REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY -CALAVI (U.A.C)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

Option : Economie

Filière : Economie et Gestion des Structures de Santé

THEME

EFFICACITE DU PERSONNEL SANITAIRE AU BENIN

Réalisé par

KPOTO Evrard Akohoubo Romaric & AOUDOU Gibril Wilfrid

Sous la supervision de :

Dr. Hilaire HOUENINVO Maître-assistant à la FASEG/ UAC

Président du jury : **Dr. Sosthène Ulriche GNANSOUNOU**

Membres du jury: **Mr. Tanguy AGBOKPANZO**

Mr. Charles Yedehou FATON

Année académique : 2019-2020

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de

L'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune Approbation, ni improbation aux opinions émises dans.

Ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées

Comme à leurs auteurs.

Dédicace 1

Je dédie ce mémoire à

- Mon père KPOTO Kocou Abel
- Ma mère NYATSO Elisabeth
- Mes amis
- Aux personnes qui me sont chère

KPOTO Evrard Akohoubo Romaric

Dédicace 2

Je dédie ce mémoire à

- Mon père AOUDOU Issa
- Ma Mère GNONHOUE Ginette
- Mes amis
- Aux personnes qui me sont chère

AOUDOU Gibril Wilfrid

REMERCIEMENTS

Ce travail n'est pas l'œuvre de nos seuls efforts. Plusieurs personnes ont contribué efficacement à son aboutissement. Ce travail n'aurait pas été réalisé sans leur concours efficace, leur soutien, leur exhortation et leur sollicitude.

Nous adressons nos sincères remerciements :

- Au Professeur Denis ACLASSATO le doyen de la FASEG
- A Mr Le Vice Doyen de la FASEG
- A notre Maitre de mémoire Dr Hilaire HOUENINVO qui, malgré ses multiples Occupations, a accepté diriger ce mémoire avec une attention particulière.
- A Mr SENOU Modeste assistant du Dr Hilaire HOUENINVO qui n'a ménagé aucun effort pour nous soutenir tout au long de la rédaction de ce mémoire.
- Au Docteur Gilles Armand SOSSOU notre coordonnateur.
- Au Président et aux membres du Jury : C'est tout un honneur que vous nous témoignez en acceptant de porter un jugement objectif sur ce travail. Nous sommes convaincus de ce que vos remarques, critiques et suggestions constituerons un précieux apport pour élargir ce travail vers la perfection.
- Au corps professoral et au personnel administratif de la FASEG de l'Université d'Abomey-Calavi, pour leur contribution à notre formation ;
- A tous les agents de la FASEG,
- A nos ami(e)s et camarades pour leur soutien ;
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

RESUME

L'étude relative à l'efficacité du personnel sanitaire au Benin vise à proposer une approche optimale de l'efficacité des agents de santé au regard des problèmes dégagés. La présente étude nous a permis d'analyser la motivation du personnel de santé pour une production efficace. Dans ce cadre, nous avons administré un questionnaire auprès de quatre-vingt-dix (90) agents de santé sélectionné de manière aléatoire en parcourant quelques établissements sanitaires sur la période de 2018 à 2020.Cette méthode de collecte de données a été complétée par des entretiens directs avec ses différents agents et par des recherches documentaires. Il ressort de nos analyses que les paramètres de notre étude sont : la réduction des facteurs stressants du personnel au travail et la satisfaction du personnel. Après analyse des résultats obtenus, nous remarquons que la réduction des facteurs stressants (r=0.98) est la plus corrélé avec la motivation du personnel par rapport à la satisfaction du personnel (r=0.93).

Mots clés: Efficacité; optimale ; réduction; personnel; satisfaction; motivation ; facteurs.

ABSTRACT

The study on the efficiency of health workers in Benin aims to provide an optimal approach to the efficiency of health workers in light of the problems identified. The present study allowed us to analyze the motivation of healthcare workers for efficient production. In this context, we administered a questionnaire to ninety (90) health workers selected at random by visiting a few health establishments over the period from 2018 to 2020.This method of data collection was supplemented by direct interviews with its various agents and through documentary research. Our analyzes show that the parameters of our study are: reduction of stressors for staff at work and staff satisfaction. After analyzing the results obtained, we notice that the reduction in stressful factors (r = 0.98) is the most correlated with staff motivation compared to staff satisfaction (r = 0.93).

Keywords: Effectiveness; optimal; reduction; staff; satisfaction; motivation; factors.

LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES

CS : Centre de Santé

DRH : Direction des Ressources Humaines

EGSS : Economie et Gestion des Structures Sanitaire

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

GRH : Gestion des Ressources Humaines

OMS : Organisation mondiale de la Santé

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : résultats sur la rémunération : 22

Tableau n°2 : résultat sur la possibilité d'évolution du personnel : 23

Tableau n°3 : résultat sur la condition de travail : 24

Tableau n° 4 : résultat sur la relation sociale au travail : 25

Tableau n° 5 : résultat sur la communication et l'information 26

Tableau n°6 : Résultats récapitulatifs de la corrélation entre les éléments probants et la motivation du personnel : 30

SOMMAIRE

INTRODUCTION…….....1

CHAPITRE1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE…….....3

Section 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèses…….....4

Section2 : Revue de littérature et méthodologique de l'étude …….....7

CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS…….....21

Section 1 : Vérification des hypothèses.....…….....22

Section 2 : Difficultés rencontrées, limites des données recueillies et suggestions.....31

CONCLUSION…….....34

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES…….....36

Annexes…….....37

Table des matières…….....45

INTRODUCTION

Le droit à la santé, clairement stipulé par la constitution du 11 décembre 1990 en ses articles 8 et 26, est un enjeu majeur pour le développement de notre société. Pour y parvenir, l'Etat Béninois met à la disposition des hôpitaux une main d'œuvre qualifiée et dévouée pour l'atteinte des objectifs dont le crédo principal est la prestation des soins et services de santé à tous les niveaux de la pyramide sanitaire en assurant des soins essentiels de qualités aux populations surtout les plus vulnérables et les démunis. C'est à la Direction des Ressources Humaines des hôpitaux qu'incombe la charge de la gestion de ce personnel envoyé par l'Etat. Elle doit construire un parcours professionnel structuré et pertinent dans la fonction publique et qui permettrait à ses agents de diversifier leurs expériences professionnelles, de maintenir leur motivation et leur dynamisme, et de répondre aux demandes des citoyens et aux évolutions de la société.

Un système de santé met en relations des acteurs intervenant à différents niveaux, l'administration, les agents prestataires de soins, des agents administratifs locaux, des bénévoles représentants la population, des usagers, des " assistants techniques " des organismes d'aide et de coopération etc... Il s'agit le plus souvent d'individus agissant au sein de structures, un service administratif, un comité de gestion, une collectivité territoriale etc. Le système de santé ne pourra atteindre ses objectifs que si les acteurs qui le composent sont motivés à les atteindre. Notre observation nous conduit à penser qu'il existe un lien très étroit entre la motivation des acteurs du système sanitaire, et les résultats en termes d'efficacité.

Le succès de toutes organisations dépend de la motivation de son personnel car une personne motivée à tendance à travailler mieux et plus efficacement. Ainsi, d'après (Blumberg et Pringle, 1982 ; Korman, 1977 ; Lu da, 1994), il existe un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance. La motivation du personnel est importante car elle permet aux agents de travailler plus fort pour aboutir à un résultat satisfaisant. Elle peut inspirer, encourager, stimuler les individus à atteindre les différents objectifs fixés dans l'organisation. Le personnel sanitaire constitue donc un atout important pour l'organisation parce que sans ressources humaines, l'organisation n'est pas apte à atteindre ses objectifs (Paul et Susan, 1996). A cet égard, un des buts des organisations est que l'individu puisse

démontrer sa productivité de manière à augmenter les performances (Robbins, 1993). La relation entre la motivation et la performance fait partie de cette réflexion sur une gestion des ressources humaines favorables aux organisations. La gestion du personnel constitut un problème important au sein du système sanitaire. C'est dans l'optique de participer à la résolution de ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le sujet : « Amélioration de l'efficacité du personnel sanitaire au Benin ».

La Présente étude s'articule autour de deux (02) chapitres essentiels. Dans le premier chapitre, il s'agit pour nous de présenter le cadre théorique de notre étude. Dans le deuxième chapitre, nous aborderons la présentation et l'analyse des résultats.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE

Section 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèses

Dans cette section, il est question de la problématique, des objectifs de recherche, des hypothèses d'une part. D'autre part, il est question de la clarification conceptuelle suivie de la revue de littérature. Et enfin s'ensuivra la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique

L'objectif de tout système de santé est le maintien, l'amélioration de la qualité et prestation de service qu'il offre à la population. Pour donc mener à bien cette mission, les institutions hospitalières ont besoin de ressources humaines, matérielles et financières. Les ressources Humaines constituent le capital le plus précieux dans la réussite de toute organisation. Ainsi, il est nécessaire que son personnel soit motivé au travail pour atteindre les différents objectifs fixés afin de promouvoir l'organisation à travers une bonne performance de cette dernière. Selon Robbins, et Judge, (2006),« la motivation est un processus par lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance en vue d'atteindre un objectif donné ».

Pour leur performance, les institutions sanitaires ont comme but d'améliorer la qualité de la prestation de leurs services par l'efficience dans l'utilisation des ressources humaines existantes, rendre les soins de santé plus accessibles à toute les couches de la population et accroître la performance des services de santé avec fin ultime l'amélioration de l'état de santé de la population. Notons que de nos jours, nous observons un problème au niveau de ce personnel bien qu'étant compétent.

L'inefficacité s'explique donc par le fait que les hommes et les femmes chargées d'animer cette organisation ne fassent l'objet d'aucun intérêt particulier. Ceci se traduit par l'inexistence d'un statut régissant les agents de santé, l'absence de formation pour relever le niveau des agents, des conditions de travail, les conflits interpersonnels, le retard etc. Cet état de chose affecte non seulement l'efficacité des agents de santé mais aussi celle de l'organisation. Nous pouvons dire que ce personnel est démotivé ce qui entrave le fonctionnement efficace de l'organisation et ainsi aboutit à un mauvais rendement. Les constats faits sur les conditions de travail, l'absence de politique de promotion à travers la

formation, l'insuffisance de communication et autres problèmes nous ont amené à orienter et appesantir notre réflexion sur " Efficacité du personnel sanitaire au Benin ".

Par ailleurs notre étude s'articule autour de la motivation, selon Kangali (2002), la motivation est définie comme étant « quelque chose qui stimule ou suscite un comportement, ce qui dirige les conduites et nourrit la tendance à persévérer ; ce qui déclenche l'activité de l'individu, le pousse à atteindre un but, à prolonger l'action quand le but n'est pas atteint ». Remarquons qu'une personne démotivée a un impact sur son propre rendement et par la suite sur la performance de l'organisation. En effet, la performance du système de soin de santé dépend, des connaissances, compétences et motivation des personnes responsables de la prestation des services. Ainsi, il serait légitime de chercher à savoir ce qui est à la base de cette démotivation afin d'implanté une politique incitative pour une meilleure performance pouvant améliorer l'efficacité du personnel de santé au Benin.

Nous avons choisi de consacrer notre étude sur la motivation en cherchant à savoir comment motiver le personnel sanitaire pour une production efficace ? De cette question centrale, découlent deux questions spécifiques ci-après.

- Comment améliorer la productivité du personnel sanitaire au Benin ?
- Quels sont les problèmes que rencontre le personnel sanitaire au Benin ?

<u>Paragraphe 2</u> : **Les Objectifs et les Hypothèses**

A- Objectif général

L'objectif général de l'étude est d'analyser les facteurs d'efficacité du personnel sanitaire au Benin. Spécifiquement, il s'agit de :

-Evaluer les difficultés rencontrées par le personnel de santé dans l'accomplissement de sa mission.

-Evaluer les facteurs de motivation intrinsèque et extrinsèque de la productivité du personnel de santé.

B- Hypothèses de recherches

Les hypothèses retenues dans le cadre de notre recherche sont les suivantes :

Hypothèse N°1 : Il existe une pratique motivationnelle du personnel sanitaire basé sur les facteurs de satisfaction du personnel.

Hypothèse N°2 : La réduction des facteurs stressants du personnel sanitaire conditionne la productivité du personnel de santé.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude

Dans cette rubrique on clarifiera quelques concepts liés à notre thème d'étude et la méthodologie adoptée. Pour une compréhension aisée de notre travail, nous avons jugé nécessaire de définir quelques concepts avant de présenter d'autre part les principales théories sur la motivation.

Paragraphe 1 : Définitions, généralités, quelques théories sur la motivation et les facteurs de motivations

-Personnel sanitaire : Le personnel de santé est défini comme l'ensemble des personnes dont l'activité a pour objet essentiel d'améliorer la santé. Cette définition s'inscrit dans le prolongement de celle que l'OMS donne d'un système de santé, à savoir l'ensemble des activités dont l'objet principal est l'amélioration de la santé (Rapport sur la santé dans le monde, 2006).

- Performance : Selon CHANDLER (1992), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. Selon BERNARD, M (1988), la performance peut se définir comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarie dans l'entreprise constituant de satisfaction.

-Efficacité : Selon Philippe CAMUS (2000), une action est efficace si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée. L'efficacité correspond au degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'efficacité est donc le fait d'atteindre un but.

-Gestion des ressources humaine : L'objectif premier d'une organisation est d'assurer sa pérennité. La GRH constitue un des piliers qui va contribuer à, atteindre cet objectif. La GRH consiste donc en des mesures (politiques, procédures…) et des activités (recrutement,

formation, gestion prévisionnelle…) basée sur de solides composants logistiques (paie, administration…) visant l'efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations. La GRH a pour but de maintenir les relations dans toutes les organisations dans le temps.

-Ressource humaine : L'ensemble du personnel vu sous l'angle de leurs compétences. C'est le Secteur d'une entreprise qui s'occupe de l'administration des salariés, du personnel.

-Productivité : En économie, la productivité est définie comme le rapport, le volume, entre production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir. La production désigne les biens et ou les services produits. Les ressources mises en œuvre désignent le travail, le capital technique (installations, machines, outillages…), les capitaux engagés, les consommations intermédiaires ainsi que des facteurs moins faciles à appréhender bien qu'extrêmement importants, tel le savoir-faire cumulé.

Définir la motivation au travail n'est pas une chose évidente du fait que les avis, les opinions, les analyses et les styles de management divergent selon les organisations.

Tout le monde pense avoir la bonne définition de la motivation au travail. En 1981**,**Kleinginnare censait plus de 140 définitions du concept. Ce sont les chercheurs et les managers qui ont développé la notion de motivation au travail, à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations et des entreprises. Le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman(1932) et Lewin(1936). En 1993, Vallerand et Thill proposent une définition bien représentative de l'apport des psychologues. Pour eux, le concept de motivation représente « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

La définition montre clairement la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend des caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. Elle peut être également

déclenchée par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs. Ces facteurs de motivation interne ou externe sont changeants et propres à chaque individu.

Le niveau de motivation peut « être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances ». La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement. La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

D'après l'encyclopédie Encarta 2009 de Microsoft, « La motivation, ensemble des causes, conscientes ou inconscientes, qui sont à l'origine du comportement individuel. En effet, la conduite humaine repose sur des choix conscients et sur des pulsions auxquelles obéit l'inconscient. Les théories psychologiques distinguent d'une part la motivation « primaire ", destinée à satisfaire les besoins de base, comme la nourriture, l'oxygène, l'eau, et d'autre part la motivation « secondaire " qui incitent l'individu à satisfaire ses besoins sociaux tels la compagnie et la réussite. Les besoins primaires doivent être satisfaits pour que l'organisme puisse traiter les instincts secondaires ".

La motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou du fait d'être actif. La

motivation prend de nos jours une place de premier plan dans une organisation. Elle est déterminante de la productivité chez les employés.

Certaines études prouvent que de nombreuses personnes préfèrent prendre des décisions en état de stress car elles se concentrent mieux. Le stress est une réaction physiologique d'alarme et de défense de l'individu face à une agression, une menace ou à toute demande de l'environnement.

Ce ne sont pas les situations intrinsèques qui stressent les personnes, mais ce que ces personnes perçoivent de la situation.

Les managers qui mettent leur équipe sous stress ont la capacité de dramatiser les situations. Ils présentent les choses toujours sous un jour d'urgence, pour les faire paraître plus importantes et obtenir ainsi des résultats. Les individus réagissant davantage quand ils perçoivent un enjeu, la tentation d'insister est forte. Néanmoins, un bon gestionnaire ne met pas sans arrêt son équipe sous stress car il en prévoit les conséquences. Il s'agit d'apprendre à gérer les ressources de l'équipe.

Certaines formes de pression produisent un stress, qui peut s'avérer positif et générateur de performance individuelle. On pense ici à la mise en concurrence (ex : les commerciaux) ou à une pression discrète mais constante, au travers du contrôle de la délégation donnée. Certaines formes de stress peuvent ainsi engendrer une saine émulation dans un service ou une unité, qui, en tirant tout le monde vers le haut, va générer le fameux " extra mile " (concept utilisé chez Lafarge) de la performance ».

D'après cette description du concept, on peut en tirer que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité (Roussel, 1996).

En résumé, **la motivation au travail** peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

La littérature sur les différents concepts et théories de la motivation est très florissante. En effet, les managers étaient incapables d'imaginer la multitude avantages qu'auraient pu offrir à leur organisation des employés motivés, capables de contribuer à l'essor de la structure. Les expérimentations Hawthorne, dirigées par Elton Mayo de 1924 à 1932 ont étudié les effets de la fatigue et de la monotonie sur le rendement des employés. Ces expériences ont conclu que les

gens réagissent positivement quand on s'occupe d'eux et que cela se traduit par une meilleure motivation au travail et un rendement plus élevé. C'est cette découverte qui a donné naissance à l'approche humaniste de la gestion des ressources humaines.

L'une des théories de la motivation la plus commune et plus reconnue est la théorie Maslow (1943).Cette théorie demeure très certainement la plus connue des théories de la motivation. Elle repose sur l'hypothèse d'une hiérarchie de cinq besoins propres à tout individu qui sont :

- Les besoins physiologiques, qui incluent la faim, la soif, la sexualité, et autres besoins physiologiques tels que de se mettre à l'abri.

- Les besoins de sécurité, qui englobent tout ce qui est du ressort de la protection contre les agressions physiques et émotionnelles.

- Les besoins d'appartenance ; où l'on trouve les notions d'affection, d'intégration à un groupe d'amitié.

- Les besoins d'estime : qui englobent au niveau interne, l'estime de soi, l'autonomie et l'accomplissement et, au niveau externe, le statut, la reconnaissance, et l'attention.

- Les besoins de réalisation de soi : qui procurent l'énergie permettant de devenir ce que l'on est. Développement personnel, exploitation de ses potentiels et accomplissement de soi.

Selon sa théorie, si un de ces niveaux besoins n'est pas satisfait, il se produit un sentiment de manque, mais dans le cas contraire, il n'y a pratiquement pas de différences. Selon Maslow, les besoins des êtres humains sont insatiables et leurs demandes infinies. Une fois que leurs besoins à un niveau sont satisfaits, ils passent au niveau supérieur pour tenter de satisfaire les besoins suivants. La théorie de Maslow permet de comprendre les différents types de besoins qu'éprouvent les êtres humains.

En termes de motivation, on peut ainsi dire que, bien qu'aucun ne soit jamais pleinement satisfait dans sa totalité, un besoin qui l'est de façon significative cesse d'être un facteur de motivation. Aussi, selon Maslow, motiver un personnel nécessite au préalable de cerner à quel

niveau hiérarchique il se trouve et de s'attacher à satisfaire ces besoins. Maslow a divisé ces besoins à deux catégories qui sont :

- Les besoins du niveau inférieur : besoins satisfaits au niveau externe (physiologique et de sécurité)

- Les besoins du niveau supérieur : besoins satisfaits au niveau interne (sociaux, estime et réalisation de soi).

La théorie de Maslow a reçu un accueil enthousiaste, en particulier des chefs d'entreprise. Le fait qu'elle relève d'une certaine logique intuitive et qu'elle soit intelligible pour la plupart plaide effectivement en sa faveur. Contrairement à Maslow qui identifie cinq niveaux de besoin, Alderfer limite les besoins à trois et estime qu'il ne peut exister de hiérarchie entre eux.

Selon le modèle ERD (Existence, Relatedness, Growth) qu'il propose, tout individu cherche à évoluer en cherchant à satisfaire ses besoins matériels et ses besoins de développement personnel, l'un pouvant compenser l'autre. Ils constituent des facteurs essentiels de motivation, car existant chez tous les individus, mais avec des intensités différentes.

Herzberg (1959) dans sa Théorie Hygiène / Motivation affirmait que les gens ont deux types de besoins. Le premier est celui des "Facteurs d'Hygiène" qui comprend :la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le salaire ; Le deuxième appelé " Facteurs Moteurs " comprend :la reconnaissance, le travail, les responsabilités.

Herzberg suggère qu'une démotivation se produit lorsque les besoins liés aux Facteurs d'Hygiène ne sont pas satisfaits. En revanche leur satisfaction n'a que des effets limités sur la motivation de l'employé. Les Facteurs Moteurs sont associés à des effets durables qui contribuent à des gains de performance, tandis que les Facteurs d'Hygiène entraînent uniquement une modification temporaire des comportements et performances professionnelles, qui ne tardent pas à régresser à leur niveau précédent. De nombreux leaders d'opinion comme Argyris et d'autres plus récemment ont avancé que le style de gestion participative était un facteur de motivation chez les employés. Pour motiver les employés, Argyris a suggéré qu'il fallait changer la structure organisationnelle de manière à promouvoir les prises de décision aux niveaux des équipes. Il a

également proposé de réorganiser le travail en vue de permettre aux employés de réaliser leur potentiel. Murray (1938) et à sa suite Atkinson et McClelland (1953) ont identifié quatre types de besoins motivationnels, notamment la réalisation, le pouvoir, l'autonomie et l'affiliation qui se retrouvent à des degrés différents chez tous les employés. Ses idées se rapprochent de la théorie proposée par Herzberg. Miner (1993) et Ronen distingue quatre types d'organisations (organisations hiérarchique, professionnelle, entrepreneuriale, de groupe et de consensus) pouvant entraîner la motivation des cadres. Ronen s'intéresse plus à la valeur travail (culture de l'entreprise, politique de gestion des ressources humaines) qu'aux besoins. Il est évident que ces théories ne représentent pas une formule normative ou une direction absolue pour motiver les employés. Elles indiquent toutefois que la motivation des employés est une question extrêmement complexe comme tout ce qui a trait aux comportements humains.

- **Les facteurs de motivation**

Les facteurs de motivation sont des éléments qui incitent un individu à fournir un bon rendement. Ces facteurs sont aussi nombreux et variés. Selon BRALIMAN(2001) les principaux déterminants de la motivation des employés sont les contenus du travail, l'autonomie, l'intérêt de la tâche et la reconnaissance. Les facteurs de la motivation sont : facteur de motivation intrinsèque et extrinsèque, le recrutement, la formation et le développement.

✓ **Les facteurs de motivation intrinsèques de la productivité du personnel de santé :**

Selon WERTHER, et al (1990), les facteurs intrinsèques sont les facteurs internes ou personnels en relation avec le travail. Leurs effets sont en grands partis intérieurs à l'individu. L'hôpital n'a une influence indirecte sur ces facteurs. Quelques facteurs jouent significativement un grand rôle sur la fonction des Ressources Humaines à savoir :

Equité : chaque agent évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'hôpital tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

Chaque agent souhaite être traité équitablement. Le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité. Garantir aux personnels de santé un traitement équitable implique que : sa contribution

soit effectivement évaluée et appréciée, la possibilité d'accroitre sa contribution lui soit offerte, le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite, le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté.

Communication : La communication encourage la compréhension ; c'est aussi l'une des principales activités du service des ressources humaines. Le personnel de santé pourrait ne pas accorder son appui à des changements qu'il ne comprend pas. Le service des ressources humaines doit donc s'assurer que les superviseurs, les gestionnaires, et les spécialistes des ressources humaines fournissent toute l'information nécessaire au sujet des changements éventuels.Le manque de communication adéquate constitue un problème auquel la plupart des organisations font face. Les gestionnaires et les autres employés ne se rendent pas toujours compte à quel point il peut être important de partager avec le reste de l'organisation l'information qu'ils détiennent.

L'information est le moteur qui fait bouger l'organisation. L'information sur l'organisation, son environnement, ses produits, ses services et son personnel est essentielle tant pour les dirigeants que pour les employés. Sans cette information, les gestionnaires ne peuvent prendre des décisions efficaces sur les ressources, tout particulièrement les ressources humaines. Le système de communication avec les ressources humaines inclut des processus formels et informels pour acquérir et distribuer l'information au sujet des ressources humaines de l'organisation.

Leadership : Le leadership se définit comme une influence interpersonnelle, exercées dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique. C’est une relation dynamique entre le leader, les subordonnées et la situation à laquelle ils sont confrontés. Ils sont notamment : L'influence interpersonnelle résultant de la personnalité même du leader, la position du leader résultant de son statut et de son rôle dans l'organisation, et enfin la situation objective à résoudre résultant des conditions physiques, de l'état d'information et des objectifs à atteindre. La direction exerce un pouvoir efficace si elle est en mesure d'exercer le leadership, c'est-à-dire comprendre la situation globale, communiquer avec les subordonnées afin de dégager une cohérence entre les trois composantes énoncées ci-dessus pour atteindre les buts souhaités.

Employabilité : Les salariés de ces dernières années ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme

des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique. Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux : la connaissance des compétences actuelles de chaque salarié, la connaissance des compétences requises pour les postes actuels, connaissance des compétences que chaque agent peut développer ainsi que des modalités pour y parvenir, et enfin la connaissance de l'évaluation des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

- ✓ **Les facteurs de motivation extrinsèques de la productivité du personnel de santé :**

Pour WERTHER.et al (1990), les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont les suivants : la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail, la politique générale, etc....

La rémunération : Selon WERTHER et al (1990) la rémunération du personnel, si elle est bien gérée, peut être un outil efficace pour attirer, pour soutenir et pour conserver la main d'œuvre. De plus, étant donné que la rémunération est un moyen d'indiquer quels sont les comportements les plus valorisés dans l'organisation, elle permet d'influencer fortement la productivité du personnel de santé et les orientations stratégiques de l'entreprise. Si par contre elle est mal gérée, elle peut entrainer un haut taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs, de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés.

Une motivation extrinsèque correspond à un engagement non pas pour l'activité elle-même mais pour ses conséquences. La motivation résulte d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie.

Rémunération et avantages sociaux : Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser. La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. C'est un ainsi qu'il est possible d'attirer dès le départ les candidats voulus. En proposant un salaire favorable, la société peut aussi éviter le départ des employés, qui ne trouveront pas forcement mieux ailleurs. La structure de la

rémunération doit égaler ou dépasser ce qu'offrent les concurrents, car il serait difficile de gagner la confiance de travailleurs compétents et de les retenir.

Les avantages sociaux proposés par l'employeur jouent aussi un rôle important quand il s'agit de recruter des employés compétents et de les fidéliser. On appelle avantages sociaux toutes les composantes qui s'ajoutent à la rémunération, au bénéfice des travailleurs. L'augmentation des coûts des avantages sociaux soulève des inquiétudes de taille pour les employeurs. Certains employeurs adoptent des pratiques interventionnistes visant à orienter les choix médicaux des employés, dans de nombreuses entreprises, on favorise également un mode de vie plus sain pour le personnel.

La mobilisation : La mobilisation englobe à la fois la motivation et la focalisation. Pour que le personnel soit motivé il faut leur témoigner de la considération, leur attribuer des responsabilités. En effet, la motivation ne peut être fondée que sur la prise de conscience individuelle des interactions positives entre la mise en œuvre du travail, l'évolution professionnelle, l'évolution personnelle et les représentations partagées qui en découlent. Même si l'acquisition de matériels de travail performants (exemple : logiciels et micro-ordinateurs, équipement médical performant etc.) est un engouement pour le personnel, il n'en demeure pas moins que l'intégration à la culture organisationnelle de l'hôpital prime sur les moyens de travail. Le travail de base de la mobilisation est effectué par le gestionnaire qui agit sur la mobilité de son équipe en : donnant une cible et des objectifs communs mettant l'accent sur le travail d'équipe, la prise de décision collective, l'autonomie des équipes et la coopération ;

- donnant de la marge de manœuvre, des défis et des responsabilités, avec les employés

- favorisant une communication flexible, orientée sur les priorités de l'organisation ;

- partageant l'information ;

- donnant de la rétroaction régulièrement et manifester de la reconnaissance.

✓ **Recrutement :**

Le recrutement est défini comme un processus qui consiste à identifier les personnes compétentes, motivées, dynamiques et de les inciter à poser de leurs candidatures aux postes disponibles au sein de l'organisation. Pour LYON-CAEN et al(1998), le recrutement est une

opération effectuée par le chef de l'entreprise et consiste à chercher les personnes susceptibles de tenir les emplois disponibles dans l'entreprise et à sélectionner celles qui semblent les plus aptes.

- ✓ **Formation :**

La formation est un outil indispensable dans la motivation des ressources humaines. Elle vise à renforcer les capacités du personnel en actualisant les procédés de travail et en améliorant ses performances, son employabilité en vue de le rendre opérationnel et de l'adapter aux évolutions culturelles, économiques et technologiques. La notion de formation varie d'un auteur à un autre mais dans chacune de ces définitions, il apparaît clairement que la formation a pour finalité la préparation à l'exercice d'un rôle, d'une profession ou d'un emploi.

Selon VALLEMONT (1999) « la formation est l'action qui contribue à l'acquisition, au développement et à l'actualisation des compétences des agents tout au long de leur carrière ». DEKETELE (1989) définit la formation comme « un processus d'apprentissage systématique en vue de l'exercice d'un rôle ».

MARCHAND (1981) lui dira que la formation est perçue comme « un développement systématique des connaissances, des aptitudes et des compétences que demande l'exercice d'une tâche spécifique ». En 1995,OBIN donnera la définition suivante : « la formation évoque l'ensemble des pratiques formalisées tendant à favoriser l'acquisition ou l'adoption des compétences à visées fonctionnelles en vue de préparer, d'adopter ou de convertir à un métier, à une profession ou à un emploi ». La formation vise donc le développement des connaissances, des capacités et des compétences, chez un ou plusieurs apprenants. L'inexistence d'une politique de formation peut donc être l'une des raisons pour lesquelles les agents sont démotivés.La politique de formation doit assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à des nouvelles fonctions dans l'entreprise.

De ce qui précède, il résulte qu'une attention particulière doit être portée à la définition des objectifs de chaque action de formation, car la formation est devenue l'instrument privilégié du développement des compétences.

Selon LELARGE (2002), le monde actuel exige de plus en plus des collaborateurs qui sont capables de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail, aux nouvelles technologies, aux nouveaux métiers et aux changements de l'environnement de travail. La formation est devenue une préoccupation majeure de la gestion des ressources humaines.

Plusieurs techniques nous ont permis d'utiliser une démarche méthodologique pour faire notre étude et de mettre en place des méthodes de collecte des données afin de formuler des recommandations.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Dans le cadre de la recherche que nous avons entreprise, notre démarche méthodologique a consisté à prendre connaissance des différentes informations qui ont été présentés dans les articles et revus scientifiques ainsi que des documents et travaux effectués par certains chercheurs qui nous ont précédé afin de mieux cerner les problèmes liés à la productivité du personnel sanitaire. Ensuite, nous avons procédé à des entretiens avec les agents de santé ce qui nous a permis de faire nos analyses et de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Enfin, nous avons fait des suggestions afin d'améliorer l'efficacité du personnel sanitaire au Bénin.

A. Méthode de collecte des données :

Dans le but d'atteindre notre objectif, nous avons utilisés plusieurs techniques de collectes de données notamment la recherche documentaire et l'entretien direct.

- ✓ **Recherche documentaire :**

Nous avons, au cours de nos recherches, consulté un certain nombre de documents qui nous ont permis de mieux nous informer sur la problématique de l'amélioration de l'efficacité du personnel sanitaire au Benin. Ainsi, la recherche documentaire est l'un des outils les plus utilisés dans notre travail de recherche. Elle est orientée vers un nombre important d'ouvrage ayant rapport avec notre sujet de recherche. La recherche documentaire nous a amené à parcourir les bibliothèques notamment la bibliothèque de l'Université d'Abomey Calavi (UAC) et de la FASEG. Nous avons aussi consulté des livres, des anciens mémoires et également effectuer des recherches sur internet avec différent moteurs de recherche comme Google Scholar.

✓ **Entretien direct :**

L'entretien direct ou entretien normalisé est une méthode de collecte de données qui nous a permis de faire nos recherches. Il nous a permis de mettre en place des questionnaires et QCM que nous avons soumis aux personnels afin de recueillir les informations que nous avons besoin pour mieux faire notre étude.

B. Outils de collecte de données :

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisés des techniques spécifiques de cueillette et de traitement des données qui sont :

- La recherche documentaire qui nous a permis d'avoir une assez bonne connaissance de certains aspects de l'étude
- L'observation participative et la recherche sur internet ont été aussi une grande utilité.

Le choix de la population cible et l'échantillonnage sont aussi les diverses méthodes que nous avons utilisées pour recueillir les informations. Aucun chercheur n'oserait entreprendre une recherche sans avoir au préalable consulter l'état au niveau des écrits sur le sujet investigué. C'est dans cette logique que nous avons aussi consulter des ouvrages et mémoires de notre faculté ayant abordé les aspects de notre thème dans le centre de documentation.

C. Echantillonnage :

La population- mère se compose de médecin, des agents paramédicaux, du personnel administratif, et des techniciens. Etant donné que nous ne pouvons pas toucher la totalité des agents, nous avons eu recours à un échantillon de la population-mère selon la méthode aléatoire. Dans notre cas d'étude, nous nous sommes intéressés à un échantillon de 90 agents de santé soit un effectif de 50% de la population mère. L'effectif de cet échantillon se justifie par le fait qu'avant l'administration du questionnaire, nous avons fait des discussions avec certains employés et nous avons constaté que les informations ne diffèrent pas autant. En ce qui concerne la réparation du questionnaire il a été utilisé la méthode de sondage pour choisir les enquêtés dans la population-mère.

D. Mode de traitement des données :

Deux logiciels nous ont servis à traiter les données collectées à l'occasion de notre étude. Il s'agit de :

-Word pour le traitement du texte-

-Excel pour la réalisation des tableaux.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre est consacré aux résultats concernant la motivation du personnel afin d'améliorer la qualité de service ; sur les objectifs d'efficacité et d'efficience des éléments convaincants. Ainsi, la première section présentera la satisfaction du personnel. Ensuite les facteurs de motivation des employés par les stress pour envisager les solutions concrètes pour une nouvelle aire de gestion de ressource humaine. Enfin, la troisième section est relative à la présentation du résultat sur la corrélation entre les deux variables.

Section 1 : Vérification des hypothèses

Les résultats désignent l'ensemble d'une action ; d'un fait ; d'un principe ; d'un calcul, c'est-à-dire le résultat d'une démarche ; d'un examen. Dans notre cas, nous allons présenter ci-après le résultat de facteur d'une bonne motivation et leur implication dans l'amélioration de performance. Mais pour commencer notre analyse quelque point est à noter.

Paragraphe 1 : Résultats sur les facteurs de satisfaction du personnel sanitaire

Pour mettre en exergue les résultats, il est indispensable de présenter les résultats sur la satisfaction au travail du personnel. Mais pour le bon déroulement de notre étude nous allons voir en premier lieu le résultat sur la rémunération et primes.

1.1. Résultat de la motivation du personnel par la rémunération :

Tableau n°1 : résultats sur la rémunération :

Rubriques	Échelle de mesure	Choix	Nombre	Pourcentage %
Modalités	1	Très motivante	0	00%
	2	Motivante	6	17.14%
	3	Peu motivante	18	51,43%
	4	Pas du tout motivante	11	31,43%
	Total	-	35	100,0%

Source personnelle

D'après ce tableau, nous avons obtenu, les 6 sur 35 des répondants ont affirmé motivante par leur salaire, soit les 17.14% de la population étudié. Ainsi que, les 18 sur 35 ont répondu peu motivant, soit les 51.43%. Et les 11 sur 35 ont répondu pas du tout motivant par leur

rémunération soit 31,43% de la population. La plupart de la population n'a pas motivé par leur salaire qui existe au sein de l'établissement. Mais est ce que d'autre facteur de satisfaction peut motiver les personnels au sein de cet établissement ? Pour mieux approfondir l'étude passons à la sous-section suivante.

1.2.Possibilité d'évolution du personnel : formation, réintégration, avancement sur la motivation du personnel :

Dans cette analyse, la possibilité d'évoluer par le billet de l'avancement de classe, d'échelon, l'intégration et la formation du personnel est une de facteur qui motive les personnels.

Tableau n°2 : résultat sur la possibilité d'évolution du personnel

Rubriques	Échelle de mesure	Choix	Nombre	Pourcentage %
Modalités	1	Très motivante	10	28,57%
	2	Motivante	14	40%
	3	Peu motivante	7	20%
	4	Pas du tout motivante	4	11,43%
	Total	-	35	100,0%

Source personnelle

Dans cette analyse, la possibilité d'évoluer par l'avancement de classe, d'échelon, l'intégration et la formation du personnel est une de facteur qui motive les personnels. Les 4 sur 35 répondants n'affirment pas du tout motivant par la formation, la réintégration, et l'avancement de classe et d'échelon, soit les 11.43% de la population enquêtée. Et que les 7 parmi les 35 ont répondu un peu motivant par la possibilité d'évolution lors de l'exécution de son travail, c'est-à-dire que les 20% des échantillons prévoient que la satisfaction par l'avancement de classe, d'échelon et l'intégration peu motivante pour lui dans son travail. Les 14 parmi les 35 enquêtés ont affirmé qu'ils sont motivés par la possibilité d'évolution dans leurs carrières, soit les 40% des répondants. Enfin, les 10 sur 35 disent être très motivés par l'avancement, la réintégration et la formation, soit les 28.57% de la population étudiée.

Paragraphe 2 : Résultats sur la réduction des facteurs stressants du personnel sanitaire

Pour bien mener la recherche, il important de porter l'analyse sur l'évaluation par la motivation liée aux les facteurs de stress. Dans ce cas nous étudions les stratégies de motivation par les facteurs stressants au travail chez les personnels.

Ce paragraphe nous montre que les analyses sur les facteurs stressants peuvent influencer la motivation du personnel. Nous allons analyser la qualité des conditions de travail résulte du choix et moyens de l'employeur ou du travailleur indépendant.

2.1.Résultat sur la condition de travail

Il s'agit d'éléments relatifs au travail et à l'environnement dans lequel il s'effectue.

Tableau n°3 : résultat sur la condition de travail

Rubriques	Échelle de mesure	Choix	Nombre	Pourcentage (%)
Modalités	1	Très motivante	0	00%
	2	Motivante	5	14,29%
	3	Peu motivante	24	68,57%
	4	Pas du tout	6	17,14%
	Total	-	35	100,00

Source personnelle

Suite à l'enquête que nous avons effectuée sur la condition de travail du personnel, 5 sur 35 prétendent être motivantes par la condition de travail au sein de l'établissement, soit les 14,29% des répondants. Ainsi que, les 24 sur 35 estiment un peu motivant concernant la condition de travail, soit les 68.57% de la population. Et quant au reste de la population étudier qui affirment pas du tout motivante par la condition de travail dans cet établissement est au nombre de 6 sur 35, soit de 17.14% de la population à enquêtée.

2.2. Résultat sur la relation sociale au travail

Il s'agit d'éléments relatifs au travail et à l'environnement dans lequel il s'effectue.

Tableau n° 4 : résultat sur la relation sociale au travail

Rubriques	Échelle de mesure	Choix	Nombre	Pourcentage (%)
Modalités	1	Très motivante	7	20%
	2	Motivante	9	25,71%
	3	Peu motivante	14	40%
	4	Pas du tout	54	14,29%
	Total	-	35	100,00

Les 20% de la population estiment que le facteur relationnel social au sein de cet établissement est très motivant, soit les 7 sur 35. Le taux d'acceptation des réponses est important sur les facteurs relationnels du personnel c'est-à-dire que la motivation de ses répondants dépend de la bonne qualité des facteurs relationnels sociaux dans cet établissement. Et que 9 sur 35 des répondants estiment être motivante par la relation sociale, les 25.71% de la population étudiés. En outre, les nombres du personnel qui répondent que la relation sociale dans cet établissement peu motivante est de 14 sur 35, soit les 40% des répondants. Ensuite, 5 sur 35 de la population enquêtée affirme que la relation sociale au sein de l'établissement est démotivante soit 14,29% de la population étudiée ; ce taux de démotivation par les facteurs relationnels est non négligeable car elle constitue une part de facteur de performance de la population.

2.3.Résultat de la communication et de l'information

Ce paragraphe présentera la communication et l'information des résultats obtenus de la mise en œuvre de la motivation sur personnel.

Tableau n° 5 : résultat sur la communication et l'information

Rubriques	Échelle de mesure	Choix	Nombre	Pourcentage (%)
Modalités	1	Très motivante	10	28,57%
	2	Motivante	10	28,57%
	3	Peu motivante	13	37 ,14%
	4	Pas du tout	2	5,72%
	Total	-	35	100,00

Les résultats obtenus lors des impacts de la communication et l'information sur la motivation des personnels. Pour cela, 28,57% des réponses des enquêtés affirment que la communication et l'information est très motivant dans cet établissement, soit les 10 sur 35 répondants. Et que les 10 sur 35 estiment motivante par la communication et l'information existant au sein de l'établissement, soit les 28,57% des répondants trouvent que la communication et l'information dans établissement sanitaire est motivante. Les résultats de l'enquête, nous montre que les 13 sur 35 répondants affirment que la communication et l'information dans cet établissement est peu motivant, soit les 37,14% de la population enquêtée. Et aussi que, les 2 sur 35 échantillons disent que la communication et l'information dans cet établissement est pas du tout motivante, soit les 5,72% de ces répondants.

Paragraphe 3- Modélisation des variables utilisés

Cette section présentera la traduction des hypothèses en sous variables explicatives, des variables explicatives et de variable expliquée.

3.1. La traduction des hypothèses en variables

Dans notre cas, la variable expliquée est les résultats fiables. Pour ce faire, ces sous variables seront notés par Y lors du traitement statistique et nous avons noté aussi X_1 les variables explicatives et X_2 les autres variables explicatives. Pour cela, Y sont les résultats fiables à expliquer au cours de traitement des variables explicatives.

Sous variables explicatives : ce sont la satisfaction du personnel lié à leur avantage en nature, les conditions de travail, les facteurs incitatifs stimuli chez les personnels.

Variables explicatives : ce sont la détection des facteurs interne de motivation lié aux personnels ainsi que les mécanismes externes de motivation.

Variable expliquée : ce sont les résultats fiables obtenus à partir de traitement de ces variables explicatives ci-dessus.

$Y = aX1 + bX2$

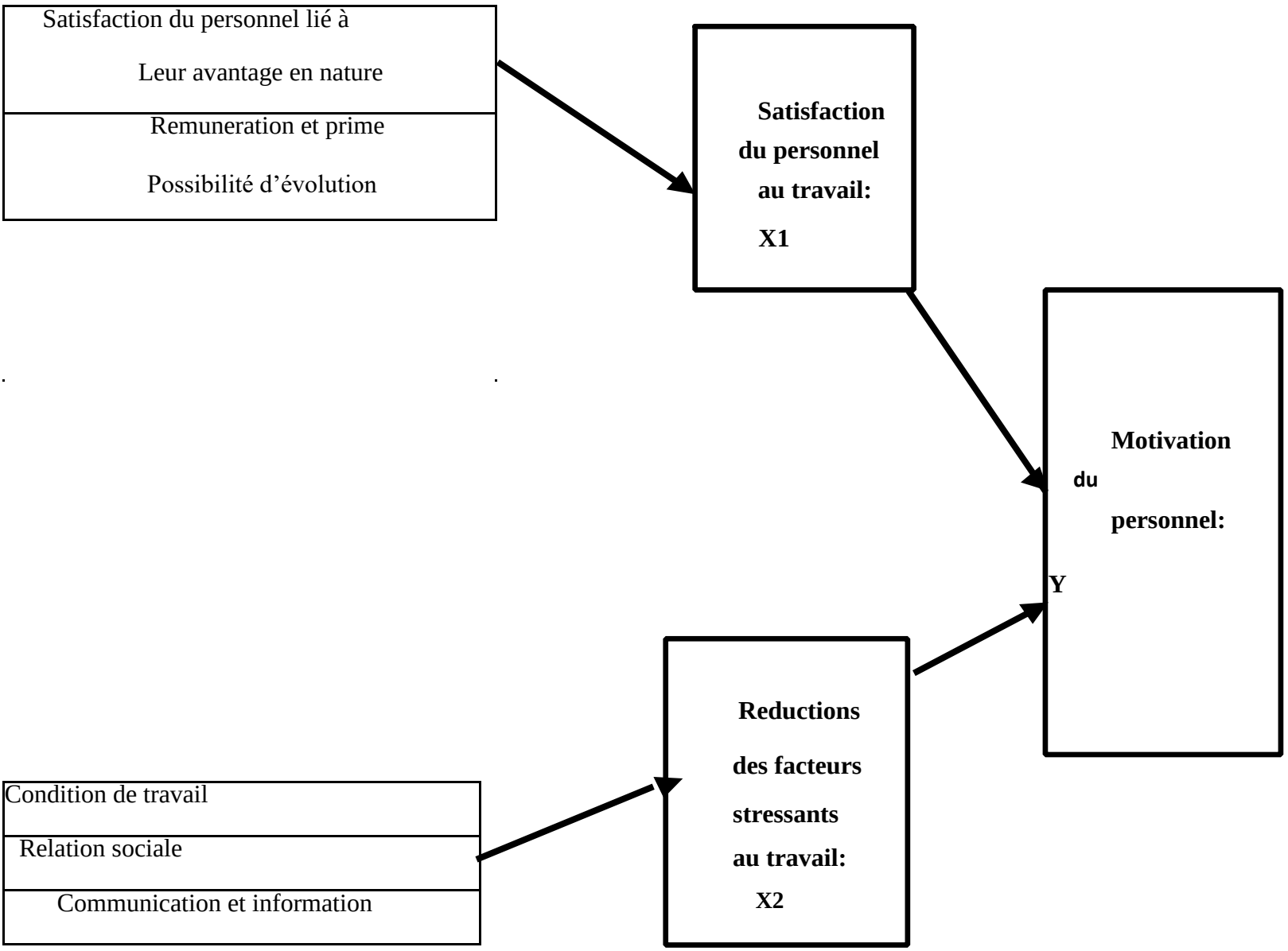
Avec, aX1 : Satisfaction du personnel au travail

Et, bX2 : Réduction des facteurs stressants du travail.

Y : motivation du personnel

Pour avoir plus d'explication en détail, nous allons présenter ci-dessous la figure qui montre la démonstration mathématique de la modélisation des variables explicatives et de la variable expliquée.

3.2. Présentation schématique de la modélisation des variables utilisées Variables explicatives et variable expliquée :



Source personnelle

3.3. RESULTATS DE CORRELATION DES DEUX VARIABLES

Ce paragraphe présentera les résultats de la mise œuvre de la motivation sur la performance individuelle du personnel de l'établissement. L'analyse consiste à montrer les éléments de la motivation qui peuvent influencer l'amélioration de la performance du personnel.

- **Résultats sur la motivation du personnel en général**

  Il est clair que lorsque la motivation est faible, l'application au travail, l'enthousiasme et l'assiduité seront aussi faibles. Par conséquent, la productivité, le rendement et la performance vont aussi en souffrir.

  L'analyse de résultat obtenu consiste ici à poser sur le niveau de motivation tel que préciser la modélisation théorique auparavant : **Y= X1+X2**

Avec, **X1** : les résultats de satisfaction du personnel.

X2 : les résultats obtenus sur la réduction des facteurs stressants pour les personnels.

Y : est la moyenne de résultats obtenus lors de cette enquête.

Après avoir traduire les variables expliquées, nous allons présenter la formule de corrélation entre les deux variables.

- **Présentation de la formule sur la corrélation entre les variables explicatives et la variable expliquée corrélation P. Deknuydt**

Il existe une corrélation entre deux variables s'il y a un lien entre elles. On va mettre en évidence une variable explicative sur laquelle on peut trouver facilement des informations et une variable expliquée liée. Nous allons ensuite chercher à savoir si ces deux variables évoluent ensemble. Le coefficient de corrélation : il permet de vérifier si deux variables évoluent ensemble. Nous avons les formules comme suit, Il se calcule de la manière suivante :

$\mathbf{r} = \sum \mathbf{XiYi} / \sqrt{\mathbf{\Sigma Xi^2}} \mathbf{x} \sqrt{\mathbf{\Sigma Yi^2}}$ avec $1 < \mathbf{r} < +1$ Où :

* Les **Xi =** xi – x, les xi représentant les valeurs prises par la variable explicative.

* Les **Yi** = yi – y, les yi représentant les valeurs prises par la variable expliquée.

Plus **r** est proche de -1 ou de +1, plus la corrélation est forte et plus les deux variables sont liées. Avec, x : est la moyenne de la variable explicative. Tel que : x1 est la moyenne sur la satisfaction du personnel et x2 : est la moyenne sur la réduction des facteurs stressants. Et y : moyenne de la variable expliquée. Les variables explicatives sont obtenues à partir des moyennes entre les sous variables. Les deux facteurs de motivation sont obtenus à partir des réponses aux résultats cités dans la section précédente.

- **Résultat sur la corrélation des variables explicatives et les variables expliquées**

Tableau n°6 : Résultats récapitulatifs de la corrélation entre les éléments probants et la motivation du personnel (modalités de calcul voir annexe) :

Éléments	Corrélation : r
Satisfaction en générale	0,93
Réduction de facteur stressant	0,98

Source personnelle Decembre 2020

Les résultats obtenus lors de cette analyse sur la corrélation entre la motivation de travail et celui de la performance du personnel. Mais pour le bien déroulement de notre étude, nous allons tout d'abord analyser la satisfaction des besoins du personnel par son salaire sur sa performance, de ce faite, le résultat de la corrélation est de r=0,93.

En analysant le résultat de la corrélation entre la motivation du personnel sur la réduction des facteurs stressants et la performance du personnel est de r=0,98. Ceci indique une très forte corrélation entre la réduction des facteurs stressant au travail ou plus précisément la condition physique du travail du personnel et sa performance. En analysant, les deux résultats la réduction des facteurs stressants est la plus corrélé avec la motivation du personnel par rapport à la satisfaction du personnel.

Et en faisant, l'analyse comparative celui de facteurs de démotivation du personnel est le plus judicieux pour améliorer la motivation du personnel mais surtout l'amélioration de la condition de travail du personnel. Au cours du deuxième chapitre, nous avons présenté les

résultats obtenus à partir de la motivation du personnel ; sur les facteurs de motivation et de démotivation du personnel sanitaire. Tout d'abord, nous avons présenté les résultats des facteurs de satisfaction qui sont la rémunération et prime, la possibilité d'évolution du personnel sur les motivations constatées dans les résultats obtenus montre que la plupart de la population enquêtée sont démotivés lors de son travail et insatisfait par les mesures de satisfaction du personnel.

Ensuite, les résultats obtenus sur les facteurs de démotivation du personnel qui sont les conditions de travail, la relation sociale, et la communication et l'information. Ces facteurs ont un fort impact sur la motivation du personnel. Pour motiver les personnels sanitaires au Bénin une analyse de corrélation a été nécessaire. L'analyse consiste à analyser d'une variable explicative sur laquelle on peut trouver facilement des informations et une variable expliquée liée, et puis des analyses comparatives entre les corrélations obtenues.

Section 2 : **Difficultés rencontrées, limites des données recueillies et suggestions**

A- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies :

Malgré l'accueil chaleureux dont nous avons bénéficiés, nous avons néanmoins été confrontés à diverses difficultés. Parmi celles-ci, les plus importantes sont :

- Le manque de disponibilité des agents enquêtés qui sont souvent occupés par leurs tâches quotidiennes.
- L'absence de documentation par rapport aux stagiaires qui nous ont précédés, afin de prendre connaissance sur le sujet ayant fait l'objet de leur étude et utiliser certains aspects de leur travail pour parfaire notre recherche.
- Le refus de quelque agent de nous donner toutes les informations concernant notre thème d'étude.
- Les facteurs humains sont des limites car ne peut pas prévenir les erreurs inhérentes à tout comportement humain.
- La contrainte financière est un obstacle au bon fonctionnement de toute organisation, car il nécessite un grand investissement sur les matériels, sur les formations du personnel sanitaire.
- Les raréfactions des ressources peuvent être un obstacle pour toute organisation.

Ces difficultés ainsi énumérées apportent certainement des limites et des insuffisances à certains de nos résultats

B- Suggestions :

Après nos différentes investigations, nous voudrons soumettre quelques suggestions à l'endroit des différents acteurs que ce soit l'Hôpital tout comme l'Etat pour améliorer l'efficacité du personnel. Ainsi, nous suggérons :

- La prévention des impacts négatifs des motivations dans l'organisation ;
- Le renforcement des capacités et des compétences des employés pour susciter une bonne performance ;
- Organiser des formations continues des employés pour renforcer la connaissance et pour développer le dévouement des ressources humaines en favorisant la performance ;
- Renforcer la bonne organisation interne avec les employés ;
- Considérer l'aspect de la motivation des employés comme un facteur capital de la réussite de l'organisation.
- Adapter une culture de communication entre les employés.
- Faire de rotation des employés en fonction de leurs taches pour rendre ceux-ci plus motivant et le rendre polyvalent et plus professionnel.
- Renforcer la politique de motivation surtout sur l'aspect de « promotion ».
- Éviter le plus possible minimum des effets et facteurs stressants aux employés.
- Assurer des formations continues internes des employés pour échanger des connaissances.
- Améliorer les conditions de travail et mettre à la disposition du personnel de santé tout le nécessaire dont il a besoin pour mieux exécuter sa Tache et ainsi par la même occasion le motivé davantage.
- Il faut que l'Etat étudie le dossier de l'hôpital pour permettre d'avoir accès aux subventions d'exploitation pour couvrir leur charge et en plus investis dans les différents services pour améliorer la qualité de prestation de ce dernier et par la même occasion améliorer l'efficacité du personnel.

CONCLUSION

Pour rappel, notre travail est axé sur le sujet : « Amélioration de l'efficacité du personnel sanitaire au Benin ». Ce qui fait que notre question de recherche est d'étudié la motivation en cherchant à savoir les causes de la démotivation du personnel sanitaire. Notre travail se subdivise en (03) parties : l'introduction, le corps ou développement du sujet dans lequel on a parlé de quelques théories et littératures afférentes à notre sujet en définissant quelques concepts de base et enfin nous avons la conclusion. En effet les directeurs des hôpitaux sont confrontés à un environnement complexe et incertain. Le capital humain constitue la ressource principale des gestionnaires pour faire face à la nécessité d'adaptation aux innovations permanentes technologiques et médicales. Ainsi, la motivation des professionnels de santé est capitale pour l'amélioration de la performance de ces organisations. Les auteurs présentent ici leur étude exploratoire descriptive pour identifier les facteurs de motivation clés des professionnels de santé. La démotivation au travail est un phénomène universel qui touche tous les professionnels de santé, notamment dans les pays en voie de développement ; elle suscite un questionnement sur les déterminants de la motivation des agents en milieu hospitalier. Le premier facteur de motivation est le besoin de reconnaissance et de réalisation. De ce faire, l'autodétermination explique le moteur principal de l'action des professionnels. L'implication du professionnel dans le processus de décision, le souci de l'image de soi, de prestige, la volonté de servir l'intérêt général constituent une source de motivation intrinsèque spécifique aux employés du secteur public. L'implication dans l'organisation constitue le deuxième facteur de motivation. Nous distinguons trois types d'implications : affectif, normatif et calculé. La relation au groupe et au leader conditionne l'engagement du professionnel dans l'organisation ; les autres facteurs sont les conditions de travail, le salaire et l'avancement, ainsi que les caractéristiques du poste (degré d'autonomie et variété des tâches). Le développement de soi, des compétences des collaborateurs, la reconnaissance de leurs efforts fournis et l'engagement pour servir l'intérêt général pourraient constituer un axe prioritaire pour le développement de stratégie de motivation dans le cadre du projet d'établissement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AMBIANCE AU TRAVAIL ET LA PRODUCTIVITE DU PERSONNEL : Une étude menée auprès des entreprises du secteur privé au Cameroun.

Amannian Michel OGOU (2007) << La motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi : condition en vue de l'amélioration de son rendement>>, Mémoire ENAM

DALLY Yawo Eli (2013) << Efficacité de la gestion du parcours professionnel des agents du Ministère de la santé>>, Mémoire Ecole supérieure d'enseignement professionnel LE BERGER

DEJEAN, M., La motivation au travail, CEDIP, Montpellier, 2006.

ENREGLE, Y, Du conflit à la motivation : la gestion sociale, Paris, les éditions d'organisation, 1975,88p.

MARTORY.B. et CROZET.D., « Gestion des Ressources Humaines – Pilotage social et performances ».

MUCCHIELI, cité par **MUDEKEREZA.N.,** « La Politique de renforcement des gestions des ressources humaines de PLV-Bukavu », TFC en OST, inédit, UNIC-IGEA, 2005-2006.

OMS (2000**)** : <<Rapport sur la santé dans le monde>>

fr.wikipedia.org/wiki/Motivation.

www.deknuydt.free.fr/telechargements/outils_mercatique/correlation.pdf.

www.oboulo.com/mesurer-performance-entreprise-53925.html.

ANNEXES :

ANNEXE 1

Questionnaire sur la motivation au travail du personnel de santé.

Votre degré de motivation au travail.

1. Est-ce que la satisfaction dans votre travail peut-elle vous motiver ?

Oui : Non :

ECHELLE DE MESURE	Très motivante	Motivante	Un Peu motivante	Pas du tout
2. Dans votre emploi actuel, êtes-vous motivé par la rémunération et les primes ?				

Indiquer toute remarque ou suggestion utiles concernant la rémunération et prime……...

ECHELLE DE MESURE	Très motivante	Motivante	Un Peu motivant	Pas du tout
3.Dans votre emploi actuel, êtes-vous motivé par la possibilité d'évolution (avancement, formation, réintégration) ?				

Indiquer toute remarque ou suggestion utiles concernant la possibilité d'évolution……

4. Est-ce que la réduction des facteurs stressants au travail peut-elle être vous motivé ?

Oui: Non:

ECHELLE DE MESURE	Très motivante	Motivante	Un Peu motivant	Pas du tout
5. Dans votre emploi actuel, êtes-vous motivé par la condition de travail ?				

Indiquer toute remarque ou suggestion utiles concernant la condition de travail……

ECHELLE DE MESURE	Très motivante	Motivante	UnPeu motivant	Pas du tout
6. Dans votre emploi actuel, êtes-vous motivé par la communication et l'information au travail ?				

Indiquer toute remarque ou suggestion utiles concernant la communication et l'information au

ECHELLE DE MESURE	Très motivante	Motivante	Un Peu motivante	Pas du tout
8. Dans votre emploi actuel, êtes-vous motivé par la relation sociale au travail ?				

Travail……

Indiquer toute remarque ou suggestion utiles concernant la relation sociale au travail.....

MERCI POUR VOTRE PRECIEUSE COLLABORATION !

ANNEXE 2 : LES RESULTATS DES QUESTIONNAIRE

La satisfaction du personnel :

Oui : 100 sur 35 ; 100% des réponses

Non : 0 ; 0% des réponses

Les rémunérations et primes	Total	Très motivante	Motivante	Un Peu motivante	Pas du tout
Effectifs	35	0	6	18	11
Pourcentage	100%	0%	17.14%	51.43%	31.43%

La possibilité d'évolution (avancement, formation, réintégration) :

Oui : 100 sur 35 ; 100% des réponses

Non : 0 ; 0% des réponses

La possibilité d'évolution	Total	Très motivante	Motivante	Un Peu motivante	Pas du tout
Effectifs	35		14		4
Pourcentage	100%	28.57%	40%	%	11.43%

La réduction des facteurs stressants au travail :

Oui : 35 sur 35 ; 100% des réponses

Non : 0 ; 0 % des réponses

La condition de travail	Total	Très motivante	Motivante	Un Peu motivante	Pas du tout
Effectifs	35	0	5	24	6
Pourcentage	100%	00%	14.29%	68.57%	17.14%

La communication et l'information	Total	Très motivante	Motivante	Un Peu motivante	Pas du tout
Effectifs	35	10	10	13	2
Pourcentage	100%	28.57%	28.57%	37.14%	5.72%

La communication et l'information:

La relation sociale au travail :

La relation sociale au travail	Total	Très motivante	Motivante	Un Peu motivante	Pas du tout
Effectifs	35	7	9	14	5
Pourcentage	100%	20%	25.71%	40%	14.29%

ANNEXE 3: RESULTAT DE CORRELATION

Le coefficient de corrélation : il permet de vérifier si deux variables évoluent ensemble.

Il se calcule de la manière suivante :

$r = \sum XiYi / \sqrt{\Sigma Xi^2} \times \sqrt{\Sigma Yi^2}$ avec $1 < r < +1$

Où : Les Xi = xi – x Les xi représentant les valeurs prises par la variable explicative

Les Yi = yi – y Les yi représentant les valeurs prises par la variable expliquée.

La valeur de la variable satisfaction : x1 Calcul de la moyenne sur la variable satisfaction :

Nous avons comme formule,

$$x1=\sum xi/n$$

∑xi : somme des sous variables satisfactions, Avec n= 2

	Très motivante	Motivante	Peu motivante	Pas du tout
Rémunération et primes	0	6	18	1 1
Possibilité d'évolution	10	14	7	4
Total: ∑xi	10	20	25	15
Moyennex1 : x1=∑xi/2	5	**10**	**12,5**	**7,5**

La valeur de la variable de la réduction des facteurs stressants : x2 Calcul de la moyenne sur la variable réduction des facteurs stressants :

Nous avons comme formule, Et ∑xi : somme des sous variables

Avec, n= 3

$$x2=\sum xi/n$$

	Très motivante	Motivante	Peu motivante	Pas du tout
Condition de travail	0	5	24	6
Communication et information	10	10	13	2
Relation sociale	7	9	14	5
Total: ∑xi	17	24	51	13
Moyenne: x2=∑xi/3	**5,66**	**8**	**17**	**4,33**

La valeur de la variable motivation du personnel : yi

Calcul de la moyenne sur la variable réduction des facteurs stressants :

Nous avons comme formule,

$Yi=\sum yi/n$

∑yi : somme des variables explicatives

Avec, n= 2

	Très motivante	Motivante	Peu motivante	Pas du tout
Satisfaction	5	10	12,5	7,5
Reduction des facteurs stressants	5,66	8	17	4,33
Total : ∑yi	10,66	18	29,5	11,83
Moyenne : yi= ∑yi/2	5,33	**9**	**14,75**	**5,92**

x1	yi	X1	Yi	X1Yi	X1²	Yi²
5	5,33	-3,75	-3,42	12,83	14,06	11,70
10	9	1,25	0 ,25	0,31	1,56	0,06
12,5	14,75	3,75	6	22,5	14,06	36
7,5	5,92	-1,25	-2,83	3,54	1,56	8,01
Avec, x= 35/4 ; x= 8,75 X1= x1-x Et, r = ∑X1Yi / √ΣX1² x √ΣYi² d'où, r = 39,18/√31,24x √Σ55,77 ; r = 0,93			TOTAL	39,18	31,24	55,77

Corrélation entre la satisfaction et motivation

x2	yi	X2	Yi	X2Yi	X2²	Yi²
5.66	5,33	-3,09	-3,42	10,57	9,54	11,70
8	9	-0,75	0,25	-0,19	0,56	0,06
17	14,75	8,25	6	49,5	68,06	36
4,33	5,92	-4,42	-2,83	12,51	19,54	8,01
			TOTAL	72,39	97,7	55,77

Avec, x= 35/4 x= 8,75**X2**= x2-x

Et, r = ∑X2Yi / √ΣX2² x √ΣYi²

D'où, r = 72,39/√97,7x √Σ55,77 ; r = 0,98

ANNEXE 4 : interprétation détaillée des valeurs du coefficient de relation r

- Si $0.9 < r < 1$ ou $-1 < r < 0.9$ on dit qu'on a une forte corrélation. Donc on peut avoir une bonne prévision.
- Si $0.8 < r < 0.9$ ou $-0.9 < r < -0.8$ on dit qu'on a une bonne corrélation donc on a une bonne corrélation (on peut apprécier la prévision).
- Si $0.7 < r < 0.8$ ou $-0.8 < r < -0.7$ on a une moyenne corrélation donc on a une moyenne qualité de prévision.
- Si $0.6 < r < 0.7$ ou $– 0.7 < r < -0.6$ on dit qu'on a une faible corrélation. Donc une mauvaise prévision.
- Si $0.5 < r < 0.6$ ou $– 0.6 < r < -0.5$ on dit qu'on a une mauvaise corrélation. Donc une mauvaise prévision.
- Si $-0.5 < r < 0.5$ on dit qu'il y a absence de corrélation. (On évite de faire une prévision.)
- Dans le cas où on peut apprécier la corrélation, on peut étudier la nature des corrélations à partir des signes de r. Si $r > 0$, on dit qu'on a une corrélation positive c'est-à-dire si X croisse alors Y croise aussi, parallèlement X diminue = Y diminue (et inversement).Les deux caractères varient dans le même sens.
- Si $r < 0$, on a une corrélation négative, les deux variables varient dans le sens contraire c'est-à-dire X augmente = Y augmente ou X diminue = Y diminue (et inversement).

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....i
DEDICACE 1.....ii

DEDICACE 2.....iii

REMERCIEMENTS.....iv

RESUME.....v

ABSTRACT.....v

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....vi

LISTE DES TABLEAUX.....vii

SOMMAIRE.....viii

INTRODUCTION.....1

CHAPITRE1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE…….....3

Section 1 : Problématique, Objectifs et Hypothèses.....…...4

Paragraphe 1 : Problématique…….....4

Paragraphe 2 : Les Objectifs et les Hypothèses…….....6

A-Objectif général…….....6

B-Hypothèses de recherches …….....6

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude …….....7

Paragraphe 1 : Définitions, généralités et quelques théories sur la motivation.....7

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude 18

A. Méthode de collecte des données…….....18

B. Outils de collecte de données …….....19

C. Echantillonnage…….....19

D. Mode de traitement des données..... 20

CHAPITRE 2 : Présentation et Analyse des Résultats …….....21

Section 1 : Vérification des Hypothèses……..…….....22

Paragraphe 1 : Résultats sur les facteurs de satisfaction du personnel sanitaire.....22

1.1. Résultat de la motivation du personnel par la rémunération …….….....22

1.2. Possibilité d'évolution du personnel : formation, réintégration, avancement sur la motivation personnel …….....23

Paragraphe 2 : Résultats sur la réduction des facteurs stressants du personnel sanitaire.....24

2.1. Résultat sur la condition de travail …….....24

2.2. Résultat sur la relation sociale au travail.....25

2.3. Résultat de la communication et de l'information….....26

Paragraphe 3 : Modélisation des variables utilisées….....27

3.1. La traduction des hypothèses en variables…….…….....27

3.2. Présentation schématique de la modélisation des variables utilisées Variables explicatives et variable expliqué.....28

3.3. Résultat de corrélation de deux variables…….....29

Section2 : Difficultés rencontrées, limites des données recueillies et suggestion.....31

A-Difficultés rencontrées et limites des données recueillies.....31

B-Suggestions…….....32

CONCLUSION…….....34

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES…….....36

Annexes……..….....37