REPUBLIQUE DU BENIN

@

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

@

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

@

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

Mémoire réalisé en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option : Sciences de Gestion

Filière : Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines (TOGRH)

ANALYSE DE LA GESTION DU PERSONNEL AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES :

CAS DE L'ECOLE DE FORMATION DES PROFESSIONS JUDICIAIRES(EFPJ)

Réalisé et présenté par :
Amélé AKPOVI

Sous la direction de :
Maître de stage
M. Hilaire BADJAGOU

Maître de mémoire
Prof. Karima D. SYLLA
Maître de conférences Agrégée en sciences de gestion.
Enseignante à la FASEG

Présidente du jury :
Prof. Judith B. GLIDJA
Membres :
Docteur Marc GNANHO
M. Rock HINVI

Année académique : 2019-2020
Manuscrit soutenu en janvier 2021

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. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur(s) auteur(s).

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ♣ Ma chère mère, Madame GAMAVO Julienne.
- ♣ Mon Feu père, AKPOVI Médard.

REMERCIEMENTS

A la fin de ce travail de recherche, nous avons l'obligation d'exprimer nos sentiments de gratitude et de profonds remerciements à tous ceux qui de près ou de loin ont apporté leur soutien à la réalisation de ce document. Ce travail n'aurait pas été réalisé sans leur concours efficace, leur soutien, leur exhortation et leur sollicitude.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements :

- A Monsieur le professeur Denis ACCLASSATO HOUENSOU, Doyen et Enseignant chercheur à la FASEG- UAC;
- Au Vice Doyen de la FASEG, le Docteur Théophile Adrien WOTO;
- Aux enseignants de l'université d'Abomey-Calavi en général et en particulier à ceux de la FASEG qui ont consenti leurs efforts pour notre formation;
- A notre maitre mémoire professeure Karima DOUCOURE SYLLA, maître de conférences Agrégée en sciences de gestion, qui nous a fait l'honneur d'accepter diriger ce travail ;
- Monsieur BADJAGOU Hilaire, notre maître de stage pour sa disponibilité et son soutient ;
- Tout le personnel de l'EFPJ pour leurs disponibilités et aide dans la rédaction de notre mémoire.
- Au professeur Éric MONTCHO AGBASSA, agrégé des facultés de droit qui a fait l'honneur d'accepter de nous accompagner dans ce travail malgré ses multiples occupations et son épouse ;
- Les familles AKPOVI, GAMAVO, MONTCHO AGBASSA, CATARIA, TOHOUEGNON pour leurs efforts de tout genre ;
- Tous ceux de près ou de loin, qui ont contribué à la réalisation de cette œuvre ;
- Les membres du jury pour avoir consacré leur temps pour la lecture de notre travail.

Liste des sigles et acronymes

AC	**:**	Agent Comptable
AD	**:**	Assistant de Direction
Ass/ AC	**:**	Assistant de l'Agent Comptable
CA	**:**	Conseil d'Administration
CDIJ	**:**	Centre de Documentation et de l'Information Juridique
CFJ	**:**	Centre de Formation Judiciaire
CFPJ	**:**	Centre de Formation des Professions de Justice
Ch/FAJ	**:**	Chargé de Formation des Auxiliaires de Justice
Ch/FM	**:**	Chargé de Formation des Magistrats
Ch/FOJGSGP	**:**	Chargé de Formation des Officiers de Justice, des Greffiers, et des Secrétaires des Greffes et Parquets
CoDir	**:**	Comité de Direction
CO	**:**	Conseil d'Orientation
CP	**:**	Conseil Pédagogique
CPMP	**:**	Commission ad hoc de Passation des Marchés Publics
DG	**:**	Directeur Général
DGA	**:**	Directeur Général Adjoint
DPM	**:**	Directeur du Personnel et du Matériel
DPO	**:**	Direction Par Objectif
DPPO	**:**	Direction Participative Par Objectif
EFPJ	**:**	Ecole de Formation des Professions Judiciaires
ENAM	**:**	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
GRH	**:**	Gestion des Ressources Humaines
GSRH	**:**	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
INFJ	**:**	Institut National de Formation Judiciaire
OST	**:**	Organisation Scientifique du travail
PRMP	**:**	Personne Responsable des Marchés Publics
S/PRMP	**:**	Secrétariat de la Personne Responsable des Marchés Publics
SA	**:**	Secrétaire Administratif
SC/SE	**:**	Service Coopération Chargée du Suivi-évaluation
SDI	**:**	Service de la Documentation et de l'Informatique

Sec	**:**	Secrétariat
Sec/AC	**:**	Secrétariat de l'Agent Comptable
SETA	**:**	Service des Examens et Titre Académiques
SF	**:**	Service des Formations (initiale et continue)
SFC	**:**	Service des Financier et Comptable
SM	**:**	Service Matériel
SPers	**:**	Service du Personnel

Liste des tableaux

Tableau 1 : Effectif des enquêtes 39

Tableau 2 : Motivation dans votre travail 39

Tableau 3 : existence des moyens nécessaires (matériels informatique et fournitures de travail) pour accomplir les tâches : 40

Tableau 4 : Etat du cadre de travail 40

Tableau 5 : facteurs de motivation qui expliquent la gestion inefficace du personnel. 40

Tableau 6 : facteurs de contingence qui expliquent la gestion inefficace du personnel. 41

Résumé

Pour assurer une formation de qualité dans une institution spécialisée l'EFPJ a été créée par décret n°2018-172 portant approbation des statuts de l'école. En effet, elle est confrontée dans la réalisation de sa mission à des nombreux problèmes qui ont attiré notre attention au cours du stage. Ces problèmes sont liés essentiellement à la gestion inefficace du personnel. Ainsi dans le souci de contribuer à la bonne gestion du personnel, nous avons procédé à une collecte d'information sur le terrain à l'aide d'un questionnaire afin d'identifier les différents facteurs qui expliquent le manque d'efficacité du personnel, connaitre les conditions matériels de travail de l'EFPJ. L'analyse et le traitement des données révèlent que les conditions matérielles de travail et la jeunesse de l'école sont les facteurs qui expliquent la gestion inefficace du personnel. Nous avons suggéré aux dirigeants de l'EFPJ de renforcer l'équipement des services en matériel adéquat, de motiver le personnel à travers la gratification et les encouragements.

Mots clés : gestion du personnel, inefficace, conditions matérielles de travail

Abstract

To ensure quality training in a specialized institution, the EFPJ was created by decree no.2018-172 approving the statutes of the school. Indeed, she is confronted in the realization of her mission with many problems which drew our attention during the internship. These problems are mainly related to inefficient personnel management. So in order to contribute to good staff management, we collected information in the field using a questionnaire in order to identify the various factors that explain the lack of staff efficiency, know the material working conditions of the EFPJ. The analysis and processing of the data reveal that the material working conditions and the youthfulness of the school are the factors that explain the ineffective management of staff. We suggested to the leaders of the EFPJ to reinforce the equipment of the services with adequate material, to motivate the staff through gratification and encouragement.

Key words: personnel management, inefficient, material working conditions

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE 4

Section 1 : Présentation de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ) 5

Section 2 : Déroulement du stage 10

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 13

Section 1 : Cadre théorique de l'étude 14

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude 35

CHAPITRE3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS 38

Section 1 : Présentation et analyse des résultats 39

Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre 42

CONCLUSION 44

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 46

INTRODUCTION

L'une des préoccupations majeures de tous les pays africains qui aspirent à un véritable développement, est de rendre l'administration publique performante. Dans ce cadre et dans un monde en pleines mutations technologique, économique, socioculturelle et démographique, les organisations publiques qui émergent sont celles qui accordent une attention particulière à la bonne gestion des ressources humaines. Une bonne gestion des ressources humaines est un facteur essentiel au développement de la compétitivité des entreprises. C'est ainsi que Waterman (1887) cité par (Consimbo, 2012) affirme que : « la philosophie fondamentale d'une organisation contribue plus à ses résultats que ne font ses ressources économiques, sa structure et ses innovations ». Ainsi, en se référant au principe de l'école des ressources humaines avec Mayo, l'Homme est la clé et le moteur de toute entreprise. C'est lui qui combine les facteurs de productions et exécute les taches nécessaires à l'atteinte des objectifs.

La gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise est une fonction de l'organisation qui vise à obtenir une adéquation efficace et continue dans le temps entre le personnel et les emplois en termes d'effectif et de qualification. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la mission de l'organisation. Parler du facteur humain, c'est mettre l'accent sur la gestion du potentiel humain de l'entreprise. «La fonction gestion du personnel est ici conçue non seulement dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales mais dans son rôle de preneur de décisions »[1]. La bonne gestion du personnel passe par plusieurs pratiques GRH à savoir : la formation, l'évaluation, la communication, la gestion des carrières, les conditions de travail etc. Mais notons que les conditions de travail se révèlent un facteur important et essentiel car lorsqu'elles sont bonnes, elles créent une certaine motivation au niveau du personnel poussant ainsi le personnel à agir, à faire valoir sa compétence et ses capacités afin d'atteindre les objectifs fixés soit individuellement soit par l'entreprise elle-même. Par contre lorsque la motivation est absente ou inexistante, la rentabilité et la productivité sont faibles, ce qui peut porter atteinte à la réputation de l'entreprise. L'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ) est un établissement mis en place depuis 2018, et qui a pour mission d'assurer le renforcement des compétences des personnels des professions judiciaires du Bénin. Elle compte actuellement 60 personnes quelle doit mettre dans de bonnes conditions de travail afin d'atteindre les objectifs fixés. Au cours de notre stage, nous avons pu constater la dispersion du personnel

[1] MARTORY Bernard et CROZER Daniel, (1986), « Gestion des Ressources Humaines », Fernand NATHAN,2ème édition, vol 288, page 10

sur plusieurs sites, l'absence d'un service GRH. C'est pour donc appréhender la qualité des services donner par l'école que nous avons fondé notre étude sur : « Analyse de la gestion du personnel au sein des administrations publiques : cas de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ)». L'objectif de notre étude est d'étudier les facteurs qui expliquent la gestion inefficace du personnel en proposant des approches de solution aux différents problèmes. Ce travail est décomposé en trois chapitres dont le premier chapitre est consacré à la présentation de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires et au déroulement du stage ; le deuxième chapitre aborde le cadre théorique et la méthodologie de l'étude et le troisième présente les résultats, recommandations de même que les conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE

Dans ce chapitre nous présenterons d'abord l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires à travers son historique, ses missions, Ses organes, son fonctionnement et enfin le déroulement de notre stage.

Section 1 : Présentation de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ)

Il s'agit de retracer l'historique de l'EFPJ et sa structure organisationnelle en présentant ses missions et ses attributions.

Paragraphe 1 : Historique, missions et attributions

Ce paragraphe est consacré à l'aperçu historique, missions et attributions de l'école.

A- Historique de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires

Dans le secteur judiciaire, la formation des professions judiciaires était assurée par l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature du Bénin(ENAM) qui assure encore la formation de la dernière promotion des auditeurs, et des officiers de justice. Mais, dans le souci de rendre plus adéquate la formation des professions judiciaires, l'Etat Béninois a par décret crée une école de formation dédiée aux professions judiciaires. D'autant plus que le Bénin est devancé par certains Etats de l'Afrique de l'Ouest. Il s'agit du Togo pays hôte des élèves-greffiers depuis la promotion 2008-2009 qui dispose d'une telle école dénommée Centre de Formation des professions de Justice(CFPJ) depuis 2009 et qui a pour mission la formation initiale et continue des professionnels de justice, des auditeurs de justice, des auxiliaires de justice, dont les officiers publics et des officiers ministériel ; de la Côte-d'Ivoire qui dispose depuis 2005 d'un Institut National de Formation Judiciaire(INFJ) qui est un institut public chargé de former les magistrats, les greffiers, le personnel de l'administration pénitentiaire et de l'éducation surveillée.

Dans les pays de la sous-région, le Sénégal a montré la voie depuis 1995 avec le décret n° 95-20 du 26 janvier 1995 portant création et organisation du Centre de Formation Judiciaire(CFJ) (formation des magistrats et greffiers). La spécificité de cette école réside dans les formations aussi nombreuses que diverses qu'elle offre. En effet, les besoins en formation pour les administrateurs des greffes, inspecteurs de l'éducation surveillée et de la protection sociale, éducateurs spécialisés ainsi qu'aux interprètes judiciaires a poussé les autorités du Sénégal à prendre un nouveau décret n°2010-707 du 10 juin 2010 portant organisation et règles de

fonctionnement du Centre de Formation Judiciaire(CFJ) qui a pour attribution, la formation initiale et continue et du perfectionnement de tous les acteurs de la vie judiciaire du Sénégal.

Ainsi, la formation initiale donnée dans une école ou un institut spécialisé s'avère profitable aussi bien pour les recrus parce qu'elle permet à ces derniers d'être bien outillés pour les taches qu'ils auront à accomplir, que pour la structure au profit de laquelle ils sont recrutés notamment le Ministère de la justice, surtout dans les juridictions ou la compétence et la qualité sont primordiales pour une bonne administration de la justice aux usagers.

C'est dans cette optique qu'il est créé en République du Bénin, une école chargée désormais de la formation des auditeurs de justice, des officiers de justice, des greffiers et autres personnels judiciaire.

Il s'agit d'un établissement public à caractère social et scientifique dénommé « Ecole de Formation des Professions Judiciaires du Bénin »(EFPJ) qui a ouvert ses portes le 04 décembre 2018.

L'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ) est créée par décret n°2018-178 du 16 mai 2018 portant approbation de ses statuts.

L'EFPJ est un établissement public à caractère social et scientifique régi par les dispositions de la loi N°94-009 du juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnent des offices à caractère social, culturel et scientifique.

Placée sous la tutelle du ministre de la justice et de la législation, l'EFPJ est dotée de la personnalité morale et d'une autonomie de gestion financière. Son siège social est situé à Porto-Novo. Ce siège peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décision du Conseil des Ministres, saisi par le Ministre chargé de la justice et sur proposition du Conseil d'Administration de l'Ecole.

L'Ecole de Formation des Professions Judiciaires du Bénin a ses quartiers provisoirement dans les locaux du Centre de Documentation et de l'Information juridique (CDIJ) qui est au sein de la Cour d'appel de Cotonou où s'est déroulée la formation théorique des élèves greffiers du 05 décembre 2018 au 23 août 2019 avant la phase pratique qui est le stage dans les juridictions du pays. La dernière phase de la formation à savoir les soutenances des

mémoires par les élèves greffiers vient clôturer la formation à l'EFPJ, après le voyage d'étude.

B- Les missions de l'EFPJ.

l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires a pour mission d'assurer le renforcement des compétences des personnels des professions judiciaires du Bénin et des ressortissants d'autres Etats et la recherche notamment dans le domaine des pratiques judiciaires comparées.

C- Les attributions de l'EFPJ

Selon le décret 2018-178 du 16 mai 2018 en son article 5 l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires du Bénin a pour attributions :

- La formation initiale et continue des magistrats, des officiers de justice, des greffiers, des agents de la protection de l'enfance, de l'adolescence et de l'éducation surveillée ;
- La formation du personnel judiciaire, des auxiliaires de justice et des officiers ministériels qui pourrait lui être confiée ;
- La formation des auditeurs de justice et de stagiaires ressortissants d'autres Etats ;
- La recherche notamment dans le domaine des pratiques judiciaires comparées.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de l'EFPJ.

Ce paragraphe prend en compte l'organisation de l'école et la fonction de ses différents services.

A- Les organes d'administration et d'orientation de l'EFPJ.

Il s'agit principalement du conseil d'administration, du conseil d'orientation pédagogique et de la direction de l'école avec ces différentes structures.

1. Le Conseil d'Administration de l'EFPJ.

Qualifié d'organe d'orientation de l'EFPJ, le Conseil d'Administration(CA) est doté des pouvoirs les plus étendus pour prendre, en toutes circonstances, les mesures nécessaires à la bonne gestion de l'école.

Mise à part ses missions de supervision, de suivi et de contrôle de l'action de la direction générale, il est chargé :

- D'adopter les plans stratégiques de l'école et le programme pluriannuel d'actions ;
- D'approuver les projets de budgets annuels de l'école ;
- D'examiner les rapports d'activités de l'école ainsi que les rapports annuels de performance ;
- D'arrêter les états financiers établis après chaque exercice par le directeur général ;
- Arrêter, annuellement, les notes, les indicateurs quantitatifs et qui permettent d'évaluer les performances de l'école ainsi que celles de ses dirigeants ;
- De fixer les primes sur la base des résultats atteints au regard des objectifs préalablement déterminés ;
- D'autoriser les actes et conventions passés par le directeur général ;
- D'approuver le règlement intérieur et le manuel de procédures proposés par le directeur général ;
- D'approuver l'organigramme ainsi que la grille de rémunération du personnel de l'école ;
- D'adopter les règles de gouvernance ainsi que le code d'éthique et de déontologie pour la conduite des dossiers de l'école ;
- De proposer à l'autorité de tutelle, le cas échéant, la transformation ou la dissolution de l'école ainsi que toute modification des statuts ;
- D'autoriser les dons et legs.

On en déduit donc que le conseil d'administration est détenteur des pleins pouvoirs pour prendre les décisions qui influencent ou ont un impact sur l'école.

2. Le conseil pédagogique de l'EFPJ

Le Conseil pédagogique de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires du Bénin qui est l'organe technique d'orientation sur les questions relatives à la recherche et au développement des activités scientifiques de l'école. Il est chargé de :

- Elaborer et mettre en œuvre les programmes de formation initiale et continue ;
- Evaluer la qualité et la régularité des enseignements ;
- Apprécier les offres et programmes de formation, notamment la pertinence et la cohérence des unités de formation ainsi que les méthodes d'évaluation de la formation ;
- Propose la création de nouvelles spécialités ;

- Connaître de tout problème pédagogique.

B- Organes de direction de l'EFPJ.

L'EFPJ est dirigée par deux principaux organes à savoir la direction générale et le comité de direction.

1. La Direction générale de l'EFPJ.

La direction générale de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires (EFPJ) du Bénin est assurée par un directeur générale.

Le directeur générale est chargée de la gestion quotidienne de l'école. Elle est dirigée par un directeur général nommé par décret en conseil des ministres, sur proposition du ministère chargé de la justice. Il assure la gestion quotidienne et la bonne marche de l'école et est responsable de l'exécution, de la coordination de la gestion des activités de l'école dans le respect des orientations fixées par le conseil d'administration. A ce titre, il

- Est l'ordonnateur du budget de l'école ;
- Coordonne et évalue les activités des structures de l'école ;
- Procède au recrutement et au licenciement du personnel permanent ou contractuel de l'école dans le respect de la règlementation en vigueur ;
- Elabore et fait adopter les documents de gestion de l'école par le conseil d'administration ;
- Veille à l'application correcte des procédures techniques, administratives, financières et comptables ;
- Représente l'école dans tous les actes de la vie civile, notamment à l'égard des tiers.

Le directeur général de l'école est assisté d'un Adjoint nommé par arrêté du ministre de tutelle, nommé parmi les magistrats de grade intermédiaire au moins.

Dans le cadre de sa mission d'assistance au directeur général, le directeur général adjoint peut recevoir délégation de pouvoirs du directeur général pour assurer la direction des activités scientifiques de l'école.

La direction générale de l'école est subdivisée comme suit :

- Direction générale adjointe, chargée des affaires académiques ;

- Personne responsable des marchés publics ;
- Direction du personnel et matériel ;
- Agent comptable.

2. Le Comité de Direction(CoDir)

Le comité de direction est l'organe consultatif de la Direction Générale. Il est composé du Directeur Général de l'école (comme président), de son Adjoint, du Directeur du personnel et Matériel, de l'Agent Comptable, de la personne Responsable des Marchés publics et un Délégué du personnel élu à l'Assemblée générale (comme membres).

Le comité de Direction est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et de la politique générale de l'école.

La personne responsable des marchés publique est chargés de conduire la procédure de passation jusqu'à la désignation de l'attributaire et l'approbation du marché définitif. Elle est nommée après appel à candidature par le Directeur général, parmi les cadres de la catégorie A échelle 1 ou équivalent, justifiant idéalement d'une expérience d'au moins (04) ans dans le domaine des marchés publics et a rang de directeur technique.

Le secrétariat de l'école assure la mise en œuvre des tâches administratives courantes, reçoit les courriers, traite les demandes de rendez-vous ou autres de demande, notifie les courriers ou note entre autres.

La comptabilité quant à elle se charge de la gestion des fonds de l'école, des divers paiements après des vérifications de l'ordonnancement et des travaux exécutés conformément à règlementation en vigueur.

Ces différent services et direction ont eu pour test d'administrer, et de gérer au quotidien la formation de la première promotion des élèves de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires du Bénin à savoir les élèves greffiers promotion 2018-2019.

Section 2 : Déroulement du stage

Dans cette section, nous faisons la présentation de l'école, travaux exécutées et l'état des lieux au cours de notre stage qui s'est déroulé pendant 3 mois du 01/09/2020 au 30/11/2020 et enfin suivis des difficultés rencontrées.

Paragraphe 1 : Objectifs du stage et tâches exécutées

Notre stage au sein de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaire nous a permis d'observer les diverses tâches qui y sont exécutées et de relever des dysfonctionnements à travers les problèmes.

A- Présentation du service d'accueil

Au cours de notre stage à l'Ecole de Formation des Professions Judiciaire, nous avons vécu une ambiance chaleureuse en compagnie de tout le personnel et le Directeur général. Au sein de l'école se trouve le secrétariat, le Centre de Documentation et de l'Information Juridique. L'école à un service des Ressources Humaines mais elle est siégé au Ministère de la Justice de Cotonou. Nous avons eu à travailler avec la charge de service technique. Notre travail était d'aider ces agents dans leurs différentes tâches.

- ✓ **Tâches exécutées**

A notre arrivée à l'EFPJ, nous nous sommes très vite confondu à la masse; ce qui nous a parmi de nous impliquer dans les différentes activités de cette Cellule notamment au service technique (lieu de centralisation des informations du personnel).

Nous avons élaboré des documents administratifs tels que :

- ✓ les projets de note de service et d'actes ;
- ✓ le classement des dossiers et courriers ;
- ✓ les activités de photocopie ;
- ✓ d'accueillir, d'informer et d'assurer l'orientation des usagers ;
- ✓ de réceptionner et d'enregistrer le courrier à l'arrivée
- ✓ de transmettre et de suivre au besoin le courrier au départ ;
- ✓ d'assurer le classement, le rangement et le pré-archivage des correspondances et dossiers de la Cellule ;
- ✓ d'assurer la liaison avec le Secrétariat Administratif de la Direction Générale ;
- ✓ de mettre à jour la base de données des agents de l'Etat ;
- ✓ de produire les informations et les documents statistiques sur la gestion des ressources humaines de l'Etat.

Paragraphe 2 : Compétences acquises et difficultés rencontrées

Nos observations nous ont permis de faire l'état des lieux de l'école en termes d'inventaire des forces et faiblesses. L'état des lieux s'est appesanti sur l'école. On constate donc un climat de travail agréable et une coopération entre le Directeur général et ses collaborateurs.

A- Inventaire des forces et faiblesses

1- Force :

- Présence de mobilité au poste ;
- Jouissance régulière des divers congés formels ;
- Payement régulier des salaires des agents ;
- Présence d'un mécanisme de communication interne ;
- Bon traitement des courriers ;
- Archivage des courriers, arrêts et documents divers ;

2- Faiblesses

- Les bureaux trop exigus ;
- Insuffisance des matériels de budget de formation ;
- Insuffisantes des matériels de travail.

B- Difficultés rencontrées

Le stage ne s'est pas déroulé sans des obstacles auxquels nous nous sommes adaptés afin de parvenir aux buts fixés. Malgré la volonté du personnel à nous accompagner dans la collecte des informations relatives à notre mémoire de fin de formation, nous avons rencontré des entraves telles que :

- ✓ l'indisponibilité de certaines personnes ressources à pourvoir à notre entretien ;
- ✓ la difficulté d'adaptation à ce cadre professionnel nouveau ;
- ✓ l'absence d'une documentation pouvant nous renseigner suffisamment.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Le présent chapitre est structuré en deux sections. La première section aborde d'une part la problématique, les objectifs, l'intérêt de l'étude, les hypothèses de recherche, la revue de la littérature et d'autre part la deuxième section est consacrée à la méthodologie de recherche.

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Cette section présente le cadre théorique de recherche à travers la problématique, les objectifs de recherche en mettant en exergue la pertinence de cette recherche.

Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude

Pour toute recherche, il est important de circonscrire le thème faisant de l'étude tout en répertoriant les différents problèmes sous-tendant ladite étude, les objectifs, les hypothèses et l'intérêt qui la suscitent.

A- Problématique de l'étude

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques constitue un enjeu majeur, pour trois raisons principales. Premièrement, l'importance des effectifs y est souvent considérable, ce qui implique la gestion d'une grande proportion de la main-d'œuvre active. Deuxièmement, les enjeux liés à la situation économique ont placé les administrations publiques devant l'obligation de s'adapter rapidement au bouleversement de leurs habitudes de fonctionnement, et provoqué une forte tension sur les effectifs puisque les dépenses en ressources humaines représentent une proportion considérable de leurs budgets. Comme la marge de manœuvre quantitative continuera d'être de plus en plus réduite, la dimension qualitative, c'est-à-dire la gestion des compétences et des motivations des ressources humaines, deviendra de plus en plus stratégique. Troisièmement, la légitimité du secteur public est liée à l'efficacité et à la quantité de la prestation des services. Alors que les administrations publiques ont véhiculé pendant un certain temps une image de progrès et de modernité, elles souffrent aujourd'hui d'une image d'archaïsme et de rigidité. Les citoyens s'attendent maintenant à un service sur mesure, adapté à leurs besoins propres.

Ainsi, gérer un personnel demande une grande discipline et une attention particulière quant aux constantes évolutions de l'environnement de l'entreprise. La gestion administrative du personnel est un domaine relativement vaste .Cette fonction traite diverses problématiques, chacune indispensable à la vie de l'entreprise. Elle couvre notamment, le respect et le suivi de la législation, la gestion des contrats de travail, le calcul et la gestion des salaires et

cotisations, la gestion des absences, études et analyses comme le coût de l'absentéisme, le coût de la maladie, l'impact d'une modification de la législation. En plus de ces différentes contraintes, il faut noter que la gestion du personnel s'occupe de minimiser les coûts tout en trouvant le meilleur équilibre au niveau des effectifs.

Par ailleurs, « les collectivités locales ne sont rien sans les hommes qui les animent… », A écrit Jacques Bourdon. Il poursuit en affirmant que « les structures ne sont que des cadres abstraits: elles prennent vie par les hommes qui exercent leurs activités dans ces cadres, qu'il s'agisse de décider ou d'exécuter au niveau subalterne comme au sommet des hiérarchies on retrouve pour l'essentiel des intelligences, des volontés, des libertés ; des hommes »

Il est à retenir que le personnel constitue l'un des aspects fondamentaux de l'autonomie des organisations et favorise le succès et l'efficacité de toute entreprise.

La gestion du personnel fait appel à des connaissances venant de la psychologie, de la sociologie, de l'économie. Elle est basée sur une conception orientée vers des objectifs à long terme et structurée par des politiques et des pratiques reconnues. L'objectif de la gestion du personnel est la recherche de l'équilibre des valeurs techniques et humaines.

D'après les théories de l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor, l'employé était considéré comme une machine. L'essentiel pour l'employeur était d'obtenir les résultats souhaités en termes de productivité et de rendement. L'organisation du travail était axée sur des lois rigides et strictes. En dépit de cette rigidité, il n'y avait point de performance. La qualité ne suivait pas la quantité. Avec l'évolution du marché où la loi de la quantité a cédé la place aux lois de la qualité, la performance devient la principale finalité de l'entreprise.

Considérant l'Homme comme étant au centre de la dynamique de toute structure, il devrait y avoir au nombre de ses préoccupations, les besoins ci-après : la formation continue ; la bonne gouvernance ; la bonne identification des profils ; la bonne connaissance des postes ; la définition du plan de carrière adapté ; le suivi des carrières ; la motivation.

En effet, au cours du stage effectué à l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires (EFPJ), nous avons constaté que la dispersion du personnel sur plusieurs sites, l'inexistence d'un manuel de procédures, l'inexistence accord d'établissement constitue un handicap majeur qui influence négativement les performances de l'école et conduit à une démotivation du personnel. A cet effet lorsqu'on s'intéresse au fonctionnement actuel de l'école on se rend

compte qu'il existe un déséquilibre constant tant au niveau de l'effectif que des compétences dû à l'inexistence de politique globale de gestion des ressources humaines. Ces différents constats inspirent la question principale suivante : **Quels sont les facteurs explicatifs de la gestion inefficace du personnel ?**

De cette question générale, découlent deux(02) questions spécifiques à savoir :

- **Quels sont les facteurs de motivation qui expliquent la gestion inefficace du personnel ?**
- **Quels sont les facteurs de contingence qui expliquent la gestion inefficace du personnel?**

B- Intérêt de l'étude

Toute organisation, publique ou privée a besoin pour son développement, d'un personnel qualifié, efficace et performant. Pour cela, elle se doit de dynamiser les potentiels de son équipe de travail pour en obtenir le meilleur rendement possible. De ce fait, il nous parait nécessaire de prendre conscience des deux problèmes spécifiques liés à la problématique de l'étude afin d'améliorer et de rendre plus performante la gestion du personnel à l'EFPJ.

La présente étude servira dans le cadre de recherche à caractère théorique ou scientifique, elle permettra également à l'école d'adopter une nouvelle méthode pour la gestion de son personnels. Elle nous permettra enfin d'acquérir de nouvelles connaissances sur la gestion du personnel.

C- Objectifs et hypothèses de recherche

Nos objectifs sont de deux ordres : il s'agit de l'objectif général et des objectifs spécifiques.

1. Objectif général de l'étude

L'objectif général poursuivi dans le cadre de cette recherche est d'étudier les facteurs qui expliquent la gestion inefficace du personnel.

2. Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif général, nous avons défini deux objectifs spécifiques. Il s'agit de :

Identifier les facteurs de motivation qui expliquent la gestion inefficace du personnel.

Analyser les facteurs de contingence qui expliquent la gestion inefficace du personnel.

D- Hypothèses de l'étude

H1 : la mauvaise condition de travail explique la gestion inefficace du personnel.

H2 : la culture de l'école explique la gestion inefficace du personnel.

Paragraphe 2 : Revue de littérature

La revue de littérature nous a permis de faire le point de tout ce qui a été vu dans les documents explorés. Cette partie de notre étude couvrira dans un premier temps la clarification sur certains concepts et dans un second temps la revue empirique et théorique.

A- Clarification conceptuelle

Nous allons clarifier certains concepts clés contenus dans notre travail afin de faciliter la compréhension.

1°) concept gestion du personnel et de la Gestion des Ressources Humaines

Rappelons que « **le personnel** est l'ensemble des personnes (individus) employées par une institution de droit privé ou droit public. La gestion du personnel consiste à veiller à la mise en application des politiques de l'organisation et à la mise en œuvre des procédures ainsi qu'au respect de la réglementation inhérente à l'utilisation rationnelle et efficace des individus au service de l'entreprise »[2]

La gestion du personnel consiste en des mesures (politiques, procédures) et des activités ou pratiques (formation, recrutement) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et des organisations. Les objectifs de la gestion des ressources humaines sont variés. Ils contribuent à la fois à la réalisation des objectifs organisationnels et à ceux du personnel.

D'après Jean Louis Mercier, (1996) la gestion du personnel regroupe deux branches : **la gestion administrative du personnel et la gestion prévisionnelle du personnel.**

[2] Joël CAUDEN, Adérito Alain SANCHES (1997), « Gestion des Ressources Humaines », 2éme éditions, vol 341, Page 13.

L'administration est définie comme un ensemble d'organes ou de services chargés d'assurer les missions administratives des personnes publiques »[3].

La gestion administrative du personnel « consiste à conformer la situation administrative de chaque agent avec la réglementation en vigueur ». Cette branche de la gestion du personnel met un accent sur l'importance du suivi de la carrière de l'agent. La gestion prévisionnelle du personnel « consiste à envisager les situations futures à partir des éléments actuels et des changements probables ». Cette branche est relative à la gestion quantitative et qualitative du personnel dans le temps et dans l'espace.[4]

Les activités de la gestion administrative, concernent tout d'abord la gestion collective (établissement et conservation des données sur l'ensemble du personnel). Certains outils spécifiques permettent d'établir cette gestion collective ; il s'agit d'outils tels que les tableaux synoptiques ou les dossiers individuels du salarié.

Les activités de la gestion sociale concernent le volet de la gestion du contentieux interne et de la gestion des problèmes sociaux du personnel.

L'administration du personnel est l'activité qui assure la gestion du contrat de travail depuis l'embauche jusqu'au départ de la société et parfois au-delà (assistance pour la constitution des dossiers de retraite).

Administration publique : Le terme « administration » peut revêtir deux sens.

Au sens matériel ou fonctionnel, l'administration est une activité, celle consistant à administrer ou à gérer. Au sens organique ou formel, l'Administration est une structure, c'est-à-dire un ensemble organisé de moyens, utilisés par une personne pour exercer sa mission. Traditionnellement, l'usage d'une minuscule ou d'une majuscule permet de distinguer les deux sens. A défaut, il faut se référer au contexte dans lequel le mot est utilisé.

Ainsi définie, l'administration peut être de nature privée. Cependant, « en Droit administratif, elle signifie avant tout … Administration publique »[5]. L'adjonction de l'adjectif, qui « est le

[3] Jean Louis Mercier (1996), « Mémento de gestion administrative des agents de 'Etat », centre de documentation.
[4] Jean-Pierre CITEAU(1997), « Gestion des Ressources Humaines » principes généraux, 2éme édition page 32
[5] Van Lang et al. (2012). Dictionnaire de Droit administratif, p20-21.

plus souvent oublié », lève toute ambigüité. Il n'en demeure pas moins que la formule ‟**administration publique**‟ a toujours deux sens, l'un matériel, l'autre organique.

Dans une conception matérielle, elle désigne la fonction ou l'action d'administrer[6], autrement dit l'activité « des personnes de droit public consistant à assurer l'exécution des lois et à exercer les pouvoirs propres à l'exécutif ».Administrer, c'est produire des actes juridiques (normes, décisions individuelles ou collectives, contrats) et fournir des prestations aux particuliers.

Dans son sens organique, l'Administration publique est un organe, une organisation ou l'ensemble des organismes assurant des interventions de la puissance publique dans la vie sociale, qu'il s'agisse du pouvoir central, des autorités locales, des établissements publics, autrement dit, « l'ensemble des services et agents des personnes de droit public ».

Elle regroupe toutes les personnes travaillant au service d'un Etat, pour des services publics ou d'utilité générale. C'est aussi l'ensemble des agents qui occupent des emplois de l'Etat, des collectivités territoriales.

L'Administration est l'ensemble constitué par les bâtiments et le personnel de l'Etat assurant le service public. Elle est qualifiée par Nietzsche (1999) du « plus froid des monstres froids ».Elle est selon, Bernier (2009), l' « un instrument qui remplit une mission et exerce des rôles cohérents avec la nature du système politique, suivant les normes du régime qui l'incarne ». Elle s'entend généralement comme un ensemble d'organes par lesquels sont conduites exécutées les tâches publiques.

Pour Dahoun (2010), l'administration de développement « traduit la conception et la gestion du processus de planification, mettant en place les outils stratégiques et les politiques à exécuter pour parvenir au développement. Elle pourrait être celle où les personnes physiques ou morale, et par conséquent l'ensemble des structures publiques ou privées sont chargées d'accomplir des activités d'intérêt général.

Selon Jean Pierre Citeau dans **« Gestion des Ressources Humaines, principes généraux »**, la fonction ressources humaines est née, de l'intégration du facteur humain dans

[6]Rouquette, R. (2002). Dictionnaire du Droit administratif, p4

l'organisation ; mais celle-ci s'est faite à partir de préoccupations finalement assez hétérogènes et à des rythmes très chaotiques. Cette particularité explique probablement les difficultés actuelles à stabiliser un vocabulaire spécifique et à dégager de l'univers baroque de ses pratiques une approche véritablement formelle de la fonction ressources humaines. Pour lui, la transformation de la fonction personnelle en ressources humaines constitue, à la fois, l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution.

Témoin et acteur d'une évolution à la fois symbolique (ne plus considérer l'individu comme un simple paramètre de l'action) et stratégique (fixer aux ressources humaines des objectifs de développement), la fonction ressources humaines est dotée aujourd'hui d'une nouvelle définition[7].

La fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétence- emplois) et de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution rétribution).[8]

« **La gestion des ressources humaines** recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la performance de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Mais elle est aussi tributaire du souci d'établir une équité entre la contribution de ses ressources et leur rétribution ».[9]

Dans ce cas, le système décisionnel est moins lié aux contraintes réglementaires qu'à la nécessité de résoudre ou de réguler tel ou tel problème de personnel dans un laps de temps plus ou moins limité.

Pour les auteurs tels que : William B.Werther, JB ; Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin, « le but de la gestion des ressources humaines est de fournir à l'organisation une main-d'œuvre efficace »[10]. Pour atteindre ce résultat, l'étude de la gestion des ressources humaines révèle

[7] Jean- Pierre CITEAU, 1997 « Gestion des Ressources Humaines » principes généraux, 2ème édition p.28
[8] Jean- Pierre CITEAU, 1997 « Gestion des Ressources Humaines » principes généraux, 2ème édition p.28
[9] Joël CAUDEN, Adério Alain SANCHES(1997) « Gestion des Ressources Humaines » 2ème éditions, vol 341, page 19
[10] William B. WERTHER, JB ; Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN(1985), « Gestion des Ressources Humaines » Québec page 11

comment une organisation se procure, développe, utilise, évalue et conserve le personnel dont elle a besoin : en d'autres termes, elle indique comment l'employeur peut s'assurer d'avoir au bon moment un nombre suffisant d'employés ayant les qualifications requises pour mener à bien les objectifs de l'organisation et qui sont disposés à le faire[11].

Pour que la Gestion des Ressources Humaines soit efficace, il est indispensable que la personne ou la structure assumant la responsabilité globale de cette fonction ait clairement défini ses objectifs et attributions en matière de recrutement, d'appréciation des performances, des mutations et affectations, des formations, de représentation du personnel ainsi que les liaisons internes et celles de l'extérieur. Ce rôle ne se cantonne donc pas aux procédures strictement administratives, à la circulation et à l'archivage des informations[12].

On en déduit que la gestion du personnel est l'expression de la dimension bureaucratique de la Gestion des ressources humaines, qui elle, s'inscrit dans une dynamique globale et intégrée dont dépend la survie de l'entreprise. Le champ de la gestion des ressources humaines est beaucoup plus large dans la mesure où d'une part, il comporte en plus un aspect stratégique (gestion prévisionnelle, la gestion des carrières, la politique salariale, la politique de formation continue…), et d'autre part, il intègre les dernières avancées en matière de psychologie de travail et de communication (motivation du personnel, techniques d'optimisation de la communication, gestion de conflits,…)[13]

La gestion des ressources humaines a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins des structures et les ressources humaines. Elle est essentiellement basée sur le bon fonctionnement de l'établissement. Le projet social d'établissement vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des ressources humaines et des conditions de participation des personnes à la vie de l'établissement. Son champ d'intervention recouvre la gestion prévisionnelle, la définition des postes et des fonctions, le développement des compétences, l'évaluation des performances, la formation continue et les relations sociales[14].

[11]William B. Werther, JB ;Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin(1985), « Gestion des Ressources Humaines » Québec page 6

[12] http://www.councils.org/small-business/owneroperator/hrmamnagement-f.cfm

[13] Cité par ZOCLI Véronique dans « Gestion des carrières au féminin et gestion stratégique des ressources humaines » support de cours GRH conseil Juillet 2003

[14] http://www.hosmat.com/assurqualite/manue/grh.html

La GRH repose sur le postulat fondamental d'une interaction entre l'économique et le social. L'articulation de la gestion sociale à la politique générale peut être fondée sur trois principes. Les deux premiers définissent la place des ressources humaines dans la mise en œuvre de la stratégie : ce sont les principes d'interdépendance et de subordination. L'évolution de la pensée stratégique et la contestation d'une séparation entre son élaboration et sa mise en œuvre ont favorisé l'émergence d'un 3ème principe : le principe de participation.

Le principe d'interdépendance reconnaît l'existence de liens bilatéraux entre la GRH et la stratégie de l'entreprise. Ce principe date des années 80, un certain nombre d'auteurs et de praticiens soutiennent que la gestion des ressources humaines ne doit plus être périphérique, mais devenir un élément principal du management. L'avenir de l'entreprise ne passe pas seulement par des politiques de faibles coûts, notamment salariaux, mais aussi par la qualité de l'innovation de ses produits, la rapidité et l'adaptabilité de sa main d'œuvre.

Le principe de subordination affirme la finalité économique de l'entreprise. La gestion des ressources humaines n'est pas une fin, elle est "au service de la stratégie". C'est-à-dire qu'elle s'inscrit dans le projet général de l'entreprise.

Le principe de participation établit que les responsables de la GRH sont impliqués dans l'élaboration de la stratégie, et pas seulement dans sa mise en œuvre. La stratégie des ressources humaines n'est pas juxtaposée ou postérieure à la stratégie d'entreprise, mais contribue réellement à sa formulation. Les logiques économique et humaine sont perpétuellement associées, dans un processus interactif. C'est l'application de ce principe de participation qui donne lieu à une véritable gestion stratégique des ressources humaines.

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan et al. (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de la contribuer à la réalisation de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels »[15]

Cette précision nous conduit vers un des champs de la GRH : la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH). Plus précisément, il existerait trois grands champs d'études en GRH : macro, micro et international. L'orientation macro de la GRH renvoie à ce que certains

[15] Dolan et al.2002, p.5

nomment la GSRH (Kaufman, 2001). Cette dernière va au- delà de la perspective générale des ressources humaines, voulant que les employés soient des atouts, des actifs de grandes valeurs dans l'organisation. Elle prône le développement et l'implantation de plans ayant pour visée l'obtention et le maintien d'un avantage compétitif à travers les ressources humaines. Plus précisément, la GSRH se fait par l'établissement de pratiques intégrée et synergiques lesquelles complètent et promeuvent la stratégie organisationnelle. Cette définition englobe donc, d'une part, l'idée des pratiques de GRH, puis d'autre part, l'idée de la vision organisationnelle qui rejoint la pensée de Dolan.

Avant de clarifier la définition de la GRH que nous retenons dans le cadre de cette étude, nous nous devons présenter sommairement les deux autres champs d'étude de la GRH.

L'approche micro traite des fonctions mêmes de la GRH associées aux pratiques et aux politiques. Ces fonctions se divisent plus précisément en deux catégories, soit celle qui implique la gestion des individus ou des petits groupes, comme la dotation, la formation et développement, l'évaluation de rendement etc., puis celle qui s'occupe des relations de travail. A la différence de la GSRH, ce champ emprunte généralement une perspective behavioriste, c'est –à dire qu'il s'intéresse aux effets de ces pratiques sur les comportements et les attitudes des individus. Il adopte une orientation plus pointue que la GSRH. En effet, le troisième champ est la GRH internationale ; celui-ci se concentre sur la GRH dans les multinationales. Les chercheurs et les praticiens de ce champ étudient entre autres l'influence de la culture dans la GRH.

En résumé, les quelques définitions de la GRH nous amènent à concevoir cette fonction non seulement comme responsable des opérations relatives au personnel, mais également comme un partenaire organisationnel stratégique, comparable aux autres disciplines telles le marketing ou les finances. Ainsi dans cette étude, nous conceptualisons la GRH, comme l'ensemble des activités, incluant les politiques et les pratiques, qui visent à attirer, motiver, conserver le personnel dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.

2-Définition du concept de la motivation et de contingence.

Définir **la motivation** au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises

La contingence : est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards.

B- Revue théorique

Afin de mieux comprendre et expliquer notre thème de recherche nous avons opté pour les différentes théories de la motivation de certains auteurs. Ces théories cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler, elles expliquent les facteurs de motivation au travail, ils sont à l'origine du déclenchement des comportements. Nous parlerons donc : De la théorie x et y de McGregor, de la théorie des besoins et des motivations de Maslow, la théorie ERD d'Alderfer la théorie bi-factorielle de Herberg.et de la théorie de contingence.

1. Les théories x et y de McGregor

Douglas McGregor (1906-1964), docteur en psychologie diplômé de l'Université de Harvard, puis professeur de psychologie industrielle, de management industriel au Massachussetts Institute of Technology (MIT) de 1937 à 1964. Par la suite il a été consultant auprès de nombreuses firmes en matière de relations humaines. Il est également auteur de 3 ouvrages (The humanside of entreprise, MacGrawHill, 1960, Leadership and motivation, M.I.T. Press 1966, The professional manager, MacGrawHill, 1967). Douglas Mc Gregor formule en 1960, dans son ouvrage The humanside of entreprise (La dimension humaine de l'entreprise), la théorie X (management autoritaire) et la théorie Y (management participatif.). Il montre qu'il y a deux styles de directions qui s'opposent. Ces deux styles de directions qui s'opposent sont la théorie X et la théorie Y.

En effet les **théories X et Y** sont des théories développées dans les années 1960 par **Douglas McGregor** et utilisées en **ressources humaines** et en comportement de l'organisation.

Les deux théories s'opposent entre elles. La première suppose que l'homme n'aime pas travailler, la seconde affirme le point de vue inverse. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants.

Théorie X : présupposés

- Naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le **travail** et l'évitera s'il le peut.
- Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur.
- Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense (**le salaire**).
- L'humain moyen préfère être dirigé.
- Il n'aime pas les responsabilités.
- Il désire la **sécurité** par-dessus tout.
- Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.

La théorie X correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de son époque. Dans ce type de management, le dirigeant est le centre de responsabilité; il répartit le travail, définit les tâches, les règles et les procédures. Il détient seul l'autorité légitime, et la communication doit obligatoirement suivre la ligne hiérarchique.

Mc Gregor désapprouve complètement la théorie classique, et en contrepartie il met en place la théorie Y.

Théorie Y : présupposé

- Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer.
- Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens. L'individu sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.
- Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore.
- L'homme moyen est capable d'apprendre.
- Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte, mais en plus il recherche les responsabilités.
- L'humain a besoin du travail pour se développer.
- L'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement.

- Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser.

Les différents acteurs participent à la réflexion et à la décision quel que soit leur niveau dans la hiérarchie et quel que soit le niveau de décision. Cette méthode permet d'avoir un personnel plus impliqué, et donc plus motivé, même si la décision finale revient au dirigeant. Une application du management participatif = la délégation .Cette théorie postule que les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse à travailler. En d'autres termes ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités. C'est-à-dire qu'ils ont besoin des responsabilités et non pas du contrôle. Il faut leur faire confiance pour les motiver. Et d'après Mc Gregor si on applique ces principes-là, les travailleurs vont chercher à faire de leurs mieux. En s'inspirant de la pyramide de Maslow, Mc Gregor classe alors les désirs humains en ordre "croissant", partant des besoins X pour aller vers les besoins Y. Les comportements de la théorie des X, peuvent se rapporter à un stade de développement social. Ultérieurement, les besoins humains évoluant, les individus adoptent les comportements Y. McGregor introduit dans le management une pensée évolutionniste et progressiste qui semble se rapporter davantage à l'étude du sujet humain qu'aux conceptions de management. Mc Gregor introduit donc un facteur d'évolution .Selon Mac Grégory, le style du leadership le plus efficace est celui du style Y. Cette explication des styles de leadership a été utilisée pendant longtemps. Elle implique qu'il faut faire participer les collaborateurs au processus de gestion, leur donner l'occasion de venir avec leurs propres initiatives et moyens pour qu'ils puissent les mettre en œuvre en vue de satisfaire leurs besoins. Il pense que les buts individuels de chaque salarié peuvent converger avec les objectifs de l'entreprise. Il propose donc une organisation ou les buts individuels doivent converger vers les buts (ou certains buts) de l'entreprise. Pour cela, il s'agit pour l'entreprise de s'informer sur les objectifs personnels de chaque employé, et inversement. On peut alors organiser l'entreprise par :

(DPO) : Direction Par Objectif : Ainsi par entretien, on informe les salariés des objectifs de l'entreprise et ce que doivent accomplir les employés.

(DPPO) : Direction Participative Par Objectif : les employés participent à l'élaboration des objectifs de l'entreprise mais aussi de leurs objectifs personnels.

Douglas Mc Gregor, docteur en psychologie de l'Université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y. A travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent de

véritables postulats pour les dirigeants et une idéologie dominante à laquelle il oppose les postulats de la théorie Y qu'il présente comme réelle.

2. La théorie des besoins et des motivations de Maslow

Psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, Maslow (1908-1970) est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail. Maslow définit la motivation comme « un processus de satisfaction des besoins ». Pour Maslow, l'être humain connait cinq (05) grands types de besoins, que l'on peut classer de manière hiérarchique.

Dans son ouvrage publié en 1954 intitulé motivation and personnality, il a traité la question de la motivation au travail. La thèse de Maslow a connu un véritable retentissement en milieu industriel. La thèse qu'il a avancée réside dans un principe d'hiérarchie des besoins. Ses recherches, en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connues (..) il formule l'idée rectrice selon laquelle le comportement au travail est d'autant plus coopérative productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept d'hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de motivation humaine.

La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé, Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Ce modèle part du principe que l'ensemble de nos conduites seraient guidés par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains. Il distingue cinq groupes de besoins :

- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de survie liés à des pulsons instinctives et la satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir de sens et une sensation de confort.
- **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. C'est les besoins de se sentir protéger.
- **Les besoins d'amour et d'appartenance** : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affectation, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.
- **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, et approuve et d'avoir l'estime d'autrui.

- **Les besoins de réalisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser de se développer de s'épanouir de créer et d'innover…

Il faut noter que la motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe des besoins, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de la réalisation de soi.

Dans la société actuelle, les **besoins primaires** jouent un rôle mineur pour plusieurs personnes. Les théoriciens stipulent que *les besoins secondaires* doivent être considérés comme plus appropriés pour motiver les personnes dans leur travail.

Cette théorie a contribué, de façon significative, à comprendre et à détecter les différentes motivations des individus au travail. La découverte de **Maslow** a permis de comprendre:

- Qu'aucun des désirs n'est absolu, dès que l'un deux est satisfait, il cesse d'être important;
- Quand un besoin est satisfait, un autre surgit et se substitue au précédent.

Comment satisfaire les besoins secondaires? * Besoins sociaux:

- Promouvoir l'esprit d'équipe;
- Organiser des rencontres régulières avec les subordonnés;
- Assigner les tâches nécessitant des rapports interpersonnels….

* Besoins d'estime:

- Offrir des tâches présentant des défis réels;
- Déléguer plus d'autorité.

3. La théorie ERD d'Alderfer

Une seconde théorie des besoins est développé quelques années plus tard par Alderfer (1969) la théorie ERD. Elle est dès l'origine appliquée aux situations de travail. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une force interne, en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existe pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation déprendrait de l'intensité d'un

besoin, moins il est intense. Cette théorie propose une échelle de besoins classes en trois catégories sur un continuum allant du plus concret au plus abstrait. Enfin selon les personnes, l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin.

Ainsi s'inspirant de ces deux auteurs nous pouvons dire que la motivation du personnel au travail dépend de façon étroite des besoins de ce personnel.

4. La théorie bi-factorielle de la motivation d'après Herzberg

Apres les théories des besoins, nous parlerons également de la théorie bi-factorielle de la motivation d'après Herzberg. Né en 1923, Frederick Herzberg est un psychologue clinicien et aujourd'hui professeur en management à l'université de l'Utah aux Etats-Unis, ses travaux portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. L'idée principale d'Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Dans la théorie de Herzberg, la motivation désigne certains facteurs liés au contenu même du travail, tels que la reconnaissance, le développement personnel, le travail, la responsabilité, la promotion, qui augmentent la satisfaction personnelle. Herzberg a fait une analyse thématique à partir d'entretien. Il a accueilli bons et mauvais souvenirs concernant la vie au travail d'individus. Ceci lui a permis d'opposer les sources de motivation à ce qu'il définit comme simples remèdes à l'insatisfaction, d'où le nom de modèle bi-factoriel. Les motivateurs sont liés au contenu des tâches, alors que les remèdes à l'insatisfaction. Les facteurs d'hygiène, se rassemble sous le nom de « contexte de travail ». En pratique on devrait stimuler la motivation en accroissant le contenu significatif de la tâche et en modifiant la nature même du travail. L'échange travail/récompense externes permettrait de réduire l'insatisfaction mais n'aurait pas de fonction motivante. Du fait de sa simplicité et de l'originalité de sa formulation, ce modèle a connu un fort succès auprès des dirigeants. Ainsi après analyse Herzberg à distinguer plusieurs catégories de facteurs de motivation à savoir :

- **Les facteurs de satisfaction** : ces facteurs appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivant pour Herzberg : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.

- **Les facteurs d'hygiène** : ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : il s'agit de la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et la rémunération.
- **L'élargissement horizontal du travail** : il consiste à confier davantage de tâche à l'individu et également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriés.
- **L'étendu des taches ou l'enrichissement vertical du travail** : il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilité dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique. En réalité ces différents théories et travaux des auteurs comme Maslow et Herzberg nous permettent de comprendre les différents facteurs de motivation du personnel.

5- Théorie de contingence

La théorie de la contingence est une approche qui a connu une évolution certaine depuis les trente-cinq dernières années. Cernée par les études de Burns et Stakler en 1961, de Woodward en 1965, cette théorie s'est développée à partir des écrits de Paul Lawrence et de Jay Lorch en 1969, Galbraith en 1977, Miles et Snow en 1978 et Henry Mintzberg en 1979.

La contingence part du raisonnement selon lequel l'efficacité d'un mode de gestion et d'organisation d'une firme dépend strictement du contexte environnemental. Les entreprises performantes sont celles qui ont réussi à adapter leurs politiques aux circonstances actuelles, maitrisant ainsi les changements et la turbulence concurrentielle.

Cette théorie articule son raisonnement autour de certains principes dont voici les plus importants :

- Tous les modèles d'organisation peuvent donner, selon le cas, des résultats soit satisfaisant soit décevant ; il faut les appliquer à bon escient, de manière pertinente. Ce qui réussit dans tel organisation peut conduire à l'échec dans une autre. Aucun système apriori n'a plus d'efficacité que d'autres. Il n'y a pas de modèle idéal prétendu universellement variable ;
- Aucune structure centralisé ou décentralisé, aucun système de gestion ne donne de l'efficacité, seule la pertinence compte

- L'approche systémique est l'axe principal de la théorie de contingence. L'identification des divers sous-systèmes ; financier, administratif, technique et humain, constitue une des préoccupations majeur dans la perspective de l'application de cette approche. Elle stipule que la méthode qui s'application dans une situation peut ne pas l'être dans l'autre, car les situations différent. Tout dépend de tout.
- La loi de la contingence s'apparente autour des théories de la relativité. Le message émis par ces théories est claire : aucune solution n'est totale ni parfaite, tout dépend des circonstances dans lesquelles on se trouve à un moment donné.

Cette tente d'apporter des explications aux structures organisationnelles adoptées par des facteurs aussi divers que la technologie, la taille, le contexte culturel ou l'environnement (Desreumaux, 1992). La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards. Dans le cas de la fonction comptable, le facteur environnemental est déterminant ; quant au facteur technologique, sa portée est plus délicate à appréhender. La transposition de la production d'information (plutôt que de bien physique) de l'analyse de Woodward(1965) n'est pas la difficulté principale : la production de masse est associée à une structure bureaucratique alors que la production à unité est associée des structures plus organiques. Par contre, l'approche Woodward est développée au niveau global, et l'organisation dans son ensemble, ce qui réduit sa portée. La principale contribution de l'approche contingence concerne l'influence de l'environnement sur la centralisation. Les structures mécaniques et organiques décrites par Burns **et** Stalker (1961), sont respectivement associées à des environnements stables et instables. Cette analyse qui va à l'encontre de l'évolution de la fonction comptable est confirmée par Lawrence et Lorsch (1973) qui décrivent la décentralisation comme une réponse à l'accroissement de l'instabilité de l'environnement

C- Revue empirique

La synthèse des travaux antérieurs des auteurs sur un sujet, est un passage indispensable à toute personne voulant acquérir de nouvelles connaissances sur un concept lié à son sujet ou thème de recherche. En raison de cela nous avons clarifié la notion de la motivation du personnel.

Dans le but de mieux comprendre le thème de recherche, nous avons eu à découvrir un certain nombre d'ouvrages et de théories traitant des Ressources Humaines en général, de la

motivation du personnel et de la gestion du personnel en particulier. Pour ce faire nous avons pu consulter des ouvrages de référence tel que : « la problématique de la motivation du personnel dans les entreprises publiques de Claude Lokossou (2009) » .Dans cette œuvre, l'auteur insiste sur la nécessité de la communication directe des responsables avec leur collaborateurs sur les objectifs attendus, la régularité dans le paiement des salaires. L'égalité dans la répartition des primes, et les nominations en fonction des performances des agents. Pour lui ce sont les éléments de base sur lesquels il faut insister quand nous parlons de motivation au travail. Ensuite, Psychologue clinicien américain, puis professeur de management, Herzberg publie en 1959 son ouvrage de référence « le travail et la nature de l'homme » qui analyse en particulier la motivation des individus au travail. Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « sa théorie bi-factorielle » démontre que d'une part les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation des besoins secondaires tels que la reconnaissances, l'accomplissements, la prise de responsabilité…alors que les critères d'insatisfaction («les facteurs d'hygiène ») relèvent d'avantage du « Marco social » c'est-à-dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expressions (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,…..). Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction. En conclusion il caractérisa la notion d'enrichissement des taches. Herzberg approche la motivation au travail dans la relation individu-tâche. Selon lui c'est en se centrant sur le vécu personnel qu'il est possible d'identifier les facteurs les plus influents de la motivation ; il identifie des facteurs causant la motivation. Il distingue une série de variables qui influence le niveau de motivation du personnels, des « facteurs d'hygiène » (ou extrinsèques) et « facteurs moteurs » (ou intrinsèque).

Herzberg s'est largement inspiré des travaux d'Abraham Maslow (1943) sur la motivation au travail (hiérarchie des besoins fondamentaux de l'être humain). Mais, il a rejeté la notion de hiérarchie des besoins. Pour lui, plusieurs besoins peuvent se manifester concurremment, alternativement.

Herzberg a élaboré la théorie des deux facteurs à la suite d'une recherche menée auprès de 200 ingénieurs de neuf entreprises américains de Pittsburg. Il propose deux groupes de facteurs : les facteurs d'insatisfaction concernant essentiellement l'environnement du travail se sont les facteurs d'hygiènes ou extrinsèques. Ils correspondent à des facteurs qui agissent préventivement, car ces facteurs empêchent les épidémies de sévir comme le disait Herzberg.

Lorsque ces facteurs ne sont pas correctement remplis, les individus sont insatisfaits. En effet, l'insatisfaction obère la motivation et polarise sur les revendications. Il s'agit de :

- La politique et l'administration de l'entreprise ;
- Les relations avec le supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;
- Les relations entre personnes ;
- Les conditions de travail.

Les « facteurs de motivation » qui ne peuvent avoir qu'un effet positif sur la satisfaction. Les facteurs porteurs de satisfactions concernant le contenu du travail se sont les facteurs moteurs ou intrinsèques :

- Le sentiment de s'accomplir dans son travail ;
- La reconnaissance accordée par le supérieur ou par l'entreprise ;
- L'intérêt du travail proprement dit ;
- La possibilité d'avoir des responsabilités ;
- La possibilité d'obtenir de l'avancement dans sa carrière, à travers le travail accomplit.

Les travaux d'Herzberg suscitent certes des discussions mais, on leur reconnait le mérite d'avoir stimulé les recherches sur le contenu du travail et d'avoir été à la base d'un mouvement de restructuration des taches dans l'entreprise.

Nous avons également pu consulter l'ouvrage‟‟‟ Les enjeux et l'amélioration des conditions de travail „‟qui parlent des **composantes des conditions de travail et leurs enjeux**. En effet, dans son ouvrage l'auteur affirme que les conditions de travail ont un impact sur le bien-être des salariés donc sur l'efficacité de l'organisation .L'expression "conditions de travail" désigne un ensemble de paramètres qui influe sur le travail. Il s'agit des conditions dans lesquelles le travail peut être réalisé. Ses paramètres sont nombreux. Les conditions de travail sont l'objet de l'attention particulière des ergonomes, qui les analysent et éventuellement cherchent à trouver des moyens de les améliorer ou, au moins, d'en réduire les effets négatifs, des inspecteurs du travail chargés de contrôler l'application du droit du travail dans ce domaine, et des médecins du travail chargés d'un contrôle périodique de la santé des salariés. On peut regrouper ces différents paramètres agissant sur la réalisation du travail en quatre

catégories : les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques.

Les facteurs physiques et environnementaux : Il s'agit de l'implantation et de la conception du poste de travail, ainsi que son environnement physique et technique comme les problématiques autour du travail sur écran, de la climatisation, du niveau sonore et de l'espace attribué qui peuvent avoir des conséquences négatives sur le salarié et donc sur sa productivité.

Les facteurs organisationnels : Ils concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise : l'adaptation des salariés à leurs postes, les consignes et règlements, la charge de travail… qui peuvent devenir des contraintes trop pesantes et stressantes pour le salarié.

Les facteurs sociaux : Ils dépendent des relations de travail, souvent conditionnées par le style de management et la qualité de la communication interne : management autoritaire, absence de dialogue social, faible rémunération, précarité de l'emploi, manque de reconnaissance du travail et conflits...

Les facteurs psychologiques : Ils résultent des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés : souffrance au travail, stress, épuisement professionnel, difficulté à concilier vie professionnelle et personnelle… La combinaison de ces éléments détermine les conditions de travail.

Ces éléments ne sont pas statiques et obligent l'entreprise à s'adapter régulièrement aux évolutions technologiques et organisationnelles (travail en réseau, communication à distance), aux évolutions de l'environnement (intensification de la concurrence rendant la clientèle plus exigeante).

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

Dans cette section, nous aborderons les méthodes, techniques et outils de collecte des informations auprès de la population enquêtée

Paragraphe 1 : Méthodologie de l'étude

La méthodologie s'avère indispensable pour une certaine crédibilité à une étude. Elle se définit comme l'ensemble des démarches entreprises pour la collecte de donnée, de leur traitement en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et vérifier les hypothèses.

A- Les techniques de collecte des données

La collecte s'est faite suivant une démarche quantitative et qualitative elle est basée également sur la construction de divers ouvrages en rapport avec notre thème d'étude.

1- l**a recherche documentaire**

La recherche documentaire est le premier élément sur lequel s'appuie toute étude. Dans notre cas, elle n'a pas été fructueuse cas nous n'avons pas trouvé assez d'ouvrages qui traitent de notre sujet. Mais pas contre nous avons pu exploiter objectivement les quelques-uns obtenus afin de les utiliser pour agrémenter notre travail, de formuler les hypothèses et les objectifs.

2- **L'observation participante**

Cela peut signifier de la manière de participer a quelque chose, de constater un phénomène afin d'en trouver une solution. Cela fait partie du déroulement de notre stage et constitue l'objectif de tout travail.

3- **L'entretien direct**

C'est une technique de collecte d'informations à l'aide d'une conversation plus ou moins dirigée, avec un ou plusieurs répondants. Elle est essentiellement verbale. L'entretien peut être individuel ou collectif :

L'entretien individuel est une situation de face à face entre deux personnes. L'entretien individuel existe en trois (03) formes : l'entretien, l'entretien semi direct et l'entretien non direct. L'entretien que nous avons eu avec les différents agents et notre maitre stage nous ont permis de bien augmenter notre travail.

B- Les outils de collectes des données

Pour la collecte des données, nous avons procédé par échantillonnage. Les aspects quantitatifs de l'étude ont été renseignés l'aide du questionnaire alors que les aspects qualitatifs ont été pris en compte à l'aide du guide d'entretien.

1- L'échantillonnage

Il se rapporte à la manière dont l'échantillon a été constitué. Un échantillon est un ensemble d'individus extrait d'une population étudiée de manière à ce qu'il soit représentatif de cette population, au moins pour l'objet de l'étude. Les raisons de l'échantillon tiennent essentiellement de la population mère. Elle désigne l'ensemble des individus sur lesquels porte une étude. Elle est constituée d'individus susceptibles de détenir les informations recherchées. Dans le cas de notre étude, la population mère est l'ensemble des agents de l'EFPJ qui sont au nombre de 60. Notre étude a porté sur échantillon de 60 agents de l'EFPJ choisis. Sur les 60 questionnaires distribués, 55 ont été retournées.

2- Le questionnaire

C'est un support utilisé pour recueillir l'information statistique. Dans le cadre de notre travail, les données sont collectées au moyen de questionnaire que nous avons adressé à l'échantillon. Le dit questionnaire se structure autour des questions liées à nos hypothèses de recherche.

3- Le guide d'entretien

Cet outil a permis de réaliser des entretiens d'une heure environ auprès du personnel du cabinet. Les préoccupations essentielles abordées dans ce guide sont les suivantes :

- les conditions de vie et de travail,
- le climat social,
- rémunération et avantages sociaux,
- formation du personnel,
- autres facteurs de motivation.

C- Les outils d'analyse et de traitements.

Cette étape permet de mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès des agents de l'école. Ces données sont dépouillées manuellement et présentées. Le logiciel Excel 2013 a été utilisé pour le traitement statistique et les travaux d'analyses.

D- Critères de vérification des hypothèses.

Pour que la première hypothèse qui stipule que‟ la mauvaise condition de travail explique la gestion inefficace du personnel ''soit vérifiée, nous allons calculer les pourcentages de chaque facteur de motivation. Si le facteur condition de travail est supérieur ou égal à 50%(seuil de décision), l'hypothèse sera confirmée. Dans le cas contraire, elle sera infirmée.

Pour la validation de la deuxième hypothèse, qui stipule que « la culture de l'école explique la gestion inefficace du personnel » ; nous allons calculer les pourcentages de chaque facteur de contingence et si les pourcentages de l'âge de l'école est supérieur à 50% l'hypothèse sera validée. Dans le cas contraire elle sera infirmée.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Le présent chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats afin de vérifier nos hypothèses préalablement formulées d'une part et aux suggestions d'autre part.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Dans cette section, nous allons présenter et d'analyser les résultats de la recherche.

Paragraphe 1 : présentation des données de l'étude.

Les résultats obtenus seront présentés dans leur généralité sous forme de tableaux. Pour chaque question, la fréquence correspond au nombre de réponse obtenues et le pourcentage est calculé par rapport à l'effectif de la population, soit soixante (60). Ces résultats seront présentés et analyser au regard de chaque problème spécifique en cour de résolution.

A- Appréciation des facteurs de motivation

Les données collectées relativement à notre première hypothèse, ont permis de présenter les tableaux suivants.

Tableau 1 : Effectif des enquêtes

Sexe	**Effectifs**	**Pourcentage%**
Masculin	28	46,67%
Féminin	32	53,33%
Total	60	100%

SOURCE : résultats des enquêtes, 2020

Ce tableau présente l'effectif par sexe et leurs pourcentages, dont 46,67% de sexe masculin et 53,33% de sexe féminin.

Tableau 2 : Motivation dans votre travail

Eléments	**Effectifs**	**Pourcentage%**
Peu motivé	**25**	**45,45%**
Motivé	**30**	**54,55%**
Total	**55**	**100%**

SOURCE : résultats des enquêtes, 2020

Ce tableau montre que 45,45% des enquêtés sont peu motivés dans leur travail tandis que 54,55% sont plutôt motivés. Un problème de manque de motivation se pose dans l'école.

Tableau 3 : existence des moyens nécessaires (matériels informatique et fournitures de travail) pour accomplir les tâches :

Eléments	Effectifs	Fréquence(%)
Moyennement	**15**	**27,27%**
Faiblement	**31**	**56,36%**
Très faiblement	**9**	**16,37%**
Total	**55**	**100%**

SOURCE : résultats des enquêtes, 2020

Ce tableau montre que 15 agents soit un taux de 27,27% estiment qu'ils reçoivent moyennement les moyens nécessaires pour accomplir leur tâches ; 31 agents soit un taux de 56,36% estiment qu'ils reçoivent faiblement les moyens nécessaires et 9 agent soit un taux de16,37% estime qu'il reçoit très faiblement de moyens dans l'accomplissement des tâches.

Tableau 4 : Etat du cadre de travail

Eléments	Effectifs	Fréquence(%)
Plutôt insatisfait	**50**	**90,91%**
Plutôt satisfait	**5**	**09,09%**
Total	**55**	**100%**

Source : résultats des enquêtes, 2020

Parmi les 55 agents enquêtés, 50 ont affirmés que le cadre de travail est insatisfaisant, soit un taux de 90,91% tandis que 5 agents affirment qu'ils plutôt satisfaisant soit un taux de 09,09%.

Tableau 5 : facteurs de motivation qui expliquent la gestion inefficace du personnel.

Eléments	Effectifs	Fréquence(%)
Rémunération	**5**	**09,09%**
Conditions de travail	**10**	**18,18%**
La communication	**23**	**41,82%**
Formation	**14**	**25,46%**
Management participatif	**3**	**05,46%**

Source : résultats des enquêtes, 2020

Ce tableau nous renseigne que 09,09% du personnel trouve que la rémunération explique leur gestion inefficace, 18,18% du personnel estiment que les conditions de travail expliquent leur gestion inefficace, 41,82% du personnel estiment que la communication explique la gestion inefficace du personnel, à tout cela s'ajoute la formation et le management participatif expliquant respectivement la gestion inefficace du personnel avec les fréquences 25,46% et 05,46%.

B- Appréciation des facteurs de contingence

Tableau 6 : facteurs de contingence qui expliquent la gestion inefficace du personnel.

Eléments	**Effectifs**	**Fréquence(%)**
La taille de l'école	4	07,27%
L'âge de l'école	17	30,91%
La technologie de l'organisation	5	09,09%
La culture	29	52,73%

Source : résultats des enquêtes, 2020

De l'analyse de ce tableau, il ressort que les facteurs de contingence : la taille de l'école, l'âge de l'école, la technologie de l'organisation et la culture expliquent respectivement la gestion inefficace du personnel avec un taux de 07,27%, 30,91%, 09,09% et 52,73%.

Paragraphe 2 : validation des hypothèses et synthèse du diagnostic lié aux problèmes spécifiques

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les conditions de validation des hypothèses et la synthèse du diagnostic lié aux problèmes spécifiques.

A- Validation des hypothèses

Dans cette partie, nous présenterons les conditions qui serons remplir avant que les hypothèses ne soient confirmées ou infirmées.

1. Validation de l'hypothèse 1

Il ressort de l'analyse des résultats, conformément au seuil de décision retenue, (fréquence supérieur à 50%) , que le facteur condition de travail a un pourcentage de 18,18% , donc

18,18% est inférieur au seuil de décision (50%),la mauvaise condition de travail n'est pas le facteur explicatif de l'inefficacité du personnel. Ainsi, la première hypothèse n'est pas validée.

2. Validation de l'hypothèse 2

De l'analyse des données auprès des enquêtés et conformément au seuil de décision retenue (fréquence supérieur à 50% de la fréquence totale), il ressort que la culture de l'école (52,73%) est le facteur majeur, qui explique la gestion inefficace du personnel. Ainsi, l'hypothèse 2 est validée.

B- Synthèse du diagnostic

Au regard des résultats obtenus, les causes liés à la gestion inefficace du personnel s'expliquent par plusieurs facteurs.

1. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1 :

La vérification de l'hypothèse 1 nous permet de retenir définitivement que la mauvaise condition de travail n'est pas un facteur qui explique la gestion inefficace du personnel.

2. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2 :

La vérification de l'hypothèse 2 nous autorise à considérer, de manière définitive, que la culture de l'école est aussi un facteur qui explique la gestion inefficace du personnel.

Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

A ce niveau il est question de procéder à l'approche de solution et leurs conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 1 : approches de solutions

Apporter des solutions à un problème, c'est suggéré des conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème, ainsi que les objectifs que l'étude s'est fixé. Cette démarche sera suivie au niveau de chaque problème spécifique

Approche de solutions au problème spécifique n°1 et n°2 **:**

- Motiver le personnel à travers des gratifications et des encouragements ;

- L'amélioration du cadre de travail ; La rédaction d'un manuel de procédure surtout en ce qui concerne la suivi du personnel dans son travail ;

- Modifier les conditions de travail ;
- Modifier les attentes pour qu'elles soient plus conformes à la réalité ;
- Faire évaluer l'organisation du travail en répartissant mieux la charge ou le rythme de travail des salariés ;
- Accroitre les compétences des salariés grâce à une meilleure information, une formation renforcée, et une optimisation de la gestion des parcours professionnels ;
- Apporter des solutions techniques au travers d'un réaménagement des locaux, du remplacement des équipements **;**

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Dans le but d'accompagner les actions proposées, nous mettons en exergue les diverses suggestions à chaque objectif spécifique.

- ✓ Prendre l'initiative de s'entretenir avec les salariés sur un sujet donné en faisant preuve d'une attitude ouverte et d'une écoute attentive. Cette entrevue a pour objectif de vérifier si le sentiment des salariés correspond à la réalité vécue. Le manager devra alors faire preuve de compréhension.
- ✓ la construction de plusieurs locales de travail pour permettre aux agents de personnaliser leur bureaux ; la mise à disposition des outils de travail (ordinateurs, fauteuils roulantes, armoires etc...)
- ✓ Mettre en place un système de gratifications et de récompenses avec des tableaux d'honneur, des tableaux de mérites et faire les nominations en conséquence de cette initiative.
- ✓ Mettre en place les mécanismes de GRH pouvant faciliter la gestion du personnel.
- ✓ Prévoir la formation

CONCLUSION

L'EFPJ est un établissement public à caractère social et scientifique régi par les dispositions de la loi n°94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnent des Offices à caractère social, culturel et scientifique. L'Ecole de Formation des Professions Judiciaires a pour mission d'assurer le renforcement des compétences des personnels des professions judiciaires du Bénin.

Au cours du stage effectué à l'EFPJ, nous avons noté quelques problème résultant à la gestion du personnel, ce qui nous a amenés à travailler sur le thème « Analyse de la gestion du personnel au sein des administrations publiques : cas de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ) » L'objectif de notre étude vise à étudier les facteurs qui expliquent la gestion inefficace du personnel afin de faire des propositions concrètes pour son amélioration du personnel et dans un second temps de rechercher les autres facteurs susceptibles d'une bonne gestion du personnel. Pour y arriver nous avons procédé à une analyse qualitative et quantitative sur des variables les plus reconnues par le personnel. De l'analyse critique faite des données, il ressort que l'école, ne fait pas une gestion axée sur les ressources humaines à travers les facteurs de motivation du personnel. Ainsi, Le personnel ne joue pas pleinement son rôle et tout comportement démotivant de sa part peut porter préjudice au rendement et par conséquent a l'atteinte des objectifs. Face à ces insuffisances, nous avons eu à faire quelques suggestion à savoirs : motiver le personnel à travers des gratifications et des encouragements, renforcer l'équipement des services de l'école en matériel adéquat, améliorer le cadre de travail du personnel. Nous espérons que nos apports de solutions seront pris en compte et permettront à l'école d'améliorer sa pratique de gestion du personnel.

Références bibliographiques

BOURDON Jacques, « Le personnel communal » (1974) Paris,

CITEAU Jean –Pierre, (1997), « Gestion des ressources humaines » Principes généraux et cas pratiques. 2ème édition, vol 183.

CAUDEN Joël ; SANCHES Adérito Alain (1997) « Gestion des ressources humaines » 2ème éditions, vol 341. Édition ; vol 288.

Jean (Janeck-Rayer) Paroles de DRH, la fonction Ressources Humaines en évolution, édition d'organisation, Paris 1989.

KAMBERE MASUA Elysée : « la rémunération du Personnel et son impact sur la motivation dans une Entreprise Publique, cas de la REGIDESO/Goma. TFC, ISMGL/Goma 2009-2010

La motivation une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipe de projet présenté par PING WAN (juillet 2011)

LUKULA MUHINDO Pascos « Gestion des Ressources Humaines au sein de la DGRAD » mémoire UNIC/BENI 2007-2008 LUTUMBAL « La motivation au travail comme facteur de rendement. » TFC UNIC/KIN inédit KIN

MARTORY Bernard et CROZER Daniel, (1986) « Gestion des

Ressources Humaines » Fernand NATHAN, 2éme édition, vol 405.

MERCIER Jean Louis, (1996) « Mémento de gestion administrative des agents de l'Etat », Centre de documentation vol 104, page 34

PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 15e édition 2008

VALLEMONT Serge (1999) « Gestion des Ressources Humaines dans l'Administration» Paris documentation française.

William B. WERTHER, JR ; Keith DAVIS ; Hélène LEE-GOSSELIN(1985), « Gestion des Ressources Humaines » Québec page 6

https://fr.wikipedia.org/wiki/Conditions_de_travail

https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-

autravail.html» -http://www.memoireonline.com

« fr.wikipedia.org/wiki/Peter Drucker Pape du management

1ére édition, Paris Bruxelles, Nouveau Horizons de BOECK Université.

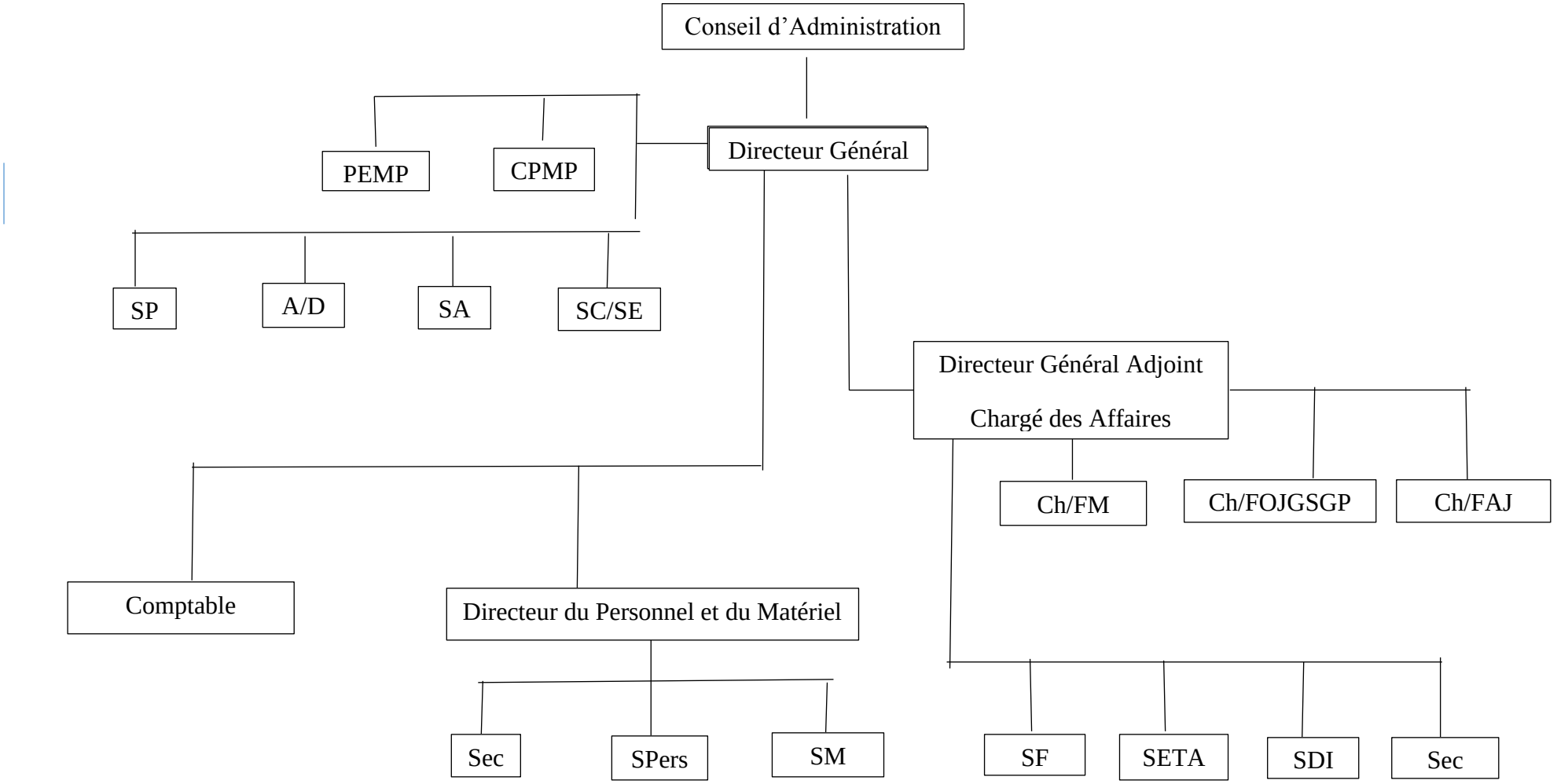
Édition Berger, vol 241

HELLRIEGEL et al (1999), « Management des Organisations »

http://www.la microfinance.org/ressource. Com. IBULA MWANA KAT. : Considération du Management Public au Zaire,PUZ, KIN.1987

ANNEXES

Annexes 1 : organigramme de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ)



Annexes 2 : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion d'Abomey - Calavi (FASEG/ UAC), nous nous sommes proposé d'entreprendre une étude sur « La gestion du personnel au sein des administrations publiques : cas de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ) »

Notre objectif, en élaborant ce questionnaire à votre intention, est de recueillir des informations fiables en vue de mettre en exergue la situation de la gestion des ressources humaines à l'EFPJ et proposer une approche de solution pour son amélioration.

Nous vous remercions d'avance de votre précieuse contribution à la réussite du travail.

1- Quel est l'effectif du personnel dans l'école ?
2- Etes-vous assez motivé dans votre travail ?

Peu motivé ☐ motivée ☐

3- votre cadre de travail est- il conforme aux normes requises ?

Insatisfait ☐ satisfaire ☐

4- Existent –ils des moyens nécessaires (matériels informatique et fourniture de travail) pour accomplir les tâches ?

Moyennement ☐ Faiblement ☐ très faiblement ☐

5- Quels sont les facteurs de motivation qui expliquent la gestion inefficace du personnel ?

Rémunération ☐ condition de travail ☐

Management ☐ communication ☐

Développement des compétences professionnelles ☐

6- Quels sont les causes d'inefficacité du personnel (facteurs de contingence) ?

Taille de l'école ☐ l'âge ☐ la technologie de l'organisation ☐

Culture ☐

Tables des matières

AVERTISSEMENT……..……..ii
DEDICACE 1.....iii
DEDICACE 2…….....iv
REMERCIEMENTS iv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES v
LISTE DES TABLEAUX vii
Résumé/Abstract viii
SOMMAIRE ix
INTRODUCTION..... 1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE..... 4
Section 1 : Présentation de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ)..... 5
Paragraphe 1 : Historique, missions et attributions 5
A- Historique de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires 5
B- Les missions de l'EFPJ..... 7
C-Les attributions de l'EFPJ..... 7
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de l'EFPJ. 7
A- Les organes d'administration et d'orientation de l'EFPJ. 7
1. Le Conseil d'Administration de l'EFPJ..... 7
2. Le conseil pédagogique de l'EFPJ..... 8
B- Organes de direction de l'EFPJ. 9
1. La Direction générale de l'EFPJ..... 9
2. Le Comité de Direction(CoDir)..... 10
Section 2 : Déroulement du stage 10
Paragraphe 1 : Objectifs du stage et tâches exécutées..... 11

Paragraphe 2 : Compétences acquises et difficultés rencontrées 12
A- Inventaire des forces et faiblesses 12
B- Difficultés rencontrées 12
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 13
Section 1 : Cadre théorique de l'étude 14
Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude 14
A- Problématique de l'étude 14
B- Intérêt de l'étude 16
C- Objectifs et hypothèses de recherche 16
1. Objectif général de l'étude 16
2. Objectifs spécifiques 16
D- Hypothèses de l'étude 17
Paragraphe 2 : Revue de littérature 17
A- Clarification conceptuelle 17
2-Définition du concept de la motivation et de contingence. 24
B- Revue théorique 24
1. Les théories x et y de McGregor 24
2. La théorie des besoins et des motivations de MASLOW 27
3. La théorie ERD d'ALDERFER 28
4. La théorie bi-factorielle de la motivation d'après HERZBERG 29
5- Théorie de contingence 30
C- Revue empirique 31
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude 35
Paragraphe 1 : Méthodologie de l'étude 35
A- Les techniques de collecte des données 35
B- Les outils de collectes des données 36

C- Les outils d'analyse et de traitements. 36

D- Critères de vérification des hypothèses. 37

CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS 38

Section 1 : Présentation et analyse des résultats 39

Paragraphe 1 : présentation des données de l'étude. 39

A- Appréciation des facteurs de motivation 39

B- Appréciation des facteurs de contingence 41

A- Validation des hypothèses 41

1. Validation de l'hypothèse 1 41

2. Validation de l'hypothèse 2 42

B- Synthèse du diagnostic 42

1. Elément de synthèsedu diagnostic lié au problème spécifique n°1 : 42

2. Elément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2 : 42

Section 2 : approches de solutionset conditions de mise en œuvre 42

Paragraphe 1 : approches de solutions 42

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées 43

CONCLUSION 44

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 46

ANNEXES 1 : organigramme de l'Ecole de Formation des Professions Judiciaires(EFPJ)...ww

TABLES DES MATIÈRES ..... yy