur le niveau de leur sentiment d'appartenance	52
<u>Graphique A</u> : Comportements, attitudes et propos des agents du Ministère de la Santé	53
<u>Graphique N° 3</u> : Le cadre de travail	54
<u>Graphique B</u> : Les conditions de travail au Ministère de la Santé	56 59
<u>Graphique N°4</u> : La clarté des tâches	
<u>Graphique C</u> : La qualité de la GRH au Ministère de la Santé	60

INTRODUCTION

Les constats contemporains montrent que les organisations du secteur public comme celles du privé sont en pleine concurrence. Les unes cherchent à s'identifier aux autres et réciproquement. Ces organisations s'attellent à se distinguer face à leurs pairs nationaux et internationaux. Ces identifications et distinctions ne sont rien d'autre que la course pour l'atteinte d'objectifs viables et enviables. Pour ce faire, elles améliorent leurs procédés, leurs équipements et même leurs produits. Mais les études ont montré qu'une telle distinction s'idéalise grâce aux personnels des organisations, aux compétences de ces derniers et à leur degré d'engagement envers lesdites organisations. C'est pour cela que l'un des aspects fondamentaux de la réalité à laquelle toute organisation humaine doit en permanence faire face est sans contexte celui de trouver les moyens de donner satisfaction aux attentes multiformes de ses membres. De plus, les clients et les salariés ne se satisfont plus des solutions standards mais demandent plutôt des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques. Ils deviennent plus exigeants et demandent des qualités de produits plus élevés et des services plus personnalisés. Tous ces changements de l'environnement ne font en partie qu'augmenter l'incertitude et par conséquent retardent une réponse appropriée et rapide de l'entreprise. L'exigence première sur ce marché à concurrence exacerbée est donc non seulement de recruter des agents de qualité présentant un haut niveau de qualification mais aussi de les fidéliser, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Nous pourrions dire qu'en partie, l'Etat respecte cela en ce sens qu'il occupe toujours des fonctions centrales dans la vie collective.

Dans le secteur privé, on remarque qu'on ne fait que mettre les agents sous pression : travailler la plupart du temps du matin jusqu'au soir, aller au boulot même les samedis pour faire la demi journée ou tendre des fois vers la fin de la journée, aller au boulot encore plus les jours fériés sous prétexte que « tâche à accomplir au service n'est pas ce qui manque ». Au cours de la semaine, il est rare qu'on donne à l'employé la possibilité d'aller vaquer à ses propres préoccupations pendant une heure (01) de temps, même si c'est pour faire des légalisations de ses pièces. Et ainsi l'employé n'arrive pas à régler le moindre de ses problèmes les jours ouvrables de la semaine. Cet état de chose retient son attention et si le cas est multiplié et consécutif, il inhibe sa performance prochaine au travail. Mais ceci n'est pas le cas dans la fonction publique. Suffit-il de négocier avec son supérieur hiérarchique et on peut aller rapidement régler ses propres problèmes afin de mieux se concentrer sur ses obligations de service dès son retour. Et pourtant, les plaintes des APE

ne cessent de croître et l'administration publique est synonyme de lenteur administrative, de déresponsabilité et de démotivation des agents, preuve du mauvais engagement au travail de ses agents.

Un bon engagement au travail de l'agent, s'il est facteur d'atteinte des objectifs du secteur de travail, il est aussi source de satisfaction au travail de ce dernier. Mais au M S, les entretiens entre collègues, leurs débats multiples autour de thèmes divers laissent des impressions presque négatives de leurs conditions de travail. Les récriminations sont toujours de mise et les maux (l'expression gestuelle des états d'angoisse de certains agents dans la moyenne des temps de travail, le népotisme, l'absentéisme, etc.) dont souffrent les sociétés d'Etat comme ce Ministère dans le cas d'espèce sont autant de fléaux qui affectent ses services. Ce qui nous rend le plus perplexe est que la volonté de ses agents, même ceux permanents de l'Etat, d'aller chercher ailleurs le meilleur dès que ce serait possible est toujours exhibée. Or, les sociétés d'Etat sont considérées comme un refuge de travailleurs en raison de la sécurité, de la pérennité de l'emploi et de la garantie de salaire. Toutes ces remarques font dérober l'attention sur les perspectives d'identification du mobile qui sous-tend la satisfaction au travail des agents. Et c'est à cela que va s'atteler en grande partie notre étude. En réalité, pour joindre les deux bouts, à savoir l'atteinte des objectifs de l'Etat pour ce qui est de la part de ce Ministère et l'assurance de la satisfaction au travail de ses agents, nous avons alors choisi de réfléchir sur l'origine de l'engagement au travail de l'employé à travers le thème « **Problématique de la culture du sentiment d'appartenance du personnel au Ministère de la Santé : Cas de la Direction des Ressources humaines du Ministère de la Santé du BENIN** ».

L'APE ou l'employé qui a un sentiment d'appartenance élevé trouve une grande satisfaction professionnelle. Ainsi, le développement du sentiment d'appartenance de l'employé est le facteur le plus déterminant dans l'atteinte des résultats de toute société. C'est cet état de chose qui constitue la substance de nos préoccupations dans ces travaux de recherche, devant sanctionner notre formation en Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle.

La première partie de cette étude est consacrée au cadre théorique et à la méthodologie de recherche.

La deuxième partie concerne l'analyse des résultats de l'étude.

Première Partie : Cadre théorique et méthodologie de recherche

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Ce chapitre traitera de la problématique, de l'hypothèse, de l'objectif, de la clarification conceptuelle et de l'état de la question.

I- PROBLEMATIQUE HYPOTHESES ET OBJECTIFS

A – PROBLEMATIQUE

Les pressions budgétaires croissantes que connaît la sphère publique dans le contexte économique marqué par la crise, posent la question de l'efficacité des modes de gestion des ressources humaines et donc des moyens déployés (ou non) afin d'accroître l'engagement au travail des agents publics. Cette réflexion a été relancée en France, suite à l'entrée en vigueur en 2006 de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) ; une telle réforme budgétaire ayant pour objectif d'encourager le passage d'une « Logique de moyens » à une « logique de résultats » par une refonte complète des finances publiques. La question de l'engagement au travail des agents publics représente donc un enjeu important des réformes actuelles en management public, ces dernières visant de manière générale à accroître l'efficacité de l'action de l'Etat.

En effet, les Psychologues Industriels et Conseils de la structure Dubois et Associés ont effectué plus de 3000 études de 1997 à 2012 sur les effets individuels et organisationnels du sentiment d'appartenance. Ces études ont été effectuées aux Etats-Unis, en Europe et en Asie. Elles nous apprennent que le sentiment d'appartenance présente un impact important sur le rendement au travail, sur les perspectives d'avenir, la présence au travail, la résistance au stress, l'estime de soi et sur l'ouverture aux changements. Cette dernière constatation revêt une importance particulière et permet de comprendre le phénomène de l'adaptation ou de résistance aux changements. Plus le personnel est identifié à l'entreprise, plus il est flexible et accepte le changement. Dans le même ordre d'idée, l'actuel gouvernement béninois dès son avènement en 2006 a mis sur pied une meilleure politique de motivation (la rémunération, les accessoires de salaire, les primes et indemnités,...) de ses agents.

Malgré le développement de nombreux paradigmes explicatifs permettant de mieux appréhender les mécanismes complexes de l'engagement humain, il n'existe pas, à ce jour, de cadre analytique unifié qui permettrait d'identifier, de manière systématique, l'ensemble des

causes qui amènent un individu à adopter un comportement motivé dans le cadre de son emploi. Combien de fois avons-nous entendu les exclamations suivantes : « Nous avons tout essayé, des cercles de qualité à la réingénierie en passant bien sûr par la qualité totale, Et pourtant nous sommes toujours restés au même point !..... ». Aussi les divergences théoriques et empiriques restent nombreuses quant aux raisons ou encore aux motifs qui font qu'un individu fait preuve ou non d'engagement au travail. De même les résultats produits par un comportement motivé ne sont pas toujours clairement établis rendant délicate toute tentative de généralisation notamment en regard des effets présumés positifs de l'engagement au travail sur la performance et la productivité individuelle et ou collective d'un côté et de l'autre, les études ont montré que les entreprises peuvent compter sur l'engagement indéfectible de plus de 90% de leur personnel et des fois sur 70%. Qu'en est-il du Ministère de la Santé, quelles appréciations y donnent les APE en fonction, de ce résultat ? Nous nous demandons comment le sentiment d'appartenance est vécu au sein de ce Ministère ? Quelles relations s'établissent-ils entre le Ministère et eux-mêmes ? Les normes établies par le gouvernement pour susciter le meilleur de la part de ses agents sont-elles mises en pratique et suffisantes ?

B – HYPOTHESES ET OBJECTIFS

1- Hypothèses

Cette étude est faite sur la base des hypothèses suivantes :

a) Hypothèse générale

Le mode de gestion au sein du Ministère de la Santé ne favorise pas le développement du sentiment d'appartenance du personnel et son adhésion aux objectifs du Ministère.

b) Hypothèses spécifiques

- Certains comportements, attitudes et propos des agents du Ministère de la Santé montrent qu'il y a déficit de sentiment d'appartenance aux objectifs du Ministère.
- Les conditions de travail ne favorisent pas l'engagement au travail des agents.
- La gestion des ressources humaines au Ministère de la Santé ne crée pas un cadre incitatif pour favoriser la motivation et l'implication au travail.

2- Objectifs

Cette rubrique comporte un objectif général décliné en des objectifs spécifiques.

a) Objectif général

En objectif général, l'étude vise à aider le Ministère de la Santé à améliorer le sentiment d'appartenance de ses agents.

b) Objectifs spécifiques

En objectifs spécifiques, nous allons :

- Rechercher les attitudes, les comportements et les propos des travailleurs qui révèlent le déficit du sentiment d'appartenance aux objectifs du ministère.
- Etudier les conditions de travail des agents au sein du Ministère de la Santé.
- Identifier le mode de gestion des ressources humaines au Ministère de la Santé.

II- CLARIFICATION CONCEPTUELLE ***CONCEPTS LIES AU THEME ET ETAT DE*** ***LA QUESTION***

Cette première section nous permettra de rendre plus explicite respectivement la clarification conceptuelle et l'état de la question.

A- CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Un concept peut avoir des significations différentes selon les approches. Bon nombre d'auteurs ont réfléchi sur la question de l'engagement au travail mais peu ont abordé la notion du sentiment d'appartenance aussi clairement formulée. Dans ce paragraphe, nous l'aborderons de façon substantielle tout en essayant de définir les concepts clés utilisés dans le cadre de notre travail afin de faciliter la compréhension de notre étude aux lecteurs. Après ces définitions, nous explorerons les travaux des auteurs qui ont abordé le sujet.

1- Culture : polysémique, le terme culture est tel qu'il est difficile de l'évoquer sans préciser dans quel sens on l'utilise, surtout si l'acceptation adoptée n'est pas celle prosaïque à laquelle on a affaire s'agissant des attributions-fort-limitées quelques fois folkloriques dévolues aux fameux ministères de la culture en Afrique. Selon HERRIOT (1993), cf. le Petit Robert, la culture est ce qui reste quand on a tout oublié. Mais selon l'encyclopédie, c'est l'instruction ou l'éducation ; c'est l'ensemble des données acquises et transmises à l'intérieur d'un groupe social, c'est l'action de cultiver la terre ; de faire pousser certains végétaux. A l'assimiler à notre travail ici, ça a donc le sens d'améliorer, de relever d'un état moins positif pour un autre meilleur.

2- Sentiment : connaissance plus ou moins claire donnée d'une manière immédiate ; sensation, impression. Etat affectif complexe et durable lié à certaines émotions ou représentations. Manifestation d'une tendance, d'un penchant. Disposition à être facilement ému, touché ; émotivité; sensibilité. Agir plus par sentiment que par réflexion (selon LAROUSSE, 2001)

3- Appartenir : être la propriété de, se rattacher à, faire partie de, relever de ;

Ne plus s'appartenir : ne plus être libre de ses actions, celui qui ne s'appartient pas est appelé pour la plupart du temps à consulter l'avis de son groupe avant d'agir et il en est même fier (LAROUSE, 2001). Appartenir, c'est en effet découvrir qu'on s'actualise en lien avec d'autres personnes, qu'on a une part irremplaçable à exercer dans les groupes auxquels on appartient; que dans ces groupes, on doit tenir compte de l'autre, de ce qu'il est, de ce qu'il pense, de ce qu'il peut apporter, qu'ensemble nous pouvons construire, créer, mettre en œuvre des projets qui puissent servir la collectivité (Mucchielle, 1986)

4- Appartenance : propriété d'être un élément d'un ensemble donné, fait d'appartenir.

5- Vie de groupe : La vie de groupe permet de tisser des liens, de vivre des choses ensemble, ce qui contribue au développement du sentiment d'appartenance.

6- Sentiment d'appartenance : aptitude à se considérer et à se sentir comme faisant partie intégrante d'un groupe, d'une famille ou d'un ensemble (pour FOUGEYROLLAS, Hélène BERGERON, Jacques Côté et autres, 1998). Au sens large, le sentiment d'appartenance se définit comme le fait pour un individu de se considérer et de se sentir comme faisant partie intégrante d'un groupe ou d'un ensemble social. Le sentiment

d'appartenance mesure ainsi l'attachement et la reconnaissance ressentis par un groupe d'individus à l'égard d'une communauté et particulièrement pour le projet qui la fédère. Au sens de l'entreprise, le sentiment d'appartenance concerne l'adhésion partagée de ses salariés à ses objectifs, à ses méthodes ou modes de fonctionnement organisationnel mais aussi à ses valeurs. C'est un élément important à prendre en compte dans le domaine du marketing communautaire encore appelé marketing de l'attention ou marketing participatif. Pour Bertrand BACHELOT qui intervient sur des thématiques dans le domaine de la formation professionnelle, la notion du sentiment d'appartenance tire sa source dans la notion du sentiment d'identité. Cette dernière est un ensemble de critères, de définitions d'un sujet à un sentiment interne. Ce sentiment d'identité est composé de différents sentiments : sentiment d'unité, de cohérence, d'appartenance, de valeur, d'autonomie, et de confiance organisés autour d'une volonté d'existence. Les dimensions de l'identité sont intimement mêlées : individuelle (sentiment d'être unique), groupale (sentiment d'appartenir à un groupe) et culturelle (sentiment d'avoir une culture d'appartenance) selon Mucchielle (1986).

B- CONCEPTS LIES AU THEME

1- Identité et appartenance : Traditionnellement, la dimension sociale de notre identité est assurée par un *sentiment d'appartenance* à des groupes sociaux plus ou moins larges, dans lesquels notre généalogie nous a objectivement inscrits. Les *groupes d'appartenance* sont variables culturellement et historiquement : clans, castes, classes sociales, nations, régions, villes, quartiers, villages, communautés religieuses, communautés ethniques, etc. Le sentiment d'appartenance est généralement *pluridimensionnel* : groupe social, groupe religieux, groupe sexué, groupe ethnique, groupe professionnel...

Dans les formations sociales les plus archaïques, cette appartenance est fortement inculquée, souvent de façon très violente. Les rites d'initiation, qui symbolisent cette inscription sociale de l'individu, passent fréquemment par l'imposition d'épreuves sévères. Clastres a montré que les « écritures corporelles » que comportent souvent ces rites constituent un violent *marquage social* des membres du groupe dans des conditions qui relèvent de la torture instituée.

Dans des sociétés plus complexes, cette contrainte sociale prend des formes moins violentes et moins ritualistes. La contrainte n'en demeure pas moins présente, inscrite dans les réalités objectives de la biologie et de la généalogie. Il reste de plus en plus de multiples

traces de cette violence primitive de l'inscription sociale : service militaire, retraites religieuses, bizutages, examens...

Les marquages sociaux les plus « officiels » sont le plus souvent déportés vers la puberté dans la tradition des rites d'initiation qui marquent le passage d'une enfance toujours perçue confusément comme quelque peu « asociale » à l'âge adulte, généralement perçu comme la « véritable » entrée dans la société. Il est toutefois évident que les sentiments d'appartenance sont cultivés bien avant cette entrée officielle dans la vie sociale adulte. La première enfance est relativement peu concernée. Elle est vouée essentiellement à l'élaboration des composantes « intrafamiliales » de l'identité, en particulier à l'inscription des bases de l'identité sexuée et de l'identité généalogique. La seconde enfance est par contre l'âge par excellence des inscriptions groupales. Le roman de Louis Pergaud, *La guerre des boutons*, reste une parfaite illustration de la nature et de l'importance de ces vécus sociaux de la seconde enfance.

Nous remarquons jusque là que c'est l'individu même qui est au cœur de la culture de son sentiment d'appartenance ; ce qui fait appel au sentiment d'auto-détermination.

2- Théorie d'auto – détermination

La théorie d'auto-détermination place l'autonomie de l'individu au cœur de ses motivations. Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui laissent des choix aux individus devraient participer à une motivation accrue, c'est-à-dire à un bon engagement au travail. Cette théorie considère que les personnes ont trois besoins psychologiques innés : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'appartenance sociale. Ils constituent les nutriments nécessaires au développement optimal, à la santé psychologique, à la croissance, à la survie et à l'intégrité de l'individu (Ryan, 1996). Ainsi ces besoins sont innés plutôt qu'appris.

Le besoin d'autonomie fait référence à la nécessité pour l'individu de se sentir comme étant à la base de ses choix au moment d'initier un comportement (de Charms, 1968 ; Deci, 1975). L'autonomie dans le travail renvoie communément à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto organisation, voire de « liberté » dans le travail (Everaere, 1999). Alis et Dumas (2003) considèrent que « le bien-être, c'est la liberté de choisir en accord avec la direction, le rythme de travail désiré ». En effet, il est fréquent de constater que les salariés

perçoivent que leur rythme de travail (durée hebdomadaire, répartition quotidienne des heures de travail, dates de congé) ne correspond pas à leurs besoins personnels et/ou familiaux.

L'articulation vie privée – vie professionnelle peut être atteinte lorsque les individus parviennent à répartir leurs temps et leur énergie pour satisfaire les demandes de chaque domaine (Kossek et al, 1999 ; Clark, 2000 ; Higgins et al, 2000). L'individu souhaite être son propre agent causal, c'est-à-dire agir en accord avec sa perception de soi et avec ses intérêts et valeurs (de Charms, 1968 ; Deci et Vansteenkiste, 2004). Cette théorie serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi et organisation) pour éprouver et développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu parvient à développer ces deux sentiments ci-dessus, tous deux tendraient à se renforcer dans le processus d'engagement.

Le sentiment d'appartenance implique en réalité bon nombre d'autres concepts à savoir, la motivation au travail, la satisfaction au travail, l'implication du sentiment d'appartenance, l'implication dans le travail, le développement du sentiment d'appartenance et la théorie des besoins.

3- Implication du sentiment d'appartenance

Une fois cultivé ou son développement maintenu, il fait naître le sentiment de la satisfaction au travail qui désigne un état correspondant à la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes. Le sentiment d'appartenance, s'il est atteint chez le travailleur, ce dernier est toujours motivé à la réalisation des objectifs de la société et il se sent prédisposer consciemment comme inconsciemment à partager les résultats en bien comme en mal. Il ne se décourage donc pas face aux initiatives et c'est en cela que S. Michel en 1991 affirme que « la satisfaction se ressent après la motivation, elle est une des résultantes au cas où il y a réalisation de certaines attentes ».

A cela s'ajoute l'implication au travail de l'agent qui désigne son attachement à son travail. Ceci se traduit par l'importance que le salarié donne à son travail, l'importance que le travail occupe selon sa perception par rapport aux autres domaines de la vie.

4- Motivation au travail

Selon toute vraisemblance, la notion de motivation au travail aurait acquis ses lettres de noblesse auprès des spécialistes du management avant que le terme « engagement

organisationnel » ne lui mène actuellement une discrète « concurrence ». Cette concurrence est d'ailleurs inévitable du moment où la préoccupation commune de la plupart des chercheurs en comportement organisationnel se trouve être l'amélioration de la productivité ; laquelle devrait passer par l'augmentation de la performance des travailleurs. En tentant de trouver une réponse à cette obsession grandissante chez les managers et d'avoir sous leurs conseils, des employés toujours plus performants, l'unique solution qui semble s'être généralement imposée à ceux-ci a été de provoquer leur motivation au travail. Ceci au fond, consiste à agir sur le comportement des employés par manipulation ou séduction en vue d'obtenir d'eux, une réponse en accord avec les vœux productivistes des dirigeants d'entreprises. Du coup, la motivation au travail se définit comme « ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ne sont pas atteints les objectifs fixés » (LEVY-LEBOYER). Ce qui implique, précise l'auteur une triple action : « Faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint et y consacrer l'énergie nécessaire ». L'atteinte dudit objectif serait alors synonyme de satisfaction.

5- Satisfaction au travail

C'est l'état émotionnel résultant de l'appréciation positive d'un emploi qui contribue à la réalisation des attentes de l'individu en matière de travail. En 1987 O'Driscoll affirme que la satisfaction au travail, traduit la réaction «émotionnelle d'une personne aux aspects spécifiques de son emploi. C'est un sentiment positif qu'on éprouve à l'occasion d'une évaluation positive des facteurs intrinsèques liés à son poste de travail et des conditions dans lesquelles le travail est accompli ». Ainsi, la satisfaction au travail tout comme la motivation au travail (Adelman, 1987) seraient favorisées surtout par une bonne rémunération et constitueraient une réaction (positive) immédiate à un aspect précis (le poste de travail), à l'apaisement d'un désir (exemple : avoir une tâche intéressante) localisé et ponctuel au sein du milieu de travail alors que l'engagement met l'accent sur l'attachement à l'organisation toute entière et apparaît être un phénomène qui se développe lentement et cumulativement dans le temps (O'Driscoll, 1987). C'est pourquoi, précise Mowday (1982) : « si les événements quotidiens dans le milieu de travail peuvent affecter le niveau de satisfaction d'un employé, de tels événements sont loin d'avoir la même influence sur son degré d'attachement à l'organisation ». Que dire alors de l'implication au travail dans le même processus d'engagement au travail ?

6- Implication au travail

L'implication au travail exprime le niveau d'identification psychologique d'une personne avec son travail, l'importance que revêt pour lui ce travail, la place qu'il occupe dans son existence (Schultz et Schultz, 1990 p.352). Autrement dit, l'implication organisationnelle est pour Allen et Meyer en 1996, p.252 « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation ». De ce fait, le phénomène de l'implication revêt également un caractère plus limité (Morin, 1989) dont les limites sont tout à fait contenues dans l'idée (plus large) d'engagement à l'ensemble organisationnel. O'Driscoll situe la différence fondamentale entre engagement au travail et implication au travail dans la durée de l'un par rapport à l'autre ; l'implication au travail étant supposée rendre compte d'une réalité plus ponctuelle, immédiate et vraiment concrète (1987, p.138) alors que l'engagement couvre une période relativement longue. Mais au-delà de toutes ces considérations, une séparation au plan strictement conceptuel peut être faite entre ces deux réalités si on considère que la caractéristique fondamentale de l'engagement est de se manifester à travers des actions visibles et fort impressionnantes, actions se situant au-dessus de la norme moyenne connue alors que l'implication au travail peut bien s'accommoder d'une forme plus ou moins ordinaire de participer à la vie de l'organisation. Autrement dit, l'implication reste au stade minimum d'effort à fournir pour s'acquitter d'une mission ou d'une tâche qu'on s'est donnée. Ainsi par exemple le fonctionnaire qui s'occupe assez passablement du travail pour lequel il est rémunéré par devoir, mériterait qu'on parle de lui en termes d'implication plutôt que d'engagement au travail. La distance entre ces deux termes ci-dessus sera la même, pourrait-on le dire, que celle qui existe entre une participation active et dévouée et une participation à tout le moins moyenne. Randal insiste sur des comportements qui traduisent de la part du travailleur un réel souci de qualité et un désir de sacrifice.

La satisfaction au travail, la motivation au travail et l'implication au travail ci-dessus étudiées sont des étapes du processus d'engagement au travail. Ce dernier n'est possible que si chaque acteur (les dirigeants, les collègues de l'employé et l'employé lui-même) joue pleinement son rôle : les dirigeants en instaurant une bonne culture d'entreprise et une bonne condition de travail et les collègues en favorisant une bonne relation interpersonnelle. En ce qui concerne les dirigeants, Reichheld (1996) considère que la fidélité des partenaires (salariés, clients et actionnaires) occupe une place essentielle dans la réussite des entreprises.

Et si cette fidélité est bien entretenue, elle crée un sentiment d'appartenance ou d'attachement présentant deux facettes : une faible intention de quitter l'entreprise et une implication organisationnelle forte. C'est ce que la théorie des caractéristiques de l'emploi va appuyer d'une autre manière.

7- La théorie des caractéristiques de l'emploi

La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et d'Oldman (1975, 1976, 1980) s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail. Hackman et Oldman ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne. Ils en ont identifié cinq qui influenceraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back. Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits :

- L'individu doit se considérer comme responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie.
- L'individu doit ressentir que son travail a un sens. Pour cela, il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de celle-ci.
- Enfin, l'individu doit avoir connaissance des résultats qu'il réalise. La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feed-back reçu.

Ces trois besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes. Plus ces besoins sont élevés, plus ces trois perceptions sont importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation attaché à un emploi. Ainsi, la motivation interne est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé. Ce processus multiplicatif agirait sur quatre types de variables affectives et de comportements : la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé et l'absentéisme – départ volontaire.

Si jusque là, les recherches des auteurs parlent du rôle de l'employé lui-même dans cette question de sentiment d'appartenance, nous allons voir dans les points ci-dessous ce qu'il en est des collaborateurs et dirigeants de l'employé.

8- La culture d'entreprise

C'est l'ensemble de rites, de tabous et de règles selon Maurice Thévenet, professeur au CNAM (Paris) et à l'ESSEC (Paris). Aussi, il trouve qu'elle est en réalité formée de tout ce qui constitue l'histoire et le quotidien de l'organisation. Certaines entreprises à l'instar d'Alcatel et Saint GOBAIN, ont ainsi fait appel à un historien. Pour Jean-Pierre LAUZIER, c'est l'ensemble des règles, des principes, des codes de travail qui sont pris autant par un employé dans le cadre de son travail quotidien que par la haute direction. C'est ce qui se fait, c'est ce qui se vit vraiment et non pas ce qui est écrit sur les murs de l'entreprise. Les valeurs qui sont appliquées au quotidien sont les fondements sur lesquels une entreprise repose. Pour progresser collectivement, vous devez forger une base solide. Pour ce faire, deux éléments d'une culture d'entreprise « forte » sont indispensables : **l'identification des valeurs** et **la mise en application de ces valeurs**. Autrement dit, les hauts dirigeants ont la responsabilité de réfléchir profondément et d'établir les principes et les codes de conduite qu'ils désirent implanter d'une part et d'autre part, veiller à ce qu'ils soient communiqués de façon régulière par la direction au quotidien. Les dirigeants doivent être le promoteur de ces principes et en même temps un exemple pour ces valeurs. Pour illustrer cette définition, prenons un exemple réel: Une entreprise est amenée à devoir changer sa marque, ce qui remet en cause non seulement son identité tant visuelle que symbolique mais aussi (et surtout) son potentiel d'identification et d'attractivité vis-à-vis d'un certain nombre de parties prenantes : les clients vont-ils se retrouver dans cette nouvelle marque, les prospects vont-ils la trouver séduisante, les salariés vont-ils s'y reconnaître ? Autant de questions que se pose l'équipe de direction avant toute décision finale. Concernant plus particulièrement les salariés, sera-t-on certain que la nouvelle marque suscitera une adhésion aussi forte que la précédente ? La nouvelle marque cristallisera-t-elle un sentiment d'appartenance tel qu'ils se sentiront en phase avec elle dans leur quotidien professionnel et dans leur désir d'investissement pour l'entreprise, éventuellement au delà de ce pour quoi ils sont sensés travailler ? Dans notre exemple, l'équipe dirigeante de l'entreprise décide d'associer ses salariés dans la mise en œuvre de la nouvelle marque comme une opportunité de renforcer leur sentiment d'appartenance. Le fait d'associer les salariés à la mise en œuvre de la nouvelle marque permet d'extérioriser et de

formaliser leurs valeurs sociales et de les confronter à celles de l'entreprise puis d'initialiser un dialogue entre dirigeants et salariés sur leurs valeurs respectives. Ce dialogue permet de s'assurer que les valeurs des salariés sont congruentes avec celles de l'entreprise, **quitte à les ajuster mutuellement, par un travail de concertation**. C'est construire une véritable identité professionnelle partagée autour de valeurs communes que cristallise la marque (et sa « base line ») dans laquelle les salariés peuvent pleinement s'identifier. Cela renforce véritablement leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Se soucier du sentiment d'appartenance en y associant les salariés - non pas à posteriori mais à priori, non pas dans une logique « top down » mais interactive le rend pérenne. Cela permet de renforcer la cohésion socio-organisationnelle et de lutter efficacement contre l'absentéisme.

En effet, si la question de la culture de l'entreprise est le plus souvent considérée comme très stratégique, c'est parce qu'en véhiculant ses valeurs, elle développe le sentiment d'appartenance du salarié, ce qui va servir de levier de motivation. « Et encore, c'est ce que l'on espère », relativise Maurice Thévenet.

Mais au delà de ces principes, comment cerner le sentiment d'appartenance, comment le matérialiser, autrement dit le rendre visible ? Comme nous sommes en présence d'une problématique sociologique (un collectif d'individus), le phénomène mental est également un phénomène social. Cela signifie que pour évaluer le sentiment d'appartenance, il convient de s'attacher autant à l'observation des comportements collectifs qu'à la pensée sociale des salariés de l'entreprise concernée. Qu'en est-t-il de la communication d'entreprise ?

9- La communication d'entreprise

Selon le dictionnaire universel, c'est l'action de communiquer. En terme sociologique, c'est un ensemble de phénomènes concernant la possibilité, pour un sujet, de transmettre une information à un autre sujet par le langage articulé ou par d'autres codes. C'est l'action de transmettre une information à un individu et de contribuer ainsi aux interactions sociales. Elle est la transmission et la réception d'idées, de faits, d'opinions, d'attitudes et de sentiments de façon verbale, non verbale ou des deux façons à la fois, produisant ainsi une réaction. Pour garantir la dynamique des Ressources Humaines et favoriser le développement durable des entreprises, la communication apparaît comme un facteur essentiel car elle joue un rôle capital dans la performance des travailleurs et dans la réalisation des objectifs des entreprises. La communication est considérée comme ce qui rend l'entreprise vivante, ce qui met en

mouvement et en interaction les différents facteurs de production (l'homme, les capitaux, les matières, les machines, ...). Que mettent en exergue à leur tour les relations interpersonnelles ?

10- Les relations interpersonnelles

La santé n'est pas simplement l'absence de maladie mais plutôt un état de bien-être total sur les plans physique, mental et social. Cette définition tient compte de l'importance que revêtent les bonnes relations interpersonnelles et le soutien social pour la santé et le bien-être global. (Cours de développement des habiletés relationnelles d'Ildevert EGUE, 2008). Ce sujet étudie comment les comportements individuels sont influencés par ceux des autres personnes et s'y opposent ou s'y adaptent. Le sentiment d'appartenance commence par naître dans toute relation positive, c'est-à-dire dans toute relation où le bénéfice est supérieur au niveau d'attente. Ce bénéfice peut être de plusieurs ordres : financier, matériel, relationnel, considération d'autrui, etc. C'est pour cela que considérer les conséquences de son comportement pour le partenaire est nécessaire pour le *maintien* d'une relation. Après avoir parlé des relations interpersonnelles, nous clôturerons cette partie de notre travail par le champ sémantique de l'ergonomie.

11- Ergonomie

Selon le dictionnaire Larousse, 2001, elle est la science de l'adaptation du travail à l'homme. (Elle porte sur l'amélioration des postes et de l'ambiance de travail, sur la diminution de la fatigue physique et nerveuse, sur l'enrichissement des tâches, etc...)

Elle est nécessaire parce que l'employé a besoin de se sentir en sécurité au travail ; il a besoin d'un certain confort. Lorsque la charge du travail par exemple ne comprime pas les employés, le développement de leur sentiment d'appartenance sera au rendez-vous.

D'une manière générale, les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles représentent un ensemble de paramètres qui influencent la satisfaction trouvée quotidiennement et qui dans la durée, induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions.

➤ Le cadre de travail

Selon le dictionnaire universel, il désigne ce qui circonscrit ou délimite. Dans le cas présent, le cadre de travail désigne l'ensemble des locaux abritant les différents services du Ministère.

➤ Le climat de travail

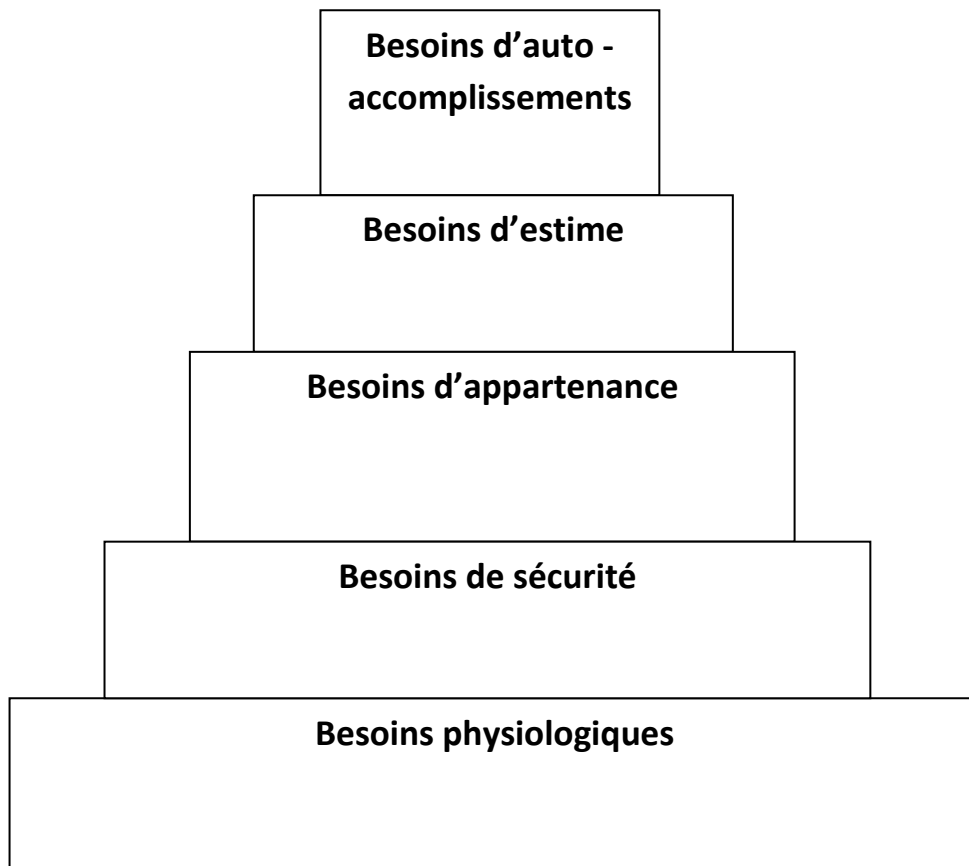
Selon le dictionnaire universel, le climat est l'ensemble des éléments qui caractérisent l'état moyen de l'atmosphère dans une région déterminée. C'est aussi l'atmosphère, l'ambiance d'un milieu donné. Le climat de travail dans la présente étude est l'atmosphère et l'ambiance qui règnent dans les différents services du Ministère en particulier à la DRH.

12- Développement du sentiment d'appartenance

Pour ce faire, il faut impliquer l'employé, déjà dans l'élaboration des objectifs de la société, d'où le terme « implication de l'employé au travail » qui désigne sa considération, la prise en compte de ses aspirations, de ses attentes dans son emploi, la réalisation de ses besoins dans l'élaboration des objectifs de l'entreprise. Par ailleurs, le sentiment d'appartenance est le sentiment où l'état que vit l'employé pour mieux se trouver à même de penser à la créativité, au développement personnel, autrement dit de lui-même et autres. Maslow a travers sa théorie des besoins a été l'un des premiers à se pencher sur ce thème.

En effet, les initiateurs de cette théorie sont partis de la question suivante : qu'est ce qui motive ?, ou par quoi on est motivé ? Pour répondre, ils ont avancé le concept de besoin. Selon Michel (1991) : « c'est parce que nous avons des besoins et que nous voulons assouvir une tension qui trouve sa source dans un besoin qui n'est pas satisfait ».

Il y a donc un encadrement que l'on pourrait schématiser de la manière suivante.



La hiérarchie des besoins selon Maslow (1991)

13- La théorie de l'attachement

Le dictionnaire Robert de 2011 définit l'attachement comme un sentiment durable qui unit aux personnes ou aux choses. Et Brickman (1987) affirme que l'attachement consiste à se lier passionnément, pour une raison ou une autre, à une chose, à un individu ou à une cause.

La théorie de **l'attachement** est un champ de la psychologie qui traite des relations entre êtres humains. C'est le lien affectif entre un individu et une figure d'attachement, c'est-à-dire qu'elle est aussi considérée comme la théorie de la relation d'objet. Les émotions et les comportements d'attachement humains courants s'inscrivent dans une perspective évolutive. L'évolution vers l'espèce humaine actuelle a inclus la sélection de comportements sociaux qui favorisent la survivance des individus et des groupes. Selon Bowlby (1984), la recherche de

proximité de la figure d'attachement en face d'une menace est l'intérêt du système comportemental d'attachement du point de vue de l'évolution.

Abordons maintenant les approches de quelques auteurs qui se sont intéressés à la notion de sentiment d'appartenance.

C – ETAT DE LA QUESTION

Il s'agit dans cette rubrique de faire le point des recherches effectuées avant nous.
Selon Kanter (1968)

Kanter affirme que les diverses formes existantes d'engagement résulteraient des différentes exigences en matière de comportements imposés par l'organisation à ses membres. Ceci implique les trois types d'engagement que sont : l'engagement de continuation, l'engagement en cohésion et l'engagement normatif ou en contrôle.

- Par engagement de continuation, l'auteur entend le dévouement que manifeste un membre en vue de la pérennité de son organisation, dévouement lié à des investissements et sacrifices personnels qui sont tels que son départ de cette organisation devrait constituer pour lui une perte considérable.
- L'engagement en cohésion indique l'attachement de l'individu aux relations sociales dans l'organisation, à la solidarité du groupe. L'auteur indique qu'une telle situation est rendue possible par le désir de l'individu de renoncer à ses situations sociales antérieures au profit d'une participation à des pratiques "affectivement" orientées dans le sens d'une plus grande cohésion du groupe.
- L'engagement en contrôle est l'attachement aux normes organisationnelles, lesquelles influencent le comportement de l'individu dans le sens voulu par la direction ; ceci également ne va pas sans le renoncement des membres à leurs valeurs antérieures et la reformulation de nouvelles conceptions en accord avec celles de l'organisation.

Pour Kanter, ces trois types d'engagement, loin d'être distincts à proprement parler, ne représentent que les différentes facettes d'une même réalité qu'ils contribuent ensemble à

tisser et à consolider. Autrement dit, les organisations utilisent simultanément ces trois éléments pour développer l'engagement de leurs membres.

Selon McGee (1987)

L'appréhension de la nature profonde de l'engagement au travail, de ce qui constitue sa réalité intrinsèque semble avoir été l'enjeu de la réflexion à laquelle participent encore de nombreux auteurs parmi lesquels se trouve McGee. Sa position va dans le sens de la reconnaissance de deux approches fondamentalement distinctes de l'engagement au travail qui nous paraît assez convaincante. Lesdites approches sont : l'approche du donnant-donnant et l'approche affective (Ali et Ahmed, 1987)

➤ L'approche du donnant-donnant ou l'engagement intéressé

Cette première approche renvoie à un processus d'ordre essentiellement instrumentaliste, utilitariste de la relation entre l'individu et son organisation. A la suite d'Etzioni (1961) qui avait nommé un tel rapport basé sur l'échange, calculative involvement, des auteurs comme Penly et Gould (1988) ont su identifier un calculative commitment qu'ils définissent justement comme « a commitment to an organisation which is based on the employee's receiving inducements to match contributions » (un engagement à une organisation basé sur un certain équilibre entre la contribution de l'individu et les récompenses qu'il reçoit de son organisation). Ainsi que le soulignait Hrebiniak et Alutto (1972), ce type d'engagement dépend fondamentalement de la perception que l'individu a de l'équilibre existant entre les gains qu'il perçoit et l'évaluation subjective de sa contribution à l'organisation.

Dans la mesure où l'engagement en continuation évoqué plus haut avec Kanter passe elle aussi pour être dans une certaine mesure en rapport avec une logique économique (instrumentaliste) « économique rationnel » (Stevens et al.1978, p.381), on peut dire que l'approche du donnant-donnant (par la réciprocité) rend compte en fait d'un grand nombre de théories rationalistes incluant celles de Becker et ses autres variations qu'on retrouve chez les auteurs tels que Grusky (1966), Sheldon (1971), Hrebiniak et Alutto (1972). Pour s'en convaincre, il suffit de se référer aux définitions que ces différents auteurs donnent de l'engagement au travail vu comme étant fonction des récompenses et coûts assortis à la contribution du travailleur au sein d'une entreprise.

Notons par ailleurs que cette approche puise sans doute ses fondements théoriques dans la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1975) et plus précisément dans la théorie de l'échange développée par March et Simon (1979). Cette dernière exprime clairement une conception fort rationaliste de l'entreprise selon laquelle, il existerait un équilibre parfait entre les gains du travailleur et ce qu'il apporte à sa firme. Autrement dit l'ouvrier, parfaitement rationnel sait varier sa contribution par rapport à celle qu'il retire de son organisation.

➤ L'approche psychologique (affective)

Comme on le voit, l'engagement intéressé (ou calculé), en raison de sa logique foncièrement instrumentaliste ne peut que trancher avec l'engagement psychologique dont les sources sont essentiellement d'ordre affectif. Et il n'est pas étonnant de constater que des études dont principalement celles réalisées par McGee et Ford (1987), apportent une base empirique substantielle à la distinction conceptuelle entre l'engagement d'ordre affectif et l'engagement d'ordre intéressé.

Pour désigner cet engagement d'ordre psychologique, l'expression « moral commitment » a été introduite par les auteurs Hall et al. (1970), alors que d'autres (Mowday et al. 1982) estiment qu'il s'agit là surtout d'un engagement polarisé sur l'attitude. Cela étant, cette forme d'engagement est caractérisée, précisent Penly et Gould (1988), essentiellement par l'acceptation des buts de son organisation par l'employé qui de fait s'identifie à celle-ci. Ainsi l'engagement au travail apparaît alors comme une réponse affective de l'individu à son organisation, réponse tournée principalement vers la qualité des liens et qui, il faut dire, n'induit nullement un processus d'évaluation de l'équilibre entre sa contribution et l'importance des gains reçus. Il est à noter ici qu'un accent particulier est mis sur la **notion d'identification**, c'est-à-dire **l'intériorisation des objectifs de l'entreprise**, que certains vont jusqu'à **considérer comme synonyme d'engagement** (cf. hall et al. 1970). Cependant, pour la plupart des auteurs qui ont adopté cette approche, l'identification ne suffit pas pour circonscrire le phénomène de l'engagement. Il y a d'autres composantes comme l'implication et le loyalisme (Buchanan, 1974), la volonté d'exercer un effort considérable pour le compte de l'organisation et un grand désir de se maintenir comme membre de l'organisation.

Il convient de préciser que l'engagement envisagé sous l'angle psychologique, même s'il n'est pas l'expression du commerce manifeste, entre l'individu et l'organisation, se présente néanmoins sous la forme d'un certain échange ainsi que l'indiquent Angèle et Perry. En effet

un échange, au sens noble du terme et du reste positif, a lieu dans la mesure où l'organisation ne se contente pas d'utiliser les services de l'individu mais lui procure un environnement adéquat de travail et tente de répondre judicieusement à la plupart de ses besoins essentiels. Autrement dit, l'attitude dans la mesure où celui-ci prospère dans son milieu de travail et permet en même temps à l'organisation de voir ses desseins réalisés. L'engagement n'est donc pas une simple affaire managériale des employés.

Tout ceci est résumé dans le tableau ci-dessous

Tableau 1 : Synthèse des caractéristiques des types d'approches d'engagement selon McGee

Caractéristiques Approches	Aspects essentiels	Types de rapport à l'objet	Focus	Sources
Approches du donnant-donnant engagement polarisé sur le comportement	Perception de l'équilibre entre gains perçus par le travailleur et sa contribution à l'organisation	Instrumentaliste (provenant d'un conditionnement extérieur)	Centré sur l'emportement	Externe
Approche psychologique (engagement polarisé sur l'attitude)	Réponse affective de l'individu à l'organisation dont il a intériorisé les objectifs	Affectif émotionnel	Centré sur l'attitude	Interne

Source : Suscité l'engagement au travail en Afrique

Selon Brickman (1987)

Pour cet auteur, l'opposition fondamentale qui existe entre les spécialistes sur la question réside dans le fait que les uns voient l'engagement dans le sens de volonté de faire (enthousiasme) et les autres dans le sens d'obligation de faire (sacrifice) ; dichotomie qu'il juge à tout le moins inacceptable. Il n'y a pas à séparer, indique-t-il, un aspect positif d'un aspect négatif. Il faut les intégrer, réaliser (dialectiquement) leur synthèse. Avec raison,

l'engagement devient un processus dans lequel l'individu choisit et accepte d'assumer la responsabilité des conséquences positives et négatives d'une chose dans laquelle il s'implique. Il est particulièrement intéressant de relever le fait qu'en parlant de « choix », Brickman a nettement introduit l'idée de rationalité dans l'engagement. L'individu choisit avec raison de s'engager. C'est donc avec une conscience claire et en toute connaissance de cause qu'il s'engage. Ce qui n'exclut cependant pas la présence d'une dose d'irrationalité ou plutôt de non – rationalité (d'affectivité).

Aussi, un programme de recherche international est réalisé sur plus de 85 interventions majeures de développement organisationnel auxquelles participèrent plus de 50 000 cadres et employés d'entreprises canadiennes, américaines et européennes. Les psychologues industriels de DUBOIS et ASSOCIES affirment qu'il y a six facteurs de gestion responsable du sentiment d'appartenance. Ce sont : la perception de respect et de considération par l'employé et le cadre de la part de ses supérieurs, la perception que l'entreprise accorde beaucoup d'importances à la qualité et au service de la clientèle, une tâche et des responsabilités claires, une tâche stimulante, la qualité de l'information diffusée au personnel sur les orientations et sur les activités de l'entreprise, puis la perception d'efficacité administrative.

De plus, de nombreux chercheurs dans plusieurs disciplines ont tenté de bâtir un modèle de référence dans le domaine du sentiment d'appartenance. Nous allons faire le tour d'horizon de leurs travaux en les regroupant par disciplines :

1- Point de vue des économistes

L'économiste, Guillaume Chocteau (Ressources Solidaires) en Novembre 2012 dans "Donnons du sens à nos emplois !" affirme que dans le monde des organisations, le sentiment d'appartenance vis-à-vis de tel employeur concerne l'adhésion partagée de ses salariés à ses objectifs, à ses méthodes, à ses modes de fonctionnement organisationnel et à ses valeurs. Pour lui, un « sentiment » étant un phénomène mental, il s'appréhende par l'observation de sa résultante c'est-à-dire le comportement qui en découle. Toutefois, si le comportement n'est pas observable (car pas encore mis en œuvre), il convient d'analyser la « pensée » des individus à cet égard (l'acte en puissance) parce que la pensée précède (presque) toujours l'acte réfléchi. L'approche analysant ce phénomène mental doit donc être régie par les paradigmes de la psychologie. Du fait qu'au sein des organisations, les salariés composent un corps social regroupant différents collectifs de travail, le phénomène est également social. Par

conséquent, l'approche analysant ce phénomène social doit être également régie par les paradigmes de la sociologie. Enfin, ce phénomène se déroulant dans un contexte spécifique : le monde du travail au sein des organisations, il doit également être cadré par les paradigmes des sciences de gestion. Cela signifie que pour évaluer le sentiment d'appartenance, il convient de s'attacher autant à l'observation des comportements collectifs qu'à la pensée sociale des salariés. Concrètement, le sentiment d'appartenance peut être évalué de deux manières : à partir de faits résultant des comportements des salariés (évaluation comportementale) et à partir de la façon dont les salariés pensent leur sentiment d'appartenance (évaluation cognitive).

La culture du sentiment d'appartenance est une chose capitale et donc incontournable pour fidéliser les talents. Quand on faillit à cela, il y a des conséquences qui en découlent. Le nomadisme par exemple est dû au non respect de cette notion. En effet, les économistes affirment ce qui suit et cela ne nous a pas laissés indifférents. Ils ont mis l'accent sur les comportements des jeunes qui sont nouvellement embauchés et même de tout nouveau salarié quelque soit son âge. De l'avis des spécialistes des RH, les jeunes semblent aujourd'hui de moins en moins fidèles et loyaux envers les entreprises qui les emploient. Ils en changent comme « ils changeraient de chemises », parfois sans crier gare, ni donner leur préavis. A quoi est dû un tel comportement? Est-ce le trait de caractère de toute une génération ou un manque d'appartenance aux structures qui les accueillent? Ce serait plutôt la dernière option.

En effet, en l'absence d'un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, le salarié n'hésite pas à aller voir ailleurs. Fini les temps où un employé passait toute sa vie aux services d'une société. Pour une augmentation, quelquefois dérisoire, ou une simple promesse d'évolution de carrière, les jeunes salariés n'hésitent plus à changer de boulot. Le culte de la réussite professionnelle a ancré dans leur esprit que l'évolution de carrière ne peut se faire qu'en dehors de son entreprise. Le salarié recherche de plus en plus une entreprise qui corresponde à ses valeurs et qui lui permette de s'épanouir aussi bien dans sa vie privée que professionnelle. A elle seule, une politique de rémunération est insuffisante, elle doit être complétée par d'autres actions calibrées et proportionnées à la taille de l'entreprise, parmi lesquelles le renforcement de la culture d'entreprise. Ainsi, dans un contexte où la population décroît, les DRH doivent retenir leurs salariés par le renforcement de l'identité collective. Le nomadisme des jeunes salariés est, selon les spécialistes RH, un signe révélateur d'une culture d'entreprise défaillante. Celle-ci étant le ciment ou l'élément fédérateur qui va fidéliser le

salarié. La culture d'entreprise, le style de management et l'ambiance au travail sont autant de vecteurs de motivation pour les salariés.

La culture de l'entreprise permet effectivement de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque...

«Une entreprise ne peut pas se passer de culture. C'est comme la personnalité pour les individus. Chaque groupement a une culture, même si elle n'est pas formalisée. Celle-ci peut être positive ou négative», déclare Mohamed Tazi, directeur de LMS Formation. La culture est vitale pour la survie d'un groupe qui a besoin d'être structuré, d'avoir des règles, des normes qui guident les actes des membres et servent à résoudre les conflits internes. Elle apparaît donc comme le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité. La culture d'entreprise repose sur son histoire et sur ses valeurs. Communiquer sur ces dernières à chaque occasion doit favoriser l'adhésion. Le salarié doit être fier de sa société, c'est pourquoi son manager doit au quotidien entretenir un sentiment d'appartenance. Il doit encourager le travail en équipe. Mais pour que cela réussisse, l'engagement du top management est primordial. «Le principe de la culture est décliné de haut en bas, les lacunes sont répercutées du plus haut de la hiérarchie vers le bas», souligne Mohamed Tazi. «Les valeurs constitutives de cette culture ne doivent pas rester des paroles, mais se traduire par des faits comportementaux des dirigeants afin de donner l'exemple», renchérit Karim Idrissi, manager au cabinet conseil Lycom. L'adhésion à la culture d'entreprise est un processus à long terme et passera nécessairement par une implication de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse de la direction ou des collaborateurs de l'entreprise. Cependant, la culture est une arme à double tranchant. En effet, trop rigide ou trop confiante, elle risque de se transformer en handicap. Selon Abdelilah Jarmouni Idrissi, du cabinet RH Trait d'Union Conseil, «la trop forte croyance en son entreprise, parce qu'elle a accumulé les grands succès et assuré sa pérennité, peut amener le personnel à se figer dans des comportements inamovibles». Face à un contexte en perpétuel mouvement, cette attitude peut mettre l'entreprise en danger. Elle n'est plus à ce moment-là à l'abri des «surprises venant de la concurrence ou d'un changement dans les attentes de la clientèle», poursuit-il. C'est ainsi qu'on peut cesser de se remettre en question et rechercher des «améliorations permanentes». Beaucoup d'entreprises ont ainsi, après avoir été au sommet de leur domaine, vu leur image auprès du public se dégrader, au point d'être considérées comme dépassées. En somme nous dirons que pour ceux-ci, le sentiment d'appartenance s'améliore en développant la culture d'entreprise mais à un niveau acceptable

pour que cela ne devienne pas de trop, histoire de faire place à des paradigmes dans les esprits des employés.

2- Point de vue des sociologues

Les sociologues aussi ont effectué des recherches sur le sentiment d'appartenance. Et pour parvenir à des résultats concrets, ils ont développé des notions afférentes au thème. Nous aborderons ces notions par auteur.

a) Selon Codol (2010)

Cet auteur d'origine française, dans ses recherches sur le sentiment d'appartenance a développé la notion « d'identité » pour établir les liaisons qui importent entre ces deux thèmes. En effet l'identité est l'ensemble des données qui déterminent chaque personne et qui permettent de la différencier des autres. Et Codol définit trois sortes d'identité à savoir : les identités personnelle, sociale et professionnelle. Pour lui, l'identité personnelle, étant « subjective », englobe des notions comme la conscience de soi et la représentation de soi. Codol estime qu'il ne s'agit en fait que d'une « appréhension cognitive de soi ». Elle englobe trois caractères qui vont ensemble : « constance, unité, reconnaissance du métier. » Il ne s'agit cependant pas d'une constance mécanique et d'une analogie réifiée, ni de l'adhésion stricte à un contenu invariant et figé mais d'une « constance dialectique » et dynamique impliquant le changement dans la continuité, dans une dynamique d'aménagement permanent des divergences et des oppositions. La perception intime d'identité personnelle s'appelle ipséité. L'identité sociale à son tour, « objective » qu'elle soit, englobe tout ce qui permet d'identifier le sujet de l'extérieur et qui se réfère aux statuts que le sujet partage avec les autres membres de ses différents groupes d'appartenance (sexe, âge, métier, ...). L'identité sociale comprend les attributs catégoriels et statutaires qui se réfèrent à des catégories sociales où se rangent les individus (groupes, sous-groupes : « jeune », « étudiant », « femme », « cadre », « père »...). C'est souvent une identité « prescrite » ou assignée, dans la mesure où l'individu n'en fixe pas, ou pas totalement, les caractéristiques. Cette identité sociale situe l'individu à l'articulation entre le sociologique et le psychologique. Elle envisage, comme le souligne le psychologue social Henri TAJFEL (1989), le rôle joué par la catégorisation sociale qui selon lui « comprend les processus psychologiques qui tendent à ordonner l'environnement en termes de catégories : Groupes de personnes, d'objets, d'évènements [...] en tant qu'ils sont équivalents les uns aux autres pour l'action, les intentions ou les attitudes d'un individu ».

Enfin il résume l'identité professionnelle dans le fait que la sociologie étudie traditionnellement les représentations subjectives que se font les individus de leurs positions sociales, leurs sentiments d'appartenance, de décalage et d'exclusion, et cherche ainsi à comprendre leurs trajectoires sociales dans leurs deux aspects objectif et subjectif.

b) Selon Claude Dubar (1998)

Claude Dubar de son côté distingue quatre « identités professionnelles » : *l'identité d'exclusion*, *l'identité bloquée*, *l'identité de négociation individualisée* et *l'identité affinitaire*. Ce sociologue étudie, dans ce cadre, les écarts entre les catégories sociales, ainsi que les constructions et transformations des *identités professionnelles*.

c) Selon Pierre Bourdieu (1987)

A ce titre, Pierre Bourdieu développe la notion d'*habitus* : disposition pratique et symbolique organisant et structurant les pratiques et les représentations, sans objectif ni organisation conscients. C'est un instrument de l'intériorisation qui donne à l'individu l'impression de faire acte de création, de liberté et d'imprévisibilité, alors que ses actes sont socialement liés aux conditions de constitution de l'*habitus*.

Le concept d'*habitus* est utilisé par Pierre Bourdieu pour rendre compte de l'ajustement qui s'opère le plus souvent « spontanément », c'est-à-dire sans calcul ni intention expresse, entre les contraintes qui s'imposent objectivement aux agents, et leurs espérances ou aspirations subjectives. Il s'agit d'expliquer « cette sorte de soumission immédiate à l'ordre qui incline à faire de nécessité vertu, c'est-à-dire à refuser le refusé et à vouloir l'inévitable », à percevoir le monde social et ses hiérarchies comme allant de soi.

Le sentiment d'appartenance se développe grâce à l'éclatement de l'égoïsme et par l'adoption de rôles et de responsabilités qui contribuent au bon fonctionnement du groupe. Le sentiment d'appartenance se développe aussi lorsque l'élève a l'occasion de partager. Les expériences de partage et de coopération permettent à l'élève de créer les liens avec ses pairs. (réf : site web présenté dans la bibliographie)''

L'appartenance sociale est une aspiration essentielle de l'humain. Elle lui procure un effet de reconnaissance et constitue un élément de son identité. L'appartenance est le signe

d'un lien humain et d'une place parmi les autres. L'intégration dans une équipe répond à ce désir. '' (Devillard, 2000, p.40).

d) Selon Renaud Sainsaulieu (1995)

Pour lui, le concept d'identité s'articule au carrefour de plusieurs disciplines : la psychologie, l'anthropologie, la sociologie et les sciences politiques, puisqu'il pose le problème de la construction sociale du sujet individuel par les divers processus de reconnaissance qu'il peut recevoir de ses proches, de ses milieux d'appartenance, de forces collectives porteuses d'avenir et des traditions profondément ancrées dans une culture. Une société ne peut en effet survivre si les individus ne trouvent le moyen de s'y repérer par rapport aux autres, afin d'établir des solidarités et des complémentarités indispensables à la vie en collectivité. Mais, de leur côté personnel, les individus ne peuvent se définir comme sujet de leur action que s'ils retirent de leurs expériences les supports de cohésion sociale suffisants pour construire une cohérence psychique entre leur passé, leurs actions présentes et leurs projets d'avenir. On voit ainsi combien l'identité de ses membres est une dimension profondément constitutive de toute société qui ne peut exister si ces derniers ne se sentent pas y appartenir ; pas plus qu'elle ne peut agir si ces représentants officiels ne savent pas sur qui compter pour payer l'impôt, partager les charges de solidarité économique et sociale ou se poster aux frontières en cas de danger.

1. Il distingue quatre types d'« identité au travail » : l'identité *fusionnelle*, l'identité *de retrait*, l'identité *de négociation* et l'identité *affinitaire*. L'identité *fusionnelle* : l'individu disparaît presque totalement. Le groupe repose sur des liens entre pairs. C'est un groupe qui possède un métier, des techniques, d'où un fort investissement et engagement identitaire. Ce groupe présente des relations conflictuelles avec la hiérarchie, car, possède ses propres normes et valeurs. C'est par le double moyen de la solidarité conformiste à l'égard de ses collègues de travail et l'allégeance à l'autorité hiérarchique directe que l'individu brise son isolement et tente de construire une identité collective qui lui redonne une certaine marge de manœuvre dans le jeu social.

L'identité de retrait : c'est un groupe passif, sans mobilisation où l'identité ne se crée pas dans le travail, mais à l'extérieur puisque les principaux investissements sont ailleurs. Ce groupe n'a pas de rapport avec un métier.

L'identité de négociation : ce sont des groupes ponctuels ayant un rapport assez fort à un métier. Détenteurs de compétences, ils peuvent les mettre en jeu pour obtenir ce qu'ils désirent. L'individualité y est forte : les groupes se forment dans un but précis et se dissolvent dès gain de cause, sorte d'opportunisme collectif.

2. *l'identité affinitaire* : c'est un groupe faible avec peu de motivations. Les relations avec collègues et hiérarchies y sont privilégiées. L'implication dans le métier est forte, les individus jouent la carte de l'uniformité, de l'adhésion à la culture interne pour adopter des stratégies individuelles.

Cette classification regroupe les différentes attitudes observées par ce psychologue et les unes et les autres correspondant plus ou moins, selon lui, à telle ou telle type de statut social (ouvriers spécialisés ou non, plus ou moins jeunes, immigrés, techniciens, cadres, etc.). Sainsaulieu a privilégié trois dimensions dans ses études : la situation de travail, les relations de groupe et les rapports à la hiérarchie puis la perception d'un avenir probable ; ceci en lien avec les catégorisations sociales.

e) Selon Pierre Dubois (1996)

D'après lui, il y a 6 facteurs qui favorisent le sentiment d'appartenance :

- **Le respect et la considération** : la perception de respect et de considération a un impact critique sur le sentiment d'appartenance. Il est donc impossible de développer un sentiment d'appartenance élevé et de mobiliser les personnes si elles ne se sentent pas considérées, respectées et valorisées (par l'entraîneur et ou l'enseignant).
- **Qualité et service à la clientèle** : si nous observons ce facteur dans le cadre du sport, cela signifierait que les étudiants et ou membres de l'équipe auraient tendance à s'identifier à une association qui les respecte et qui respecte également les adversaires ou le personnel (dans le cas de l'enseignant).
- **Clarté de la tâche** : la clarté de la tâche qu'exécutent les individus a un impact positif sur le développement de leur sentiment d'appartenance.
- **Tâche stimulante** : la réalisation de soi, c'est-à-dire la pleine utilisation de ses capacités personnelles et professionnelles, constitue un facteur important de motivation et d'équilibre psychologique.
- **Information** : l'information sur les projets, les réalisations et la performance permettent de développer le sentiment d'appartenance.
- **Efficacité administrative** : la perception qu'on a d'une bonne gestion des ressources

e) Selon Weinberg et Gould (1997)

Ils affirment que pour la création d'une cohésion de groupe, il y a 2 forces distinctes qui agissent sur les membres afin de les garder dans le groupe. Il y a l'attrait de groupe et le contrôle des moyens. Tout d'abord, « **l'attrait du groupe** », se rapporte au souhait individuel d'avoir des interactions interpersonnelles avec les autres membres du groupe et au désir de participer à des activités de groupe. Le simple fait d'être en groupe et d'interagir avec les

autres procure un sentiment de satisfaction aux membres de ce groupe. La seconde catégorie de forces, le **contrôle des moyens**, fait allusion aux bénéfices qu'un membre peut retirer de son association au groupe.

3- Point de vue des juristes

Les cabinets doivent apprendre à satisfaire les jeunes juristes pour les garder

(« Appartenir ou Partir », Septembre 2008). Retenir les juristes est un défi majeur pour toute étude légale. Les firmes dépensent une fortune pour recruter de nouveaux talents. Logiquement, elles espèrent que les plus performants restent. Mais en réalité, il arrive que de bons juristes quittent.

Les bureaux devraient-ils lancer la serviette ? Pas du tout. Mais ils devraient concentrer leurs efforts à développer un sentiment d'appartenance plutôt que de simplement chercher à les retenir. Ce sentiment d'appartenance se traduit par un engagement émotionnel et intellectuel. Il détermine notre implication au travail et le temps que l'on souhaitera y demeurer. Trois comportements de base le caractérisent :

- ❖ Parler. L'avocat ou le notaire parle de la firme de manière positive.
- ❖ Rester. Le juriste veut rester dans la firme, même s'il a des possibilités d'aller ailleurs.
- ❖ S'efforcer. Le juriste fournit le deuxième effort nécessaire au succès de son travail. (de « Appartenir ou Partir », Septembre 2008)

Plusieurs études démontrent le lien entre le sentiment d'appartenance et la performance, les résultats financiers et la rétention. L'une d'elles, menée par le Corporate Leadership Council auprès de 50 000 employés dans le monde, a découvert que les employés avec le sentiment d'appartenance étaient 20% plus performants et 87% moins susceptibles de changer d'employeur. Une autre étude menée par Ildebrandt International montre qu'un quart des juristes aspirent à devenir associés et sont prêts à sacrifier leur vie professionnelle pour y parvenir. D'autres enquêtes, cependant, comme celle reproduite dans la monographie *Women in the Profession : Findings from the First wave of after the JD study*, indiquent le contraire en révélant que 34% des femmes et 29% des hommes s'attendent à quitter leurs emplois d'ici peu.

Que peuvent faire les cabinets pour hausser le sentiment d'appartenance chez les employés ? Pour Ida Abbott (2008), voici dix secteurs où diriger les efforts :

- **Un traitement personnalisé** : Que ce soit par la formation continue ou autre, les juristes doivent sentir que la firme souhaite les voir s'améliorer.
- **Du travail intéressant** : Les juristes apprennent leur travail en pratiquant. Leur permettre de s'essayer dans différents secteurs et de travailler dans ceux qui les intéressent davantage favorise leur développement personnel et professionnel.
- **Des expériences stimulantes** : Les firmes ne peuvent garantir que tout le travail sera excitant, mais ils peuvent convaincre les avocats que dans l'ensemble, l'expérience est stimulante.
- **Des mentors** : Les juristes désirent l'attention, des conseils et l'enseignement d'un mentor.
- **Des possibilités d'avancement** : Pour se sentir vraiment impliquer, avocats et notaires doivent croire qu'ils ont un avenir au sein du cabinet.
- **La fierté d'entreprise** : Pour développer un sentiment d'appartenance, les employés doivent être fiers de la réputation de leur cabinet, de ses pratiques et de son sens de responsabilité sociale.
- **Une culture d'inclusion** : Ce qui importe est de savoir si le bureau traite tout le monde avec respect et dignité.
- **Un leadership efficace** : Le sentiment d'appartenance est multiplié lorsque le juriste estime que ses patrons font du bon travail et sont sincèrement préoccupés de son bien-être.
- **Une rémunération compétitive** : Certains voient la rémunération comme une forme de récompense. Ceux-là ne s'impliqueront pas longtemps si les salaires ne sont pas compétitifs.
- **Une meilleure qualité de vie** : Les firmes doivent prendre en compte cette volonté de la jeune génération qui ne souhaite pas voir la carrière prendre le dessus de sa vie.

4- Point de vue des psychologues

Les psychologues contemporains n'ont pas tant étudié l'identité que l'idée que l'on se fait de soi. Ils l'étudient en posant à leurs sujets des questions du type: "Qui êtes-vous?", "À quels groupes appartenez-vous?", ou "Qu'est-ce que cela signifie pour vous d'être (un homme,

une femme, un français, un agent de telle structure, etc.)?" De telles études comparent des individus qui se trouvent dans des situations différentes, ce qui conduit indirectement à accorder une certaine importance au contexte (social, biologique, environnemental).

La psychologie sociale étudie la perméabilité de l'identité individuelle à la pression collective, développant, notamment, la notion de rôle social. Ces idées sont notamment basées sur des expériences menées à l'insu des personnes testées : expérience de Milgram, expérience d'Asch, etc.

a) Selon Boucher et Morose (1990)

Lors d'une étude portant sur la relation entre la conscientisation à la responsabilisation et le sentiment d'appartenance, il a été observé par ces psychologues sociaux que le sentiment d'appartenance à l'école apparaît être davantage le résultat de la participation des jeunes aux décisions et de leur implication dans des organisations diverses à l'intérieur de l'école que celui du processus de conscientisation à la responsabilisation. Il n'entraînerait pas automatiquement des comportements responsables. (Boucher, Morose, 1990)

b) Selon Giguère (1985)

“Le fait d'avoir une classe stable contribue au sentiment d'appartenance des étudiants et crée un lieu d'identification, favorisant les relations entre eux, le travail d'équipe et la vie de groupe. Toutefois, il a été constaté que la cohésion d'un groupe peut engendrer un fort esprit de groupe et de l'indiscipline et que l'homogénéité de celui-ci fait réunir des étudiants trop semblables, trop faibles ou peu motivés vis-à-vis d'une matière donnée”. (Giguère, 1985 p.89). Donc, selon l'étude, les groupes classes-homogènes améliorent de façon significative le sentiment d'appartenance à la classe, qui comprend les éléments suivants :

- Intérêt à se rapprocher et à travailler avec les autres étudiants de la classe ;
- Connaissance des autres étudiants et création d'amitiés entre étudiants de la classe ;
- Travail d'équipe puis solidarité et entraide en classe” (Giguère, 1985, p.89).

c) Selon l'école Murielle Dumont

L'école Murielle Dumont a proposé des moyens pour favoriser le sentiment d'appartenance à savoir :

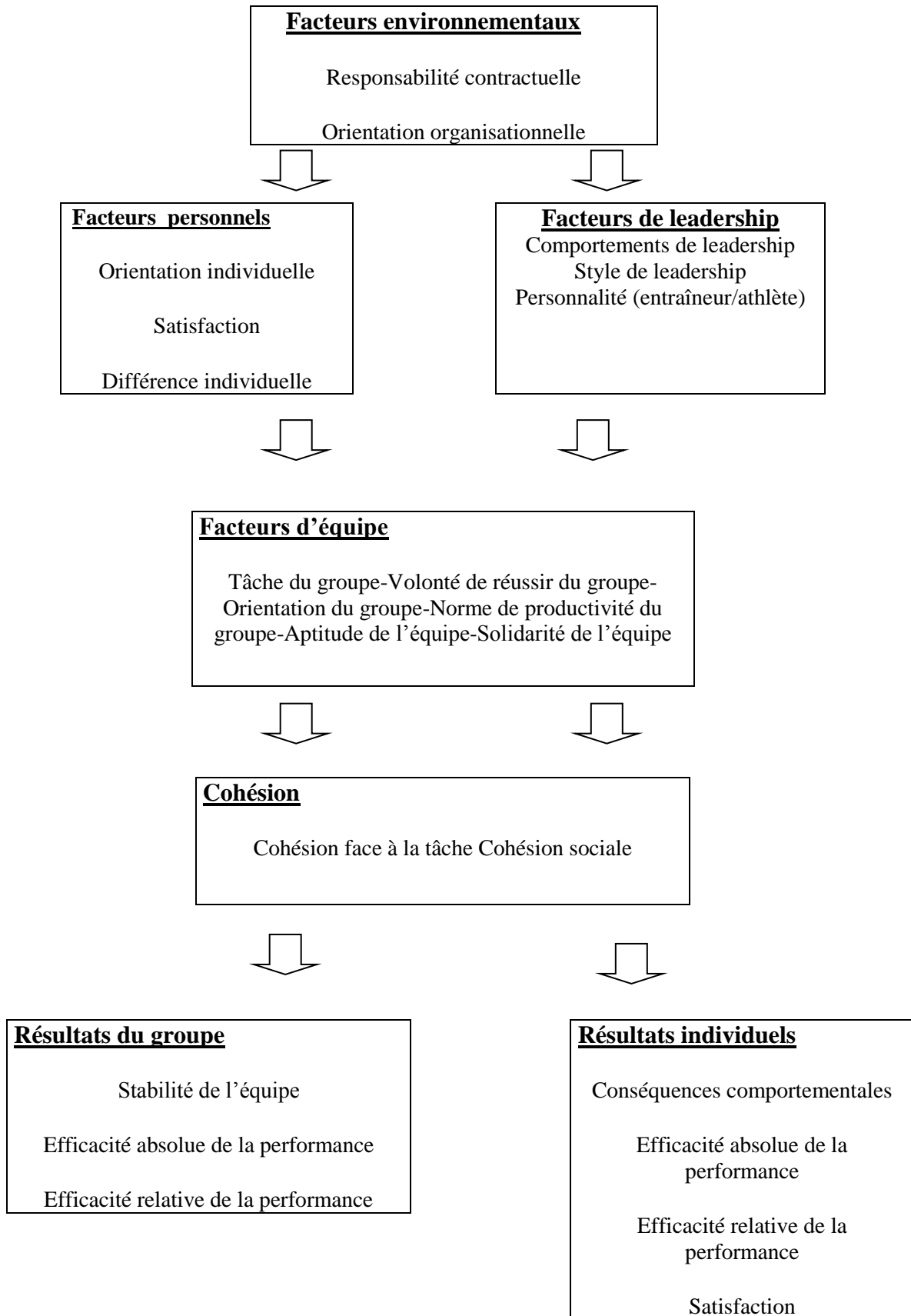
- Créer un environnement propice à l'acceptation
- Responsabiliser les membres du groupe, c'est-à-dire leur donner à chacun un rôle pour qu'ils se rendent compte que leur participation est essentielle au bon fonctionnement de l'équipe ou de la structure.
- Encourager l'acceptation et l'insertion de nouveaux membres.

Tout en élaborant ces moyens, ils ont trouvé des indices d'insuffisance d'appartenance tels que (site web en référence) :

- S'isoler fréquemment;
- avoir peu d'amis;
- refuser de partager;
- exclure les autres de ses activités;
- se moquer des autres;
- se conduire de façon idiote;
- se vanter de façon excessive;
- fumer ou prendre des drogues.

Les psychologues ayant fait les enquêtes ci-dessus sont arrivés à établir un lien entre les différentes personnes (morales ou physiques) qui interviennent dans le sentiment d'appartenance et le résultat qu'on en obtient. Là où notre thématique " sentiment d'appartenance " intervient, c'est à l'intérieur des facteurs personnels qui définiront en partie le type de cohésion de groupe qui existe. " Les facteurs personnels désignent les caractéristiques individuelles des membres d'un groupe, par exemple, les motifs de participation ". (Meinberg, Gould, 1997, p.189) : tout ceci donne le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Modèle d'analyse de la cohésion des équipes sportives, selon Lasnier (adapté de Lasnier, 1980)



d) Selon Buchaman (1974)

Buchaman (1974) pour sa part conçoit l'engagement comme un attachement affectif aux buts et valeurs spécifiques de l'organisation sans considération des aspects purement matérialistes.

e) Selon Salancik (1977)

Salancik estime que l'engagement est avant tout un comportement avant de devenir une attitude. Il est en effet le résultat de comportements explicites, irrévocables, volontaires et publics qui contribuent au fil des temps au développement d'un lien psychologique avec l'organisation, c'est-à-dire des attitudes en accord avec ses comportements. Salancik s'appuie principalement sur la théorie de la dissonance cognitive pour montrer comment l'individu qui dans un premier temps fournit de grands efforts pour atteindre les buts de son organisation adoptera ensuite ses buts comme étant les siens. En s'efforçant dans un second temps d'adopter les valeurs de l'organisation, celles-ci vont progressivement s'imposer à lui et tout son souci serait de s'y conformer. On assiste là à un processus dialectique dans lequel le comportement d'engagement déclenche le développement d'attitudes consonantes, lesquelles favorisent à leur tour un comportement engagé.

En sommes, les auteurs dans différents domaines scientifiques ont réfléchi sur le sujet et l'ont traité de différentes manières. Nous verrons par la suite comment cette question de sentiment d'appartenance se vit dans des sociétés du monde, en occurrence à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé du Bénin.

CHAPITRE II : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

I - CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE

A- CADRE GENERAL : Le Ministère de la Santé Publique (MSP)

1- Historique et Mission

a) Historique du Ministère de la Santé

La communauté franco – africaine de 1957 à 1960 régie par la loi cadre du 23 Juin 1956 encore appelée loi Defferre a servi de transition entre la période coloniale et l'accession à l'indépendance de la plupart des Etats d'Afrique francophone en 1960. Le Dahomey à l'instar des autres pays a maintenu les principes d'organisation et de fonctionnement français.

C'est ainsi que le département de la santé est géré par le Ministère de la Santé considéré comme le centre de décision le plus élevé. Le Ministère de la Santé Publique (MSP) a vu le jour en 1957 avec à sa tête le Docteur Nicolas EOUAGNIGNON qui l'a dirigé du 02 Juin 1957 au 26 Juin 1959.

De Porto-Novo à xwalacodji, le Ministère de la Santé occupe actuellement les locaux de l'ex ONPB (Office Nationale de Pharmacie du Bénin) sis au quartier Donatin à Akpakpa.

De nos jours, le Ministère de la Santé Publique (MSP) est redevenu Ministère de la Santé (MS) et est régi par le décret N° 2010-060 du 12 Mars 2010 portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé. L'actuel Ministre de la Santé est le Docteur Dorotheé Akoko Kindé GAZARD.

b) Missions

Le Ministère de la Santé a pour mission, la conception, la mise en œuvre et le suivi - évaluation de la politique de l'Etat en matière de Santé conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politiques de développement du Gouvernement.

2- Organisation et fonctionnement du Ministère

a) Organisation

Le Ministère de la Santé est dirigé par le Ministre de la Santé qui, est le premier responsable et l'ordonnateur du budget du Ministère. Pour accomplir sa mission, le Ministère de la Santé dispose des structures telles que les services qui lui sont directement rattachés et les directions centrales. Ces dernières sont au nombre de trois à savoir : la direction des ressources financières et du matériel, la direction de la programmation et de la prospective et la direction des ressources humaines qui a été le cadre de notre étude.

b) Fonctionnement

Pour accomplir sa mission, le Ministère de la Santé fonctionne suivant deux pôles administratifs essentiels : un pôle politique représenté par le Cabinet ministériel et un pôle administratif représenté par le Secrétariat Général du Ministre auquel est rattaché l'ensemble des directions et structures sous tutelle. Le principe fondamental de fonctionnement de ces différentes structures reste le respect du lien hiérarchique, les directions étant subdivisées en services et les services en divisions.

B- CADRE SPECIFIQUE: La Direction des Ressources Humaines (DRH)

1- Présentation

a) Historique

La DRH du MS est créée par l'arrêté N° 6787 du 26 Juillet 2000 en raison de l'effectif du personnel que ce département ministériel est appelé désormais à gérer. Autrefois le service du personnel sous la tutelle de la Direction de l'Administration qui est devenue aussi entre temps Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), la DRH est née d'une volonté de mieux prendre en compte les problèmes sociaux qui se posent dans l'Administration publique en générale et au niveau de la santé en particulier.

Au regard de l'arrêté N° 2799 du 21 Mars 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH, celle-ci est actuellement une direction centrale à l'instar de la DRFM. Elle a des attributions précises et fonctionne suivant un plan d'organisation précis.

b) Missions

La DRH est l'organe de conception et de contrôle des règlements, des normes et procédures en matière de gestion et de développement des Ressources Humaines du Ministère de la Santé en liaison avec les autres directions centrales, techniques, départementales et les autres Ministères. A ce titre, elle est chargée de :

- Elaborer et actualiser le PNSDRHS.
- Définir, suivre et coordonner en collaboration avec les autres directions la mise en œuvre de la politique nationale de formation continue et de recyclage des personnels du Ministère.
- Gérer, en collaboration avec les Directions Départementales de la Santé, l'ensemble du personnel du Ministère, sur les plans des emplois et des carrières.
- Etablir, en accord avec les autres Ministères concernés et faire appliquer, les règles, normes et procédures de gestion des ressources humaines applicables à toutes les structures du Ministère, dans le contexte de la mise en œuvre de la décentralisation.
- Contrôler dans les structures décentralisées, l'application des normes, règlements et procédures en matière d'administration des personnels.
- S'occuper du secrétariat de la communication d'attribution des bourses du secteur de la santé.
- Assurer la gestion du personnel de l'Etat au sein du Ministère.

La DRH comprend un Secrétariat, un Service de la Gestion et du suivi des carrières (SGSC), un Service de la Prévision et du Recrutement (SPR) puis un Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (SCAD)

Il faut noter que la Direction des Ressources Humaines est placée sous l'autorité d'un Directeur nommé par décret pris en conseil des Ministres sur proposition du Ministre de la Santé parmi les cadres de la catégorie A1 ayant au moins dix (10) années d'ancienneté.

Chaque service est placé sous l'autorité d'un Chef Service qui en est responsable devant le Directeur des Ressources Humaines. Les Chefs de Service sont nommés par arrêté du Ministre de la Santé sur proposition du Directeur des Ressources Humaines.

Chaque division est placée sous l'autorité d'un Chef de Division qui est responsable devant le Chef de Service. Ils sont nommés par le DRH, sur proposition du Chef de Service concerné.

2- Organisation et fonctionnement

a) Organisation de la DRH

Au regard de la décision n°1403/MS/DRH/SA du 30 Novembre 2007, portant Organisation de la Direction des Ressources Humaines, il est mis en place l'organisation ci-après pour un bon fonctionnement de la DRH : Le Secrétariat Administratif (SA), Le Service de l'Administration des Ressources Humaines (SARH), Le Service de la Formation et de l'Evaluation des Agents (SFEA), Le Service de la Gestion des Effectifs et des Archives (SGEA) et Le Service de Comptabilité (SC).

b) Fonctionnement de la DRH

- Le Secrétariat Administratif

Il est institué pour assurer l'orientation des agents, il comprend deux divisions :

- La Division Enregistrement et Pré Archivage Départ (DEPA)
- La Division Saisie et Reprographie (DSR)

- Le Service de l'Administration des Ressources Humaines (SARH)

Il assure l'exécution et le contrôle des normes, des procédures et des textes statutaires et règlements en matière de gestion et de suivi de la carrière du personnel du Ministère de la Santé. Il comprend un secrétariat et trois divisions à savoir :

- La Division « Gestion des Carrières et Retraite » (DGCR)
- La Division des Mouvements, des Positions, du Contentieux et des Affaires

Sociales (DMPCAS)

- La Division de la Gestion du Personnel Contractuel (DGPC)

Le Service de l'Administration des Ressources Humaines, à travers ses divisions s'intéresse à l'Agent Permanent de l'Etat et à l'agent contractuel de l'Etat depuis leur entrée dans la fonction publique jusqu'à leur sortie. Son dysfonctionnement est celui de la direction toute entière.

- **Le Service de la Gestion des Effectifs et des Archives (SGEA)**

Il coordonne les actions de trois divisions qui assurent dans une synergie la planification, le développement et l'utilisation rationnelle du personnel du secteur sur la base d'un système fiable. Il comprend également un secrétariat et trois divisions qui sont :

- La Division de la Gestion et de la Planification des Effectifs (DGPE)
- La Division de la Gestion des Dossiers et des Archives (DDA)
- La Division « Gestion de la Base de données des Ressources Humaines » (DGBD)

- **Le service de la Comptabilité (SC)**

Le Service de la Comptabilité assure la mobilisation, l'utilisation et le suivi des ressources financières et matérielles mises à la disposition de la Direction. Il comprend un secrétariat et deux divisions à savoir : la Division « Comptabilité Financière (DCF) et la Division « Comptabilité Matière (DCM) ».

Il est chargé également d'élaborer le budget révisionnel en fonction des activités à exécuter par la Direction.

c) Statut du personnel

Le personnel du Ministère de la Santé est composé de plusieurs statuts à savoir : Les Agents Permanents de l'Etat (APE), Les Agents Contractuels de l'Etat (ACE), Les agents sous Financement Communautaire (AFC), Les Mesures Sociales (MS) et Le Programme d'Intervention Publique (PIP). Actuellement, notons que les AFC, les MS et le PIP sont tous convertis en ACE sous le régime de son Excellence le Docteur Boni YAYI.

- **Personnel du Ministère de la Santé**

Le personnel du Ministère, en plus des APE et des ACE est aussi composé des AFC, des Mesures sociales (MS) et des PIP. Notons que le Ministère dispose d'un nombre important d'agents répartis non seulement au sein du Ministère mais aussi à travers tous les départements, communes et structures. Notre étude est faite sur l'effectif du personnel APE au niveau central c'est-à-dire au sein du Ministère.

Tableau 3 : Synthèse de l'effectif du personnel du MSP au niveau central

STATUTS	EFFECTIF
APE	655
ACE	87
Total	742

- **Personnel de la DRH**

Le personnel de la DRH est uniquement composé d'APE et d'ACE. Cette composition s'illustre à travers le tableau qui suit :

Tableau 4 : Effectif et statut du personnel de la DRH

STATUTS	EFFECTIF
APE	38
ACE	06
Total	44

3- Déroulement du stage

Le stage s'est déroulé sur la base de la note de service n°1343/MS/DRH/SFEA sur laquelle figurait un planning préétabli par les autorités de la DRH.

Notre stage a duré quatre (04) mois. Il a débuté du 02 Février 2011 et s'est étendu jusqu'au 02 Juin 2011. Ce stage a pour cadre la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé.

Au cours de notre séjour à la DRH/MS, nous avons parcouru différents services et accompli plusieurs tâches à savoir :

- Au niveau du **SFEA** : décharger et enregistrer les courriers, élaborer des projets de décision de mise en stage, d'attribution de bourses et de décisions de retour de stage.
- Au niveau du **SARH** : élaborer des projets d'actes (avancement, promotion et reclassement), aider les agents dans la recherche des références de leurs actes, faire des photocopies
- Au niveau du **SA** : enregistrer des courriers, déposer des parafeurs pour signature au DRH, faire des copies et participer aux activités rares d'enregistrements des dossiers des agents sous financements communautaires.
- Au niveau du **SGEA** : délivrance des prises en charge, création des dossiers, classement des différentes pièces constitutives dans le dossier de chaque agent et mise à jour informatique du dossier de chaque agent selon le cas.

II - METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette partie est consacrée à l'itinéraire méthodologique suivi dans cette recherche. Nous allons décrire la population cible et l'échantillonnage, les techniques et instruments de collecte des données et enfin le mode de traitement de ces données. Il s'agit ici d'une étude portant sur la culture du sentiment d'appartenance du personnel. Cette étude permettra de savoir le point de vue des auteurs sur le problème posé. Pour ce faire, avant l'enquête proprement dite sur le terrain, nous avons eu à procéder à la recherche documentaire (pré-enquête) pouvant nous aider et nous éclairer à mener à bien notre travail. Ce faisant, nous avons consulté certains ouvrages d'ordre général et spécifique, des journaux, des revues, des magazines, des rapports d'études et des conventions collectives. Dans le souci constant de rester effectivement en phase avec la réalité, nous avons fait activement participer les travailleurs eux – mêmes à la réalisation de la présente étude en écoutant attentivement leurs avis sur tel ou tel aspect de la question. Des suggestions ont été formulées en vue de fournir non pas des prescriptions mais des pistes qui méritent d'être empruntées pour faciliter l'amélioration du sentiment d'appartenance du personnel

A- POPULATION CIBLE ET ECHANTILLONNAGE

Ici, nous aurons des détails sur notre population cible de l'étude et l'échantillonnage.

1- Population cible

La population de référence ou population cible peut être définie comme l'ensemble des individus possédant les informations désirées pour répondre aux objectifs d'une étude. Notre population est constituée de l'ensemble des agents APE du Ministère de la Santé dont l'effectif total selon la DRH s'élevait à six cent cinquante cinq (655) lors de cette étude.

2- Echantillonnage

Compte tenu du nombre très élevé de l'effectif APE du Ministère et de l'instabilité des agents des autres directions, notre étude s'est portée uniquement sur l'ensemble du personnel APE (38) de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé. L'enquête devrait couvrir tous les membres APE de cette direction mais pour des raisons de congés administratifs de quelques uns des agents, de départ en formation de certains, de mise à

disponibilité d'autres, cela n'a pas été le cas. Nous nous sommes donc intéressés au personnel APE disponible au cours des périodes de collecte des données. Ce qui justifie un effectif de 34 pour un pourcentage de 89,47% comme échantillon. Quels sont alors la procédure et les techniques de collecte de données utilisées dans cette démarche ?

B- PROCEDURE ET TECHNIQUE DE COLLECTE DES DONNEES

Les procédures et techniques de collecte des données utilisées dans le cadre de notre recherche ont consisté dans un premier temps, en un séjour de quatre (04) mois passés au sein de la direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé afin d'observer les comportements du personnel et propos qui nous intéresseraient pour notre recherche. Il s'agit dans ce cas de l'observation participante. A cela, s'ajoutent les documents écrits que nous avons trouvé sur place et en dehors de cette direction et du Ministère. Par la suite, l'administration des questionnaires est l'outil qui nous a permis de collecter des informations concernant les objectifs à atteindre et les hypothèses à vérifier.

1- La recherche documentaire

Les quêtes aux informations sur notre thème nous ont amenés à fréquenter les bibliothèques centrales du campus d'Abomey-Calavi, de l'ENEAM, de l'ENAM, du CED, le centre de documentation de la FLASH, des sites web, beaucoup d'autres centres de documentation et à contacter des personnes ressources. Aussi, nos cours des années précédentes en Psychologie nous ont été de potentielles sources d'informations.

Ces différents centres de documentation nous ont permis de recenser un ensemble d'informations en vue de l'élaboration des questionnaires et de leur mode d'administration. Nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien pour être en phase avec les recommandations de la technique de recherche.

2- Méthode de collecte des données

Ces collectes se sont déroulées de Juin à Août 2013. Elles ont débuté par l'administration des questionnaires individuels à notre échantillon par voies directes et indirectes et un guide d'entretien pour mesurer la perception des autres directeurs et usagés sur les conditions du travail et le rendement des agents.

3- Traitement des données

Les données de terrain collectées ont été vérifiées et saisies sous le logiciel Excel. Ensuite, l'utilisation du traitement de données statistiques SPSS a permis de sortir les tableaux définitifs et les graphiques utiles pour l'analyse.

4- Les difficultés rencontrées

- Le manque de disponibilité d'un certain nombre d'agents à répondre au questionnaire
- La quasi absence de documents directement relatifs à notre étude dans notre département et dans beaucoup d'autres centres que nous avons fréquentés.
- Notre étude n'a pas pu recueillir les informations relatives aux idées de quelques agents de notre échantillon parce qu'ils sont allés en formation.

5- Critères de décision

Cette étude nous permettra de savoir si le mode de gestion du personnel du Ministère de la Santé favorise ou pas le développement du sentiment d'appartenance du personnel et son adhésion aux objectifs du Ministère.

Afin de parvenir à une prise de décision, nous avons retenu un certain nombre d'indicateurs qui permettront de tester les trois hypothèses émises.

Au regard de ces différents indicateurs, nous testerons les hypothèses comme suit :

Hypothèse 1 : « Certains comportements, attitudes et propos des agents du M S montrent qu'il y a déficit du sentiment d'appartenance aux objectifs du Ministère » ; elle sera confirmée si à la fois, plus de 50% des enquêtés ne souhaitent pas passer la majeure partie de leur temps au Ministère de la Santé, n'éprouvent pas une joie d'appartenir au Ministère, affirment qu'ils n'ont pas ce sentiment d'appartenance et ne se sentent pas utiles à leur département ministériel.

Hypothèse 2 : « Les conditions de travail ne favorisent pas l'engagement au travail des agents » ; elle sera vérifiée si et seulement si à la fois, plus de 50% des enquêtés estiment que le Ministère ne contribue pas à leur épanouissement professionnel, que l'environnement de travail ne suscite pas leur engagement et ne sentent pas qu'on les implique dans leur travail.

Hypothèse 3 : « La gestion des ressources humaines au Ministère de la Santé ne crée pas un cadre incitatif pour favoriser la motivation et l'implication au travail » ; elle sera acceptée si à la fois, plus de 50% des enquêtés affirment que le climat social au sein du Ministère n'est pas

adéquat, que les tâches qui leur sont recommandées ne font pas appel à leur aptitude et connaissance personnel et que le Ministère de la Santé ne dispose pas d'une bonne politique de gestion des ressources humaines.

Deuxième Partie : Résultats de l'étude

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES

RESULTATS

Dans cette partie nous aurons à présenter les résultats de notre étude et à procéder à leurs analyses, à les interpréter puis à proposer des solutions pour une amélioration du sentiment d'appartenance des agents.

I- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Les résultats seront regroupés en tableaux et graphiques par item en annexes. Ici les graphiques seront présentés par hypothèses.

A- LES PROPOS ET COMPORTEMENTS DES AGENTS

1- L'attachement des agents au Ministère

L'attachement va nous permettre de connaître le degré d'affection que les agents de la DRH ont pour les objets du Ministère. En effet, 66,66% de ceux enquêtés préfèrent passer la majeure partie de leur temps ailleurs qu'au Ministère. Seuls 33,33% d'entre eux désirent y passer la majeure partie de leur temps. Tout ceci, pour des raisons bien déterminées qui seront connues dans d'autres items. Cependant, 52% d'entre eux trouvent qu'ils peuvent s'accomplir et réaliser leur ambition dans leur travail tandis que 48% pensent le contraire. Néanmoins, parmi eux, 65% affirment qu'il y a peu d'avantages à rester indéfiniment au service du Ministère de la Santé. Le tableau 1 illustre ces résultats. Nous réalisons que les 24 heures qui sont dans une journée sont très importantes pour les agents de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé au point où ils n'aiment pas perdre inutilement même les 08 heures environs réglementaires de temps de travail journalier, de même que les 30 ans environs de fonction d'un Agent Permanent de l'Etat. On pourrait dire que ces derniers projettent travailler dans une structure qui leur inspire confiance, une structure dans laquelle ils pourraient être en relation affectueuse réciproque.

Tableau 5 : Attachement des agents au Ministère

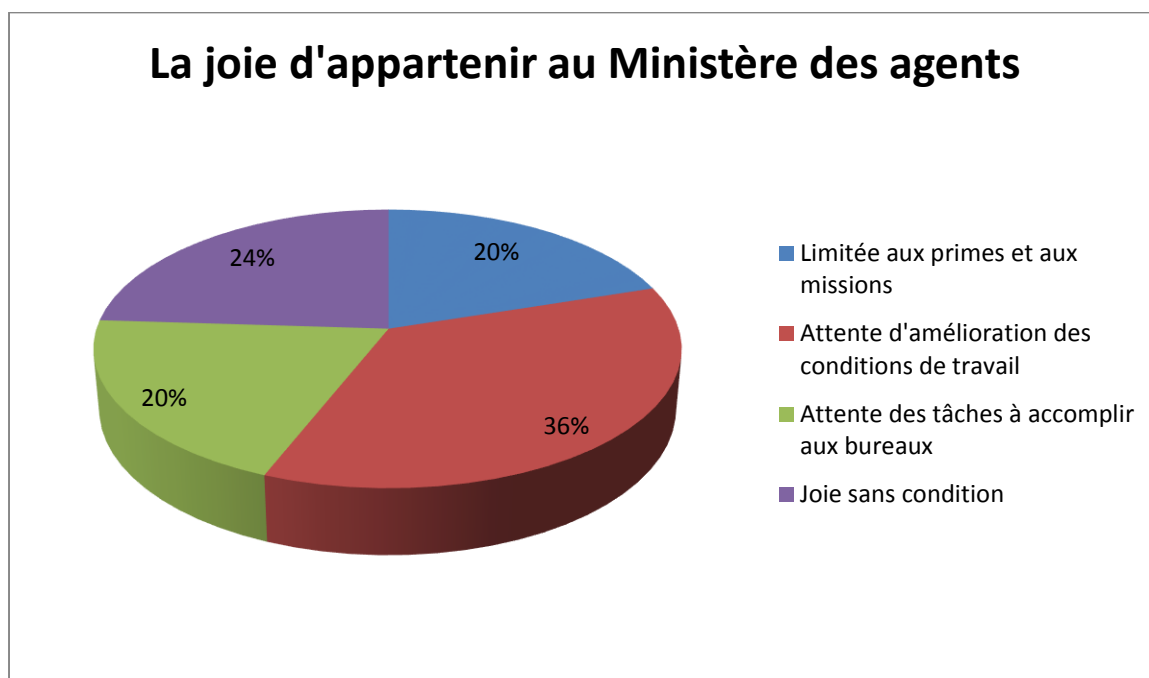
Item	Pour	Contre	Total
Passer la majeure partie de leur temps au bureau	66,66%	33,33%	100%
Accomplissement de soi	52%	48%	100%
Avoir un avantage à rester indéfiniment au Ministère	35%	65%	100%

Source : Nos données d'enquête auprès des agents du MS

2- La joie d'appartenir au Ministère des agents

Les 4/5 des enquêtés n'éprouvent en général pas de joie d'appartenir au Ministère. Pour preuve, 20% d'eux ont déclaré que leur joie se limite aux quelques primes et missions. 4% d'entre eux sont au Ministère juste dans l'intention d'être en train de faire l'expérience du niveau central qu'est le Ministère. 36% d'entre eux ont déclaré que tant que les conditions de travail ne seront pas améliorées, pas question de parler de joie. 20% n'éprouvent plus de joie de travailler au Ministère parce qu'ils ne trouvent plus de tâches à accomplir, ils ne sont plus occupés, autrement dit, ils se lassent quand ils sont au service, et exercent à peine une frange de leurs connaissances. Ils continuent pour dire que les tâches qu'ils exercent ne sont que de la routine. En revanche, 1/5 d'entre eux éprouve la joie de travailler au Ministère pour des motifs pas des moindres. Dans ce lot, la joie des uns est attachée au fait que le secteur santé est un secteur social. Les postes de certains sont sensibles et leur confèrent une renommée. Une bonne partie d'entre eux sont contents d'y travailler parce qu'ils sont trop relaxés pour vaquer à leurs préoccupations hors Ministère. Les derniers de ce lot justifient leur joie par le simple fait qu'ils ont des amis collègues avec lesquels ils discutent de tout et de rien. Ceci leur permet, disent-ils d'étouffer ce qui les confinait dans le sentiment de manque de travail. En somme, les 60% des agents du Ministère ne sont pas contents d'y travailler. Ils y sont jusque-là sûrement parce qu'ils n'ont pas encore les moyens de faire autrement. Le graphique 1 illustre ce résultat et la déclaration de l'agent X vient le confirmer (voir annexe 3).

Graphique 1 : La joie d'appartenir au Ministère des agents

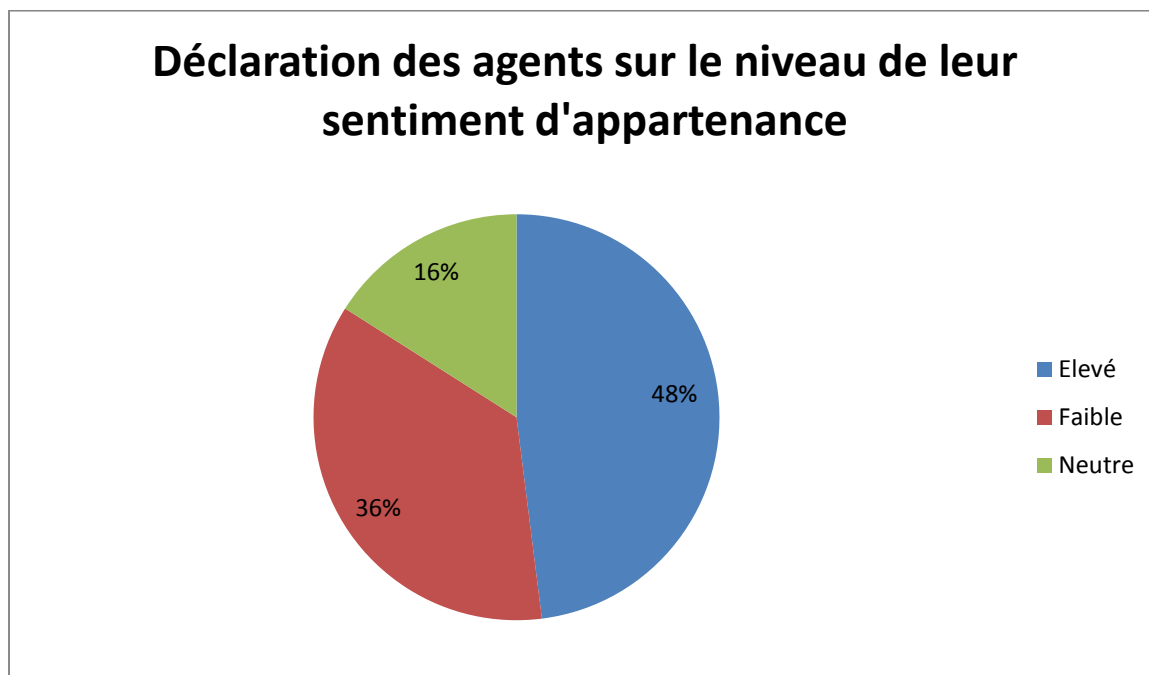


Source : Nos données d'enquête auprès des agents du MS

3- Déclaration des agents sur le niveau de leur sentiment d'appartenance

Il y a une partie moins importante des enquêtés qui sont en même temps prêts à quitter et à rester au Ministère de la santé affirmant que le niveau de leur sentiment d'appartenance est neutre ; ils sont de 16%. 36% des agents de notre échantillon ont un faible sentiment d'appartenance au Ministère tandis que 48% pensent que le niveau de leur sentiment d'appartenance est élevé. Du moins, nous pensons que ces réponses sont données conformément à la compréhension des enquêtés du concept de sentiment d'appartenance, vu qu'il est un concept psychologique et non de la simple gestion des Ressources Humaines (Graphique 2).

Graphique 2 : Déclaration des agents sur le niveau de leur sentiment d'appartenance



Source : Nos données d'enquête auprès des agents du MS

4- Le sentiment des agents d'être utile ou non au Ministère

La plupart des enquêtés expriment leur utilité dans le Ministère à savoir les 70% contre 25% qui affirment le contraire. En effet, disent-ils qu'ils sont utiles parce que même s'ils ne travaillent pas trop, ils sont quand même les seuls premiers responsables de leur poste. D'autres se sentent utiles (une minorité) parce qu'occupant des postes stratégiques ; soutenant qu'il ne serait pas aisé de se passer d'eux. On pourrait dire que dans ce sens, le Ministère fournit un grand effort. Ce qui est normal, car en soulignant aux employés leur rôle décisif, rôle qui ne serait pas discuté avec eux par des tierces personnes dans le lieu de travail sauf en cas d'indisponibilité, on suscite l'amour pour le métier et on incite leur motivation. Dans un tel projet, on les fidélise. La question est de savoir si ce seul moyen permet au Ministère de fidéliser ses employés (Tableau 2).

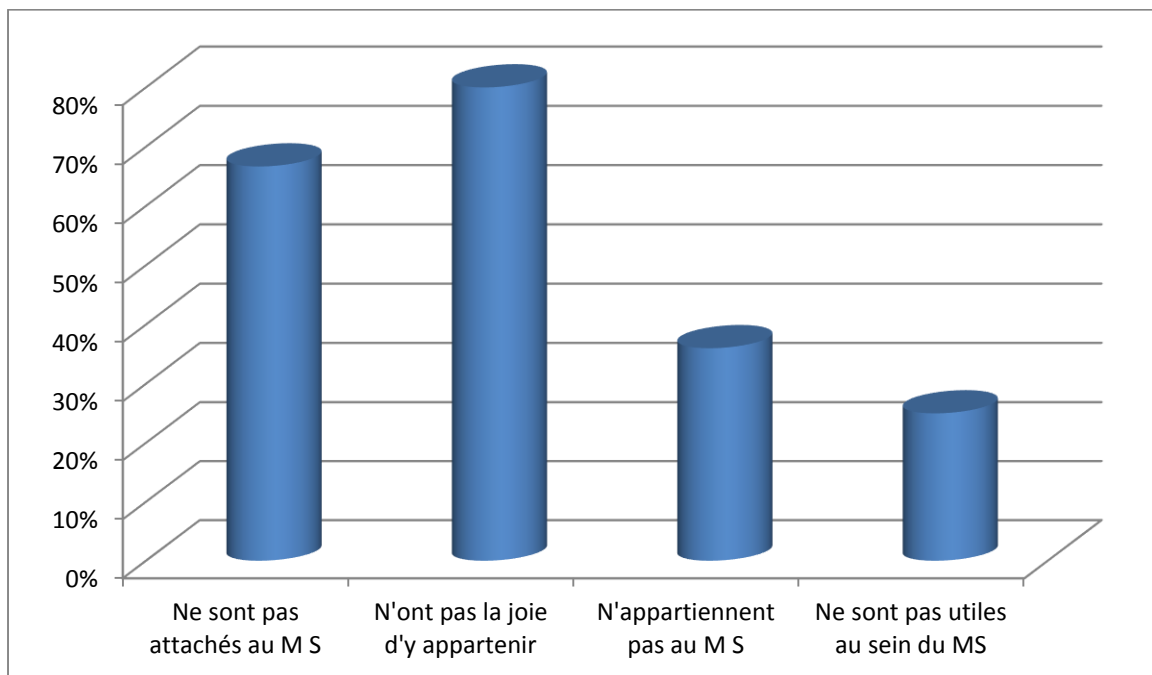
Tableau 6 : Le sentiment des agents à être utile ou non au Ministère

Modalité \ Item	Utilité
Sont utiles	70%
Ne sont pas utiles	25%
Sont neutres	05%
Total	100%

Source : Nos données d'enquête auprès des agents du MS

Le graphique A résume tous les résultats des items de l'hypothèse spécifique 1

Graphique A : Comportements, propos et attitudes des agents



Source : Nos données d'enquête auprès des agents du M

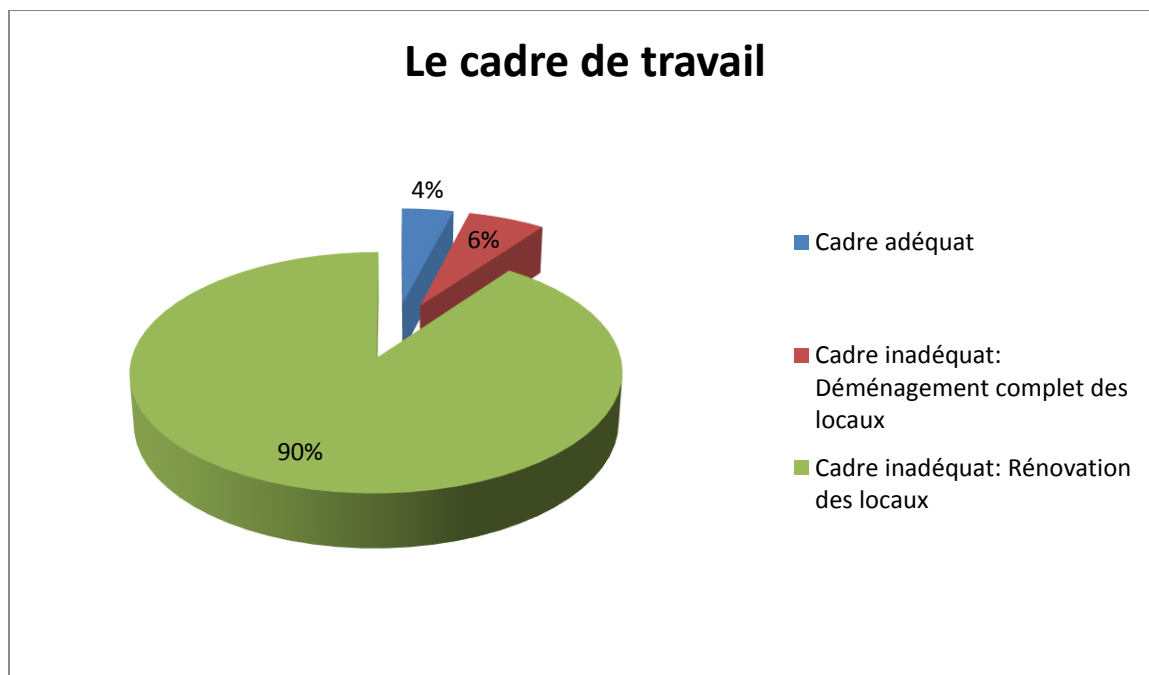
B- LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Nous y étudierons : le cadre de travail, les conditions mises à la disposition des agents par le Ministère de la Santé et leur implication au travail.

1- Le cadre de travail

Les conditions de travail se mesurent sur plusieurs dimensions distinctes. Une des dimensions très importante est « le cadre de travail » qui désigne l'ensemble des locaux abritant les différents services du Ministère. 96% des enquêtés disent de ces cadres qu'ils sont vétustes, inappropriés et inadaptés à leur travail. La majorité préconise la rénovation ou restauration des locaux (90%) et 6% demandent un transfert à part entière des locaux vers des bâtiments récemment construits. Car affirment-ils, leur bâtiment est le plus vieux de tous ceux du Ministère. En ce qui concerne la restauration des locaux, ils ont parlé de la peinture à faire, de l'installation des fauteuils directeurs pour une meilleure assise devant favoriser l'ergonomie, une meilleure installation électrique, la remise en état de la plomberie et une climatisation qui vaille la peine (Graphique 3).

Graphique 3 : Le cadre de travail



Source : Nos données d'enquête auprès des agents du MS

2- Les moyens mis à disposition

Il s'agit ici tant des moyens financiers que des moyens humains et ceux matériels.

a) Les moyens financiers

La direction des ressources humaines ne dispose pas d'une dotation financière suffisante. Elle est inscrite dans la ligne budgétaire globale du ministère, ce qui les contraint à dépendre des dépenses générales qui ne leur sont pas toujours favorables et disponibles. En effet, les salariés s'interrogent sur le contexte économique du Ministère de la Santé.

b) Les moyens humains

Tous les enquêtés se sont accordés à dire que la Direction des Ressources Humaines manque cruellement de personnel. Et au même moment où certains d'entre eux affirment manquer de boulot devant les occuper, d'autres disent que l'insuffisance de personnel fait que la charge de travail par personne est trop élevée, entraînant des mauvais rendements ; ce qui donne de mauvaises impressions. Il y aurait sûrement un contraste entre ces deux déclarations. Ceci laisserait à croire qu'il se pourrait qu'on confie les tâches d'un agent à un autre, en plus des siens propres, augmentant ainsi sa charge. Peut être que cela se fait dans l'intention de ne pas laisser certaines choses se révéler à l'esprit catholique, préférant les faire savoir uniquement à celui (celle) qu'on croirait en garder le secret. Ou bien, le fait que l'exercice des travaux ne se fait que par routine a déjà réduit l'ardeur au travail de certains (si bien sûr cela existait), les incitant au manque de vigueur pour le travail. Ainsi, pour peu de travail, ceux-ci pourraient déjà penser à la plénitude.

c) Les moyens matériels

Les agents de la Direction des Ressources Humaines disent qu'ils ont besoin de matériel informatique et de fourniture de bureau pour accomplir leur mission. Mais le Ministère de la Santé ne met pas à leur disposition des fournitures bureautiques et matérielles de bureaux en quantité suffisante.

3- L'implication des agents au travail

Pouvant être définie comme une action manifeste, formelle, elle varie d'un employé à un autre. Ainsi 63% des agents interrogés déclarent ne pas être impliqués dans leur travail. Ils se considèrent comme des automates : ils travaillent machinalement. Par contre 37% se disent intéresser et impliquer dans leur travail. Ils disent faire preuve d'implication personnelle et de

sacrifice. C'est comme si nos enquêtés n'ont pas d'attente digne du nom pouvant les inciter à s'impliquer au travail. En réalité les êtres humains sont motivés par plusieurs facteurs. Mais aucun n'est plus puissant ou robuste que la recherche de moyens, la recherche d'une cause. Un employé dépourvu de moyen sera au mieux un fonctionnaire faisant juste le travail qui lui est assigné avec un minimum d'implication et un maximum de distance (dédain, froideur, réserve) (Tableau 3).

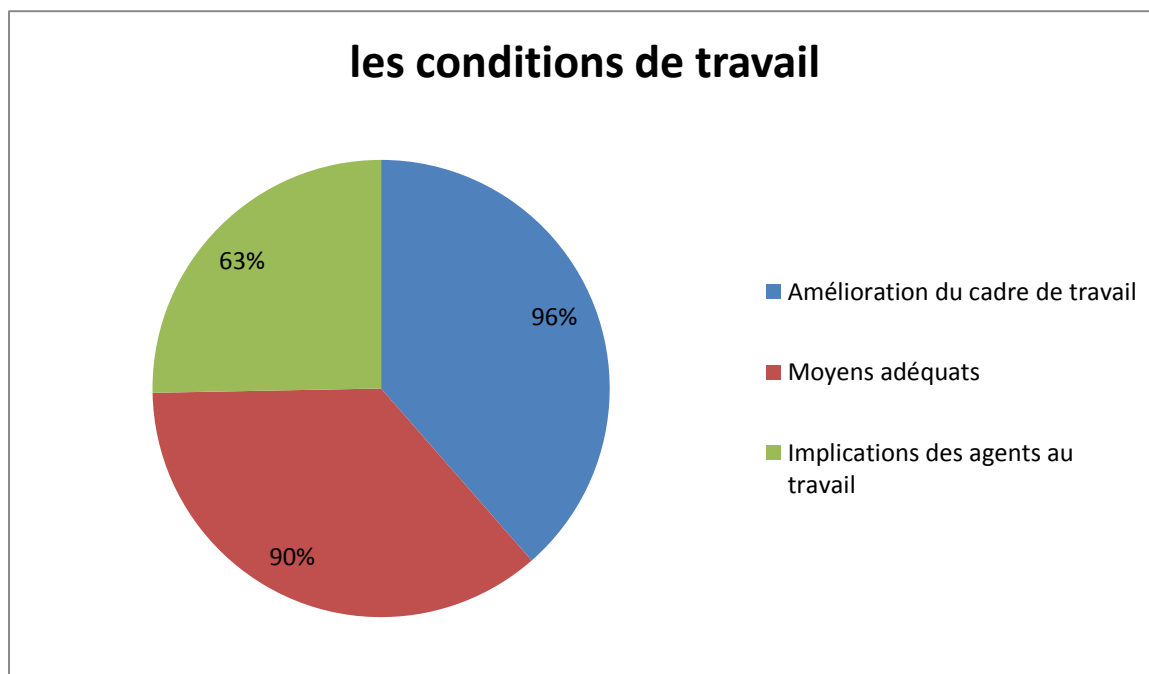
Tableau 7 : l'implication des agents au travail

Modalité \ Item	Implication des agents au travail
Sont impliqués	37%
Ne sont pas impliqués	63%
Total	100%

Source : Nos données d'enquête auprès des agents du MS

Le graphique B résume tous les résultats des items de l'hypothèse spécifique 2

Graphique B: Les conditions de travail



Source : Nos données d'enquête auprès des agents du Ministère de la Santé

Comme on peut le constater, à 83%, les enquêtés souhaitent une meilleure condition de travail. Nous énumérons dans le tableau ci-dessous les avantages pour le Ministère.

Tableau 8: Avantages liés à une meilleure condition de travail au M S.

Modalités	Effectifs	Pourcentage
Ils seront relaxes, moins stressés et plus concentrés sur le travail, meilleur rendement	34	100%
Aucun avantage particulier	0	0%
Total	34	100%

Source : Nos données d'enquête auprès des agents de la DRH

C- LE MODE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1- Le management des ressources humaines

Nous avons cherché à connaître la qualité du management des ressources humaines au Ministère de la Santé. Et là nous avons recueilli beaucoup d'informations suivant les rubriques de nos questions aux enquêtés. En effet, ces derniers (88%) ont déclaré avoir été promu un certain nombre de fois normalement suivant la gestion administrative qui se fait de la carrière des Agents Permanents de L'Etat depuis le Ministère de la Fonction Publique à l'exception de 12% d'entre eux qui jusqu'à 9 ans d'ancienneté pour le dernier n'ont pas été promu une fois. Ainsi 52% d'entre eux se sentent impliquer dans les prises de décisions qui touchent leurs tâches tandis que 48% ne s'y sentent pas. Par contre tous les enquêtés ont désapprouvé la manière donc le Ministère gère son personnel. Les quelques uns (20%) qui se seraient un peu rapprochés d'une analyse objective ont encore affirmé que la gestion des Ressources Humaines du Ministère n'est qu'administrative et rien n'est fait pour l'adapter aux réalités dudit Ministère. De plus 76% des agents enquêtés ne sont pas félicités et encouragés par leurs supérieurs (Tableau 5). Ces derniers ne font rien pour leur témoigner un satisfécit de reconnaissance de travail bien fait.

Tableau 9 : Management des Ressources humaines

Item	Modalité	Pourcentage	Total
Promotion des carrières	Sont promus	88%	100%
	Ne sont pas promus	12%	
Implication dans les prises de décision	Sont impliqués	52%	100%
	Ne sont pas impliqués	48%	
Mode de gestion des RH vu par les agents	Mauvaise gestion	80%	100%
	Bonne gestion	20%	
Récompenses (félicitation et encouragement)	Sont récompensés	74%	100%
	Ne sont pas récompensés	24%	

Source : Nos données d'enquête auprès des agents du MS

2- *Le climat social*

Une ambiance conviviale est un facteur prouvant que nous sommes parvenus à retrouver un bon climat de productivité. Une ambiance de travail saine et détendue rend les salariés confiants et stimule leur créativité.

Les agents du Ministère de la Santé vivent un climat social varié suivant les statuts sociaux et la qualité de leurs relations entre collègues. En fait, 36% des enquêtés ne sont pas respectés, considérés et valorisés par leurs supérieurs. Or 84% d'entre eux bénéficient du respect de leurs collègues qui les considèrent beaucoup et leur reconnaissent leurs valeurs. Ils ne sont que 16% qui s'insurgent contre cette idée ci-dessus. Aussi, 48% des enquêtés éprouvent le sentiment qu'on ne s'intéresse pas à eux en tant qu'individus mais surtout en tant qu'employé « productif » dans le Ministère, en particulier à la Direction des Ressources Humaines. Cependant 52% ont le sentiment inverse, c'est-à-dire qu'ils réalisent qu'on s'intéresse à eux dans les deux sens.

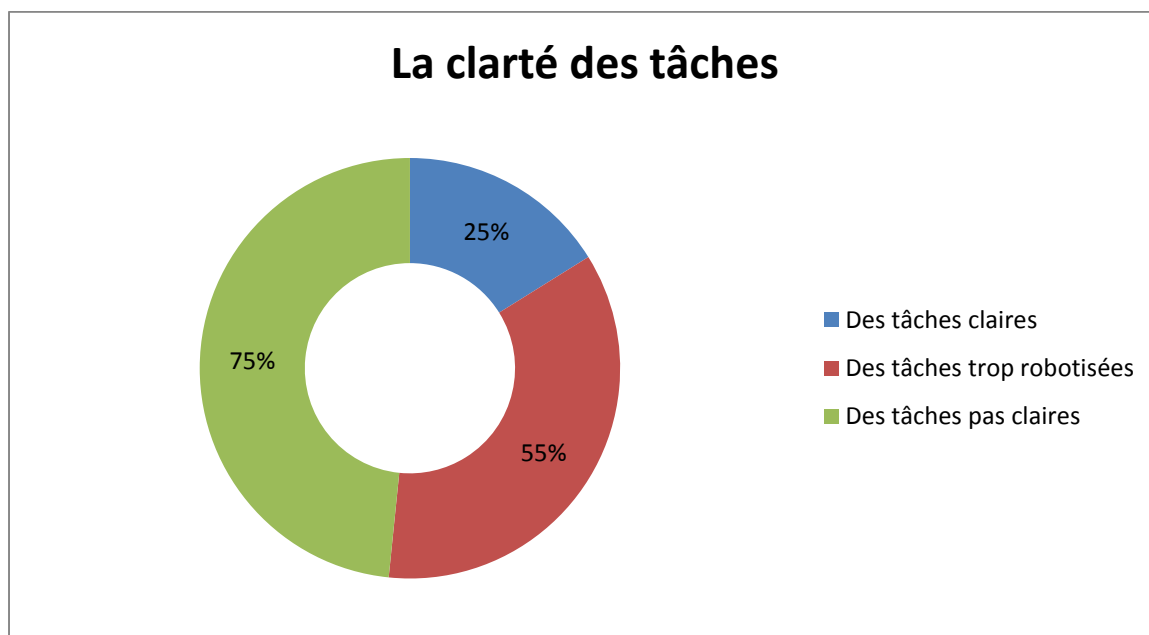
Nous pouvons dire que le climat social ne laisse pas trop à désirer. C'est vrai que les imperfections à ce niveau ne sont pas des moindres mais les agents s'entendent un peu bien entre eux ; peut être que leurs entretiens tournent autour des mêmes mécontentements ou des mêmes sujets de joie. Les 36% qui ne bénéficient pas du respect et de la considération de leurs supérieurs ont aussi leurs raisons. En réalité le savoir-être du dirigeant influe beaucoup sur la bonne ambiance de travail. Aussi, les relations humaines dans le cadre du travail

déclenchent une stimulation qui influence l'intérêt pour le travail. Ainsi, il est important de favoriser les relations entre les personnes, ce à quoi doit s'atteler le Ministère.

3- *La clarté des tâches*

Selon les études d'un programme de recherche international, la clarté de la tâche est l'un des six (06) facteurs de gestion responsables du sentiment d'appartenance. Notre étude a cherché à mesurer cette clarté à la Direction des Ressources Humaines du Ministère. Et les résultats sont tels que 75% des enquêtés estiment que très souvent, il manque de clarté dans les tâches qui leur sont recommandées. Ils ne les exécutent que comme des marionnettes (aurait affirmé l'un d'eux dans un entretien) puisque déjà, ce sont les mêmes manières de les exécuter qui s'imposent. Ils continuent pour se prononcer (55%) sur le fait que ce n'est que quelquefois que les travaux auxquels ils sont soumis interpellent leurs aptitudes et connaissances personnelles. Pire encore, même ceux qui sont cadres supérieurs ont répondu à cette question par « pas souvent » pour signifier que ces tâches n'interpellent pas souvent le recours à leurs propres aptitudes. Cet état de chose pourrait amener la majorité d'entre eux à se dire « ceci n'est pas encore mon travail, Si c'était lui, il m'aurait à chaque fois réclamer ma connaissance, ... ». Dans ses intentions, l'individu est d'ores et déjà dans la recherche d'un travail qui répondrait à ses besoins psychologiques ; d'où les demandes d'affectation volontaire, inopinées et autres (Graphique 4).

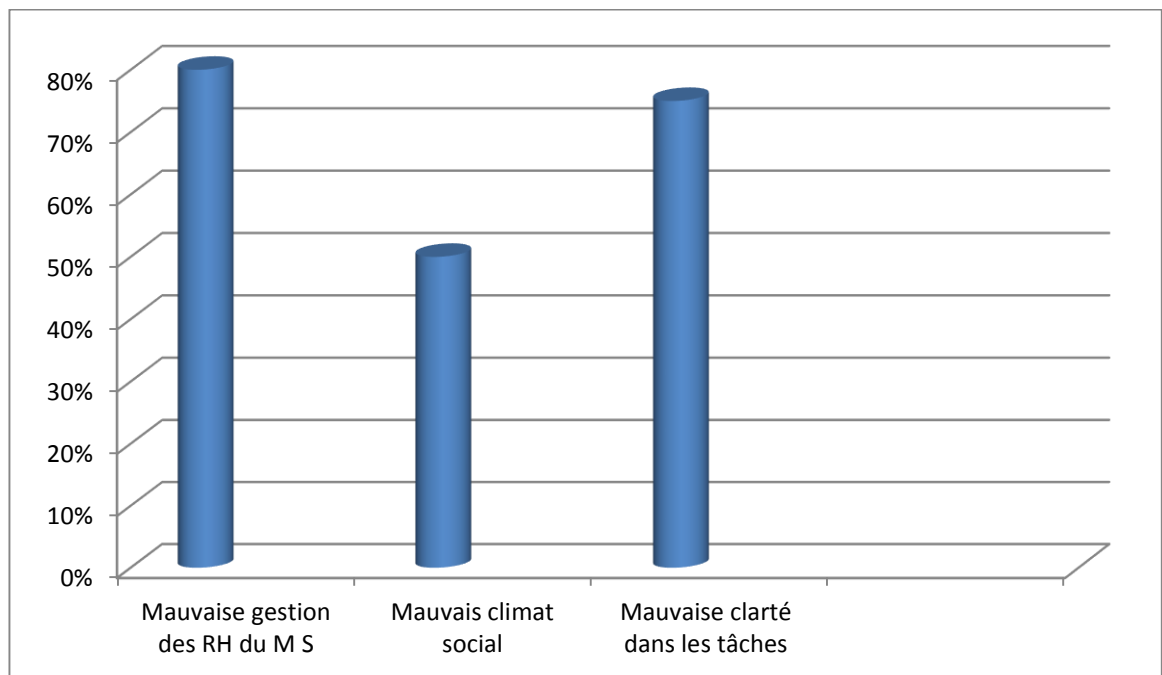
Graphique 4 : La clarté des tâches



Source : Nos données d'enquête auprès des agents du MS

Le graphique C résume tous les résultats des items de l'hypothèse spécifique 3

Graphique C: La qualité de la GRH au M S



Source : Nos données d'enquête auprès des agents du M S

II- VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Au regard des différentes données recueillies auprès des enquêtées, il convient maintenant de procéder à la vérification de nos hypothèses.

Vérification de l'hypothèse 1

La première hypothèse « Certains comportements, attitudes et propos des agents du Ministère de la Santé montrent qu'il y a déficit de sentiment d'appartenance aux objectifs du Ministère », est vérifiée. Car au regard des données recueillies sur les indicateurs de cette hypothèse, 64% des agents interrogés à travers leurs faits, gestes et dires montrent qu'ils n'ont pas un sentiment d'appartenance élevé pour les objectifs du Ministère de la Santé.

Vérification de l'hypothèse 2

Des réponses obtenues, il ressort que l'hypothèse 2, stipulant que « Les conditions de travail ne favorisent pas l'engagement au travail des agents », est vérifiée dans la mesure où 76% des enquêtés trouvent que leurs conditions de travail sont inadéquates. En effet les exigences du travail des enquêtés nécessitent un meilleur cadre de travail et ils sont 90% à l'affirmer.

Vérification de l'hypothèse 3

La troisième hypothèse : « La gestion des ressources humaines au Ministère de la Santé ne crée pas un cadre incitatif pour favoriser la motivation et l'implication au travail », est elle aussi vérifiée. Car au vu des informations recueillies, 54% des enquêtés affirment que le mode de gestion des ressources humaines du Ministère de la Santé est politisé. De ce précédent pourcentage 88% affirment que l'ordre hiérarchique n'est pas respecté. Et 90% d'entre eux pensent que c'est la source de leur démotivation.

CHAPITRE IV : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

I- DISCUSSION

Dans un organisme, les personnes qui ont développé un sentiment d'appartenance, laissent constater fréquemment pour le compte dudit organisme, une vision commune, un but commun, plus d'ouverture à la nouveauté et au changement. (CONCERT'ACTION ALPHA, 1990 et 2004). Or ces points ci-dessus sont les gages du développement des entreprises. Voilà pourquoi toute structure quelle qu'elle soit, doit cultiver un bon sentiment d'appartenance de ses agents pour l'atteinte de ses objectifs.

La stratégie d'amélioration du sentiment d'appartenance du personnel d'une entreprise, est à la fois simple et complexe. Elle consiste essentiellement à mesurer par questionnaire le sentiment d'appartenance et les facteurs de gestion responsables de son développement, à identifier et à corriger les facteurs qui présentent des carences. Le sentiment d'appartenance du personnel est directement lié à la performance et au succès des entreprises selon les études de la QDFA, 2005 menées en Europe et en Amérique. Il doit être la préoccupation constante de tout gestionnaire et de tout dirigeant d'entreprise. Parlant de performance de l'entreprise, il serait important de parler d'abord de performance des employés. C'est pourquoi la même étude va révéler que la performance et le sentiment d'appartenance sont les deux modules qui méritent d'être cultivés chez les employés. Nous constatons dans notre étude qu'au Ministère de la Santé, seul le tiers des enquêtés pense avoir un niveau important de sentiment d'appartenance. Le reste affirme clairement : « outre de petites primes qui sont loin des attentes, le Ministère ne fait rien pour que nous soyons épanouis dans notre travail ». Autre chose, ceux qui pensent avoir un niveau de sentiment d'appartenance intéressant se sont alliés à tout le reste pour dire ensemble que le Ministère a encore beaucoup à faire pour impacter leur sentiment d'appartenance. Ils ont parlé par exemple du fait que le Ministère a à améliorer leurs conditions de vie ; ce qu'on nomme communément besoins physiologiques. Autrement dit, ce qu'ils reçoivent du Ministère ne leur suffit pas pour assurer correctement ce besoin. C'est même d'ailleurs la raison pour laquelle certains parmi eux ont dit que s'ils vont au service, c'est pour que leurs enfants disent comme tous les autres « mon père ou ma mère aussi travaille dans telle structure ». Dans ces conditions, ce serait inutile de leur parler de sentiment d'appartenance. Milkovitch et Newman (1990) vont demander à propos, la mise en place de plans davantage flexibles devant permettre de satisfaire les besoins personnels des

salariés en faisant correspondre les avantages souhaités et les avantages perçus. La suite de leurs plaintes confirme encore plus cela. En effet, ils ont parlé de fournitures et de matériels de bureaux. Or, ces besoins sont les minimums qu'on doit pourvoir à ses employés. De plus, ils déplorent le manque de justice et d'équité dans l'octroi des avantages en ajoutant qu'il faut punir ceux qui le méritent et promouvoir ceux qui en sont dignes. En réalité, Hayes et Schaefer (2000) disent que l'individualisation s'exprime à travers une évaluation de la performance individuelle pour une reconnaissance et une rétribution des compétences et du mérite individuels. Si ces agents remarquent le manque d'équité et le vivent, il est indubitable qu'ils n'aient pas la joie au cœur et qu'ils viennent au service malgré eux même, même si au départ, ils avaient la vocation du métier. D'aucuns se plaignent du fait qu'ils vont au service mais ne trouvent pas du travail à faire. En effet le rôle est la fonction, le modèle de conduite sanctionnée par la norme que nous sommes en droit d'attendre légitimement de chaque individu occupant une position donnée. Il est l'aspect dynamique de son statut (Ildevert EGUE, 2008). Voilà combien de fois travailler est important pour l'employé lui-même. Et c'est d'abord ça qui fait de lui ce qu'il est et non la rémunération financière qu'il en tire. La majorité d'entre eux n'est pas impliquée dans les prises de décisions et cet état de chose suscite le manque d'identité professionnelle. C'est comme si la personne se sent écartée et considérée comme une périphérie, ce qui détruit sans ambages son sentiment d'appartenance ou le dissuade de sa culture.

Le sentiment d'appartenance est quelque chose qui se construit peu à peu. Le partage d'une même réalité, de valeurs ou d'objectifs communs crée un terrain favorable. C'est ce que va confirmer le psychanalyste français Didier Anzieu (1975) à la suite de son collègue anglais Wilfried R. Bion en s'attachant à montrer que la liaison se constitue par l'adhésion commune à un système de valeurs. C'est parce que les désirs et les rêves des membres entrent en résonance que le collectif d'individus quitte l'étape d'agrégat pour se former en celui du groupe. Il nécessite en plus pour se développer une bonne qualité de relations interpersonnelles. Cela contribue à se sentir bien et on a alors conscience de sa valeur au sein de son groupe. Dès que l'on se sente reconnu et considéré dans ce dit groupe, on a alors envie d'y donner le meilleur de soi-même et de s'y identifier avec une certaine fierté. Cependant les APE du Ministère ne se sentent pas considérés et valorisés par leurs collègues et par leurs supérieurs. Ils affirment être utiles parce qu'ils se reconnaissent être compétents ; c'est-à-dire qu'ils ont la capacité à agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels. Ceci peut mieux se comprendre dans le fait qu'ils se plaignent de n'exercer qu'une partie de leurs

connaissances. Mais le Ministère ne fait pas un suivi régulier des performances de ses agents, puisque ce suivi mérite d'être fait et lesdites performances méritent à leurs tours d'être vérifiées par moment pour donner de l'envie aux agents. On pourrait procéder à ces vérifications par la fixation d'objectifs précis. Car fixer des objectifs précis à ses équipes permet d'avoir des équipes soudées et épanouies où les coéquipiers même s'entraident et ils assurent un développement dynamique de l'activité. Le philosophe Jean-Paul Sartre dans son analyse de la Révolution française affirme : « Tout groupe s'établit en rapport avec d'autres groupes et définit son fondement, son identité, sa raison d'être même si ce n'est pas immédiatement apparent ». Autrement dit, quand le Ministère sera régulièrement en train de procéder au suivi des performances de ses APE, incontestablement, leurs identités seront en train de mieux se former et apprécier à leurs justes valeurs entre eux-mêmes. Car les caractéristiques d'un collectif potentiel, ses finalités, ses enjeux n'acquièrent de signification que dans la confrontation, la comparaison avec d'autres groupes et les évaluations qui en découlent (Jean-Paul Sartre, 1960). La réalité sociale se manifeste par l'existence de rapports entre individus et groupes ainsi qu'entre groupes. Ces rapports peuvent tantôt être ordinaires, tantôt standardisés, permanents ou occasionnels. Les rapports sociaux sont à la fois le contexte où se déroule l'action humaine et ce que cette action modèle, transforme, reproduit. Tout groupe ou organisation, se construit sur des tissus de rapports sociaux, les plaçant au rang de la formation sociale la plus simple.

Etre à l'écoute des employés est propice à une atmosphère positive. Parfois et souvent même, on peut être amené à rendre ponctuelle la cohérence entre paroles et actes pour les rassurer. Ce n'est pas une perte de temps de les écouter. C'est même une preuve d'attachement à l'autre et ce n'est pas nuisible. Et surtout, l'écoute attentive est très recommandée. En effet, ne pas savoir écouter est un problème plus courant, qu'on pourrait le croire à première vue. Il est important d'écouter avec attention et un véritable intérêt (Nancy Van Pelt, 1989). En réalité le Ministère entend ses agents mais ne les écoute pas, car il ne prête pas attention à leurs problèmes psychologiques, de solitude, leurs besoins de parler à quelqu'un où ils peuvent trouver une partie de solution et où l'on s'efforcera de les aider. Aussi, la franchise et l'esprit d'équipe sont des valeurs qu'il faut humaniser dans les rapports de travail pour établir des relations conviviales. Et plus que des relations conviviales, ça donne des performances plus intéressantes des uns et des autres. C'est ce que démontre Triplett (1897) dans son étude du concept de la facilitation sociale. Il montre dans quelle mesure la performance d'un individu peut être améliorée par la présence d'autrui. Les agents

du Ministère ont un pourcentage élevé de relations conviviales entre eux mais on dirait que cette relation n'est limitée qu'au service ; car les voilà affirmer être plus considérés en tant qu'agent productif qu'individu.

Mais si une part de responsabilité dans cette question de sentiment d'appartenance relève du milieu qui accueille, une autre dépend de l'attitude et des propres efforts d'intégration de l'agent. C'est ce qui se remarque par exemple au niveau des enseignants du supérieur qui malgré les insignifiantes rémunérations qui leur sont octroyées, ont toujours le dévouement de partager avec les étudiants leurs connaissances. WINNICOTT (1958) dira ici que : « Le sentiment d'identité se construit à la fois de la perception du corps propre et à travers les interactions précises avec l'entourage ». Il est important de noter que la dimension sociale affectera et sera affectée par la dimension intellectuelle de la personne car dans la société actuelle, le processus de socialisation est de plus en plus complexe et nécessite des apprentissages des plus diversifiés. Afin de pouvoir s'adapter de façon satisfaisante aux changements sociaux très rapides, la personne en plus de posséder une bonne intégrité de ses fonctions intellectuelles, doit en assurer le développement optimal (GANSOU Magloire, 2009).

En réalité, la motivation dans le service public est liée à des facteurs intrinsèques tels que la réalisation de soi au travail, la reconnaissance sociale et le sentiment d'utilité vis-à-vis des usagers. Elle doit être juste, transparente, légitimée et équitable pour tous les agents de la fonction publique. Nous constatons que ce n'est pas le cas. L'octroi des récompenses dans le service public souffre de discriminations, d'opacités et d'inégalités diverses ; pas mal de choses à corriger pour arriver à cultiver le sentiment d'appartenance des APE.

II- RECOMMANDATIONS

Se référant à nos enquêtes et entretiens, la culture du sentiment d'appartenance n'est pas encore une préoccupation majeure du Ministère de la Santé. Ce dernier se consacre plus sur le volet administratif que sur celui psychologique. Pour l'aider dans cette mission nous avons fait quelques suggestions que nous espérons qu'il va prendre en compte.

A- SUGGESTIONS A L'ENDROIT DE L'ETAT BENINOIS

Nous proposons donc que le gouvernement adopte des mesures législatives visant à :

- recruter des psychologues de la vie sociale et professionnelle pour aider et accompagner les employeurs et leurs employés dans la gestion de leur vie professionnelle, (Prévoir au moins un psychologue par entreprise ou ministère).
- reconnaître les mérites au travail des différents agents au travers de prix, de décoration (Prix du meilleur employé de l'année par exemple).

B- SUGGESTIONS A L'ENDROIT DU MINISTERE DE LA SANTE

Pour renforcer la capacité de production des agents de la DRH du M S, il urge de :

- créer un environnement propice,
- responsabiliser chaque agent, c'est-à-dire leur donner à chacun un rôle pour qu'ils se rendent compte que leur participation est essentielle au bon fonctionnement du Ministère,
- encourager les agents,
- organiser des ateliers de sensibilisation aux objectifs du Ministère,
- organiser à part les réunions ordinaires mensuelles, trimestrielles et au delà, d'autres (hebdomadaires ou journalières) sont nécessaires pour repérer les tensions et prévenir les conflits,
- déléguer vos agents pour des missions ou des représentations de votre structure les rendant confiants vis-à-vis de vous,
- mettre en place un journal est un management enthousiaste dans un lieu de travail.

Celle d'un intranet donne la possibilité d'être curieux et les deux favorisent le dialogue, évitent les non-dits et les rumeurs des salariés, puis leur permettent de prendre connaissance des nouveautés,

- favoriser le dialogue interpersonnel au sein du Ministère,
- Instaurer un livret d'accueil qui est un outil efficace pour les difficultés qu'ils rencontrent
- Installer un délégué du personnel : c'est un intermédiaire entre vous et vos salariés,
- encourager l'implication des agents au Ministère,
- développer des outils et des stratégies pour faciliter leurs implications et intégrations.

C- SUGGESTIONS A L'ENDROIT DES AGENTS DU MINISTERE DE LA SANTE

Pour arriver à cultiver un sentiment d'appartenance solide et profond aux objectifs du Ministère de la Santé, les agents de la Direction des Ressources Humaines peuvent : suggérer des activités, des projets, adopter les objectifs du Ministère, accepter les autres agents avec leurs réalités et leurs différences, être en relation avec les autres, tisser et nourrir des liens.

Conclusion

Le sentiment d'appartenance est le degré d'attachement et de considération que vit une personne vis-à-vis de son groupe. Notre étude a mesuré ce sentiment au niveau du personnel de la DRH du Ministère de la Santé. La confrontation et l'analyse minutieuse des données issues de nos investigations nous ont permis de tirer des conclusions utiles. Ainsi, les résultats obtenus pourront susciter ou accroître la volonté des cadres du M S à se mobiliser autour d'un projet de renforcement du processus d'amélioration du sentiment d'appartenance en vue d'atteindre les objectifs du Ministère. En effet, la recherche n'a pas été aisée vu que les données que nous recherchions ne sont pas tangibles mais sont des constats à faire et des pensées à lire. La majorité de notre population cible manque de sentiment d'appartenance et ce qui est intéressant est qu'ils en sont eux-mêmes conscients et le déplorent. Cela se constate à travers les déclarations et confidences qu'ils nous ont faites. Nous les avons classées en annexes. Entre autre, ils aiment le Ministère et souhaitent un jour, arriver à ne plus penser le quitter pour quoi que ce soit comme motif outre la retraite; raison pour laquelle, ils se sont dévoués à faire de multiples suggestions afin que les choses s'améliorent. Autrement dit, ils ne se sont pas contentés de leurs mécontentements pour ne pas apporter leurs approches de solutions à la vie future du Ministère. Plusieurs auteurs ayant travaillé dans le domaine ont donné des solutions à mettre en pratique pour cultiver le sentiment d'appartenance de son personnel mais la remarque est que les réalités sur chaque site de travail sont différentes les unes des autres. Voilà pourquoi notre étude a cherché à considérer pas mal de suggestions de ces agents du Ministère qui vivent ce dont nous parlons. Nos enquêtés ont même été jusqu'à demander au Ministère d'instaurer une politique de gestion des ressources humaines propre à ses réalités.

Le Ministère de la Santé se doit de travailler en collaboration avec des psychologues pour accroître le sentiment d'appartenance de ses agents. Les APE du Ministère ont à prendre à bras le corps leurs responsabilités dans la culture de leur sentiment d'appartenance pour désormais, considérer au mieux la chose de l'Etat comme la leur. Surtout, il faut noter que tout le monde a besoin de se sentir appartenir à un groupe et ceci pour trois raisons à savoir : - le goût de socialiser – l'intérêt à s'identifier à un groupe – et vouloir se sentir bien dans un groupe.

Il est enfin important de souligner que développer un sentiment d'appartenance, ce n'est pas perdre son sens critique, ce n'est pas appartenir à une secte mais ça constitue un antidote au sentiment de solitude.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- ABDELILAH J. I. 2011 'Traité d'Union Conseil'
- 2- ADELMAN, P. K. 1987. 'Occupational Complexity, Control and Personal Income:
- 3- ADEGBIDJI F. V. 1998 « Susciter l'engagement au travail en Afrique », L'Harmattan
- 4- ALLEN, N. J. et MEYER J. P. 1990 'The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization
- 5- ANZIEU D. 1975 « Le groupe et l'inconscient »
- 6- BECKER H. S. 1960. 'Notes of the Concept of Commitment' American Journal Sociology, n° 66, 32-40
- 7- BOUCHER L. et MOROSE J. 1990 'Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif' Revue des sciences de l'éducation, vol 16
- 8- BOWLBY J. 1984 "Attachement et Perte"
- 9- BUCHANAN. B. 1974 'Building organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work organizations'; Administrative Science Quarterly, n°19, 533-546
- 10- BRICKMAN P. 1987, Commitment, Conflict and Caring, New York, Prentice Hall
- 11- CODOL J. P. 2010 « Une approche cognitive du sentiment d'appartenance »
- 12- CLAUDE D. 1998 dans « la socialisation, construction des identités sociales et professionnelle »
- 13- CONCERT'ACTION ALPHA 1990 et 2004 « Le sentiment d'appartenance ça se cultive »
- 14- CLASTRES, P 1974. La société contre l'Etat: recherché d'anthropologie politique, Paris, Ed. de Minuit.
- 15- Dictionnaire Le Larousse
- 16- DOMINIQUE O. « Le groupe en psychologie sociale »
- 17- DUBOIS P. 1996 'Savoir développer le sentiment d'appartenance du personnel' Info ressources humaines, vol 18, N°5, avril/mai. Pages 19-21
- 18- EGUE I. 2008 'Cours de Développement des Habiletés Relationnelles'
- 19- ETZIONI A. 1961 'A Comparative Analysis of complex Organizations' New York, Free Press
- 20- FESTINGER L. 1957 'A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford CA' Stanford University Press.
- 21- GUILLAUME C. 2012 'Ressources Solidaires' Publication de Novembre 2012

- 22- GRUSKY O. 1966 'Career Mobility and Organizational Commitment' Administrative Science Quarterly, n°10, 488-503.
- 23- HREBINIAK L. G. et Alutto J. A. 1972 'Personal and Role Related factors in the Development of Organizational Commitment' Administrative Science Quarterly, n°17, 555-572
- 24- GANSOU M. 2009 « Initiation à la relation d'aide »
- 25- GIGUERE H. 1985 « les classes stables au cégep : Portrait des pratiques des collègues et sentiment d'appartenance des étudiants et étudiantes »
- 26- HACKMAN J. R. et OLDMAN G. R. 1975 'Development of the Job Diagnosis Survey' Journal of Applied Psychology, n° 60, 159-170.
- 27- HENRI T. 1989 'Identités sociales et procédés identitaires' Armand Colin, Paris
- 28- ABBOTT I. 2008 « Appartenir ou partir »
- 29- KARIM I. 2011 Manager au Cabinet Conseil LYCOM
- 30- KANTER R. M. 1968. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian communities", American Sociological review, 33, 499-517
- 31- LASNER F. 1989 'La mesure de la cohésion dans les équipes sportives'
- 32- LEVY-LEBOYER C. 1984 'La crise des motivations' Paris
- 33- MARCH I. G. et Simon H. A. 1979 « Les organisations : problèmes psychosociologiques, » trad. De J C Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod
- 34- MOWDAY R. L. 1982. 'Employee-organization Linkages. The Psychology of Commitment. Absenteeism and Turnover' New York Academy press
- 35- McGEE G. et FORD R. 1987 'Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales', Journal of Applied Psychology, Vol 72, n°4, 638-642
- 36- MORIN E. M. 1989 'Conceptualisation et développement d'une méthode de mesure de l'efficacité organisationnelle' Montréal, HEC, Rapport de recherche n°89-10
- 37- THEVENET M. Professeur au CNAM et à l'ESSEC
- 38- MOHAMED T. Directeur de LMS Formation
- 39- MUCCHIELLE A. 1986 « L'appartenance à un groupe : les six-onze ans et leur rapport aux valeurs p 4 »

- 40- NANCY V. P. 1989 « Vivre et communiquer »
- 41- O'DRISCOLL M. 1987 'Attitudes to the Job and the Organization among New Recruits ; Influence of Perceived Jobs Characteristics and organizational Structure' Applied Psychology, 36 (2), 133-145
- 42- PENLY L. et GOULD S. 1988 'Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations' Journal of Organizational Behavior, Vol 9, 43-59.
- 43- DUBOIS P. 2005 « Devenez un joueur d'impact dans votre organisation »
- 44- BOURDIEU P. 1987 « Esquisse d'une théorie de la pratique »
- 45- RANDALL D. FEDOR D. et LONGENECKER C. 1990. 'The Behavioral Expression of Organizational Commitment' Journal of Vocational Behavior, n°86, 210-224.
- 46- REICHHELD F. F. 1996
- 47- SAINSAULIEN R. 1995 « Sociologie de l'entreprise, organisation culture et développement » édition Presse Science Po et Dalloz
- 48- COLLE R. 2010 « Nouveaux comportements, nouvelles GRH ? »
- 49- SALANCIK G. R. 1977 'Commitment and the control of Organizational Behavior and Belief '
- 50- SARTRE J. P. 1960 « Critique de la raison dialectique »
- 51- STEVENS J. M. 1978 'Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment', Academy of Management Journal, n°21, 390-396
- 52- SHELDON M. E. 1971 'Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization', Administrative Science Quaterly, n° 16, 142-150.
- 53- SCHULTZ D. et SCHULTZ S. E. 1990 'Psychology and Industry Today: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology', 5th Edition, New York
- 54- TRIPLETT N. 1897 « Psychologie sociale »
- 55- WINNICOTT D. W. 1984 « La théorie de l'attachement »
- 56- WEINBERG R. S. et GOULD D. 1997 « Psychologie du sport et de l'activité physique»
- 57- [http://www. Google.fr](http://www.Google.fr)
- 58- <http://www.csmb.qc.ca/estimesdesoi/theorie/appartenance.html>
- 59- <http://www.jeanpierrelauzier.com>
- 60- <http://www.dubois-associes.com/web/nosServices/developpement.cfm>

ANNEXES

Annexe 1

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Maitrise en Psychologie de Vie Sociale et Professionnelle, nous sollicitons respectueusement votre participation à notre recherche sur le thème : « PROBLEMATIQUE DE LA CULTURE DU SENTIMENT D'APPARTENANCE DU PERSONNEL DU MINISTERE DE LA SANTE : cas de la Direction des ressources humaines ». Nous vous rassurons de ce qu'en aucun cas les réponses obtenues ne feront l'objet d'aucune critique ou discrimination et ne seront utilisés à des fins abusives. Nous vous remercions de votre bonne et sincère collaboration.

IDENTIFICATION

Catégorie socioprofessionnelle :

Agent Exécutant

Agent de Maîtrise

Cadre Moyen

Cadre Supérieur

Statut :

APE

Contractuel

Autres (à préciser).....

Ancienneté au service :.....

Hypothèse spécifique 1

- Certains comportements, attitudes et propos des agents du M S montrent qu'il y a **déficit de sentiment d'appartenance aux objectifs du Ministère**

Questions :

1- Souhaitez-vous passer la majeure partie de votre temps au Ministère de la Santé qu'ailleurs (autre activité) ? Oui Non

2- Dites nous ce qui fait votre joie d'appartenir au Ministère de la Santé ?

.....

3- Dans vos propres mots de quelle façon définiriez-vous le sentiment d'appartenance ?

.....

4- Sur une échelle de 1 à 10 (1 équivaut à pas du tout et 10 constitue le niveau le plus élevé), a combien situez-vous globalement votre degré de sentiment d'appartenance actuelle au Ministère ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5- Avez-vous le sentiment d'être utile à l'intérieur de votre département ministériel ?

Oui Non

6- Il y a peu d'avantages à rester indéfiniment au service de cette organisation. Encerchez le chiffre correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord. (1 : désaccord, 10 : accord)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hypothèse spécifique 2

- **Les conditions de travail ne favorisent pas l'engagement au travail des agents**

Questions :

7- Que fait le Ministère pour que vous soyez épanouis dans votre travail ?

.....

8- Selon vous, quels seraient les moyens concrets que le Ministère pourrait prendre afin de vous aider à augmenter votre sentiment d'appartenance ?

.....

9- Vos conditions de travail vous permettent-elles de mieux travailler ? Oui Non

10- Vous sentez-vous concerner et profondément impliqué dans votre travail ?

Oui Non

11- Vous sentez-vous impliquer dans les prises de décisions qui touchent à vos tâches ?

Oui Non Si Oui, Comment ?

.....

12- Est-ce que les tâches recommandées sont telles que vous faites recours à vos aptitudes et connaissances personnelles ? Oui Non

Hypothèse spécifique 3

- **La gestion des ressources humaines au M S ne crée pas un cadre incitatif pour favoriser la motivation et l'implication au travail**

Questions :

13- Avez-vous obtenu de promotion (s) au cours de votre carrière ?

Oui Non Si oui Combien.....

14- Vous sentez-vous respecter, considérer et valoriser par vos supérieurs ?

Oui Non

15- Vous sentez-vous respecter, considérer et valoriser par vos collègues ?

Oui Non

16- Donnez votre appréciation sur la manière dont le Ministère de la Santé gère son personnel.

.....

17- Est-ce qu'il y a de la clarté selon vous dans les tâches qui vous sont recommandée ?

Oui Non

18- Avez-vous le sentiment que vous pouvez vous accomplir et réaliser vos ambitions dans votre travail ?

Oui Non

19- Etes-vous félicité, reconnu et encouragé régulièrement par votre supérieur ?

Oui Non

20- Avez-vous le sentiment qu'on s'intéresse à vous en tant qu'individu et non uniquement en tant qu'employé « productif » dans votre organisation ?

Oui Non

Annexe 2

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Maitrise en Psychologie de Vie Sociale et Professionnelle, nous sollicitons respectueusement votre participation à notre recherche sur le thème : « PROBLEMATIQUE DE LA CULTURE DU SENTIMENT D'APPARTENANCE DU PERSONNEL DU MINISTERE DE LA SANTE : cas de la Direction des ressources humaines ». Nous vous rassurons de ce qu'en aucun cas les réponses obtenues ne feront l'objet d'aucune critique ou discrimination et ne seront utilisés à des fins abusives. Nous vous remercions de votre bonne et sincère collaboration.

IDENTIFICATION

Catégorie socioprofessionnelle :

Agent Exécutant	<input type="checkbox"/>	Agent de Maîtrise	<input type="checkbox"/>
Cadre Moyen	<input type="checkbox"/>	Cadre Supérieur	<input type="checkbox"/>

Statut :

APE Contractuel Autres (à préciser).....

Ancienneté au service :.....

Questions

- 1- Que pensez- vous des agents de la Direction des Ressources Humaines ?
- 2- Pensez- vous que les agents viennent à l'heure au travail ?oui ou non.
- 3- Selon vous, les agents restent-ils à leur poste de travail ? Quelles sont les raisons.
- 4- Les agents accomplissent leur travail comme cela se doit ? Selon vous quelles sont les raisons.
- 5- Pensez-vous que les autorités proposent une bonne atmosphère pour aider les agents salariés dans leurs tâches ?
- 6- Au regard de la performance des agents, croyez-vous qu'ils puissent être promu? Oui ou Non
- 7- Avez-vous été victimes du népotisme des agents de la DRH ?
- 8- Selon vous que doivent faire les agents de la DRH pour être plus performants et épanoui dans leur travail ? (Recommandations).

Annexe 3

DECLARATION DE MECONTEMENT DE DEUX AGENTS

Monsieur X après nous avoir écoutés déclare : En considération de tout ce qui précède, comptant sur vos nobles vertus d'équité, de compréhension, de magnanimité et de personnalité éprise de paix et de justice, je me tiens disponible à tout ce que vous allez faire pour prévenir ce dysfonctionnement latent et patent. En 2004, un grave accident s'était produit dans le service d'Imagerie Médicale de CNHU – HKM de Cotonou pour une nomination non conforme aux dispositions réglementaires suite nulle doute à la proposition du Chef de service. Cette nomination avait porté au poste de surveillant, un collègue beaucoup plus jeune par rapport à ses anciens plus gradés que lui. Une telle action avait été posée probablement par méconnaissance des dispositions réglementaires, en défaveur du doyen des paramédicaux de ce service, et avait suscité en son temps un tollé. Il convient de relever que cet état de chose avait pour corollaire un sérieux dysfonctionnement de nos prestations professionnelles quotidiennes et une influence néfaste sur l'harmonie interpersonnelle.

Monsieur Y quand à lui affirme en ces termes : Ça fait 11 ans bien fermés que je suis là mais je ne me suis jamais senti appartenir à la maison. Tu sais ! Moi, je suis dans une démarche de prostitution professionnelle. Chaque fois que j'ai une tâche à moi confiée, je l'accomplis toujours comme cela se doit, avec la fierté et l'honnêteté possible mais je me sens toujours étranger à la maison. Je n'accomplis pas mes tâches avec désinvolture ; je les accomplis avec tous les compartiments qu'il faut.

Ça fait 11 ans que je suis là mais on ne peut pas (et rien encore) m'enlever de la tête que ma carrière à la fonction publique est une démarche d'abrutissement de l'intelligentsia. Et c'est parce que je me refuse de m'inscrire dans cette logique qui ne fait pas la promotion de l'intelligentsia que je m'épanouis ailleurs, dans d'autres activités. Mais si j'étais confiné uniquement à ma carrière de fonctionnaire, je ne serais jamais épanouis parce que tout ce qui peut me confiner ici, je l'étouffe ailleurs, dans d'autres activités. Je me retrouve moi-même à travers mes prestations ailleurs. Ici, c'est toute une routine. Or, moi, je ne suis pas formé pour travailler dans la routine. L'administration fait le formatage de ses agents.

De ce point de vue, en tant que psychologue, tu as de la matière. La plus part des agents ne sont pas à l'aise. Ils y sont parce que ça leur permet de manger et non même de se satisfaire (on assouvit ses besoins dans d'autres activités). Ils y sont parce que ça leur permet de sortir de la maison, d'aller au boulot et de revenir à la maison pour qu'on leur colle aussi l'expression « il (elle) est allé (e) au service ».

Cependant, je ne me sens pas appartenir à la maison parce qu'elle est réfractaire à toute réflexion scientifique allant dans le sens de l'innovation. C'est ce qui fait la discorde.

Table des matières

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
SIGLES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
INTRODUCTION.....	1
PRELIERE PARTIE : Cadre théorique et méthodologie de recherche.....	4
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	5
I- PROBLEMATIQUE – HYPOTHESES ET OBJECTIFS	5
A – PROBLEMATIQUE.....	5
B – HYPOTHESES ET OBJECTIFS.....	6
1- Hypothèses	6
a) Hypothèse générale	6
b) Hypothèses spécifiques	6
2– Objectifs	7
a) Objectif général.....	7
b) Objectifs spécifiques	7
II-CLARIFICATION CONCEPTUELLE ET ETAT DE LA QUESTION	7
A-CLARIFICATION CONCEPTUELLE	7
1- Culture.....	8
2- Sentiment.....	8
3- Appartenir.....	8
4- Appartenance.....	8

5- Vie de groupe.....	8
6- Sentiment d'appartenance.....	8
B- CONCEPTS LIES AU THEME.....	9
1- Identité et appartenance.....	9
2- Théorie d'auto-détermination.....	10
3- Implication du sentiment d'appartenance	11
4- Motivation au travail.....	11
5- Satisfaction au travail.....	12
6- Implication au travail.....	13
7- La théorie des caractéristiques de l'emploi.....	14
8- La culture d'entreprise.....	15
9- La communication d'entreprise.....	16
10- Les relations interpersonnelles	17
11- Ergonomie.....	17
12- Développement du sentiment d'appartenance	18
13- La théorie de l'attachement.....	13
C-ETAT DE LA QUESTION	20
1-Point de vue des économistes	24
2-Point de vue des sociologues.....	27
a) Selon Codol (2010).....	27
b) Selon Claude Dubar (1998)	28
c) Selon Pierre Bourdieu (1987).....	28
d) Selon Renaud Sainsaulieu (1995).....	30
e) Selon Pierre Dubois (1996).....	30
f) Selon Weinberg et Gould (2011)	30
3-Point de vue des juristes	31...31
4- Point de vu des psychologues	32

a)Selon Boucher et Morose (1990)	33
b)Selon Giguère (1985)	33
c)Selon l'école Murielle Domont	33
d)Selon Buchaman.....	36
e)Selon Salancik	36

CHAPITRE II :CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....37

I – CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE	37
A-CADRE GENERAL : Le Ministère de la Santé Publique (MSP)	37
1- Historique et Mission	37
a)Historique du Ministère de la Santé.....	37
b)Missions	37
2- Organisation et fonctionnement du Ministère	38
a)Organisation	38
b)Fonctionnement	38
B-CADRE SPECIFIQUE: La Direction des Ressources Humaines (DRH)	38
1- Présentation	38
a) Historique	38
b) Missions	39
2- Organisation et fonctionnement	40
a) Organisation de la DRH	40
b) Fonctionnement de la DRH.....	40
c) Statut du personnel	41
3- Déroulement du stage	43
II – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	44
A-Population cible et échantillonnage	44
1- Population cible.....	44
2- Echantillonnage.....	44
B-Procédure et techniques de collecte des données	45
1- La recherche documentaire	45
2- Méthode de collecte des données	45

3- Traitement des données	46
4- Les difficultés rencontrées.....	46
5- Critères de décision	46
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE.....	48
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS...49	
I-Présentation et analyse des résultats.....	49
A- Les propos et comportements des agents	49
1- L'attachement des agents au Ministère	49
2- La joie d'appartenir au Ministère des agents.....	50
3-Déclaration des agents sur le niveau de leur sentiment d'appartenance	51
4- Le sentiment d'être utile ou non au Ministère des agents	52
B - Les conditions de travail	54
1- Le cadre de travail	54
2- Les moyens mis à disposition	545
a) Les moyens financiers	55
b) Les moyens humains	55
c) Les moyens matériels	55
3- L'implication des agents au travail	55
C- Le mode de gestion de ressources humaines.....	57
1- Le management des ressources humaines	57
2- Le climat social	58
3- La clarté des tâches	59
II- Vérification des hypothèses	61
CHAPITRE IV- DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	62
I-DISCUSSION	62
II-RECOMMANDATIONS.....	66
A-Suggestions à l'endroit de l'Etat béninois	66
B-Suggestions à l'endroit du Ministère de la Santé	66
C-Suggestions à l'endroit des agents du Ministère de la Santé	67

CONCLUSION.....	68
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES.....	75

Résumé

La Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé a été le cadre de notre étude sur le thème : « Problématique de la culture du sentiment d'appartenance au Ministère de la Santé : Cas de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé du Bénin ». Cette étude a pour objectif général l'amélioration de la culture du sentiment d'appartenance des agents du Ministère. Le sentiment d'appartenance se définit comme étant le degré d'attachement et de considération que peut vivre une personne vis-à-vis d'un groupe. Les données recueillies montrent que le personnel au vue des suggestions et des remarques faites, a la volonté de développer ce sentiment d'appartenance. Mais l'environnement de travail et le mode de gestion ne favorisent pas ce développement. Plusieurs auteurs se sont penchés sur les voies et moyens pour développer ce sentiment mais les réalités de chaque site font que les solutions sont difficilement applicables. Il serait donc judicieux de prendre en compte les réflexions des premiers concernés qui sont les agents du Ministère de la Santé et établir une collaboration avec les psychologues pour les aider.

Abstract

The Direction of the human resources of our health ministry has been the place where we made our researches on the theme of problematic of application feeling among the ministry of health. The main goal of our work was the improvement of the affiliation feeling. It is defined as the attachment and consideration that can live one person facing a group. The results have showed that the staff has the will to develop this affiliation feeling. But their work's environment and the mode of administration is not appropriate. A lot of authors have written on it but the realities didn't lead to achieve their goal. So it will be better to consider the opinion of the first concerned and to establish collaboration with the psychologist for them to help.

