



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Département de Sociologie



Formation Professionnalisante en Travail Social et Développement

F.P.T.S.D.



MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE

REFLEXIONS SOCIOLOGIQUES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES COMME FACTEUR DE PERFORMANCE DU PERSONNEL

Cas du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Présenté par : RALALARIJAONA Zo Mahefasoa

Membre du jury :

Président : Madame ANDRIANAIVO Victorine, Maitre de conférences

Juge : Monsieur RAKOTOARISON Yvon, AESR

Encadreur : Monsieur HERISOA ANDRIANAINA RAKOTOJAONA
Enseignant Vacataire à la FPTSD

Date de soutenance : 10 Mars 2016

Année Universitaire : 2015-2016

**REFLEXIONS SOCIOLOGIQUES SUR LA GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES COMME FACTEUR
DE PERFORMANCE DU PERSONNEL**

Cas du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

REMERCIEMENTS

Toute conception de mémoire de licence professionnelle est certes le travail effectué par les étudiants ; cependant, ce serait une erreur d'ignorer les soutiens et appuis que j'avais reçus tout au long de la réalisation de ce travail. Les mots ne seront pas assez forts pour exprimer ma gratitude ; il m'incombe ainsi de remercier particulièrement :

- Dr. RAKOTO DAVID Olivaniaina, Responsable de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie.
- Dr. ANDRIAMAMPANDRY Todisoa Manampy, Chef du département de Sociologie.
- Pr. SOLOFOMIARANA RAPANOEL Bruno Allain, Directeur de la Formation Professionnalisante en Travail Social et Développement.
- Monsieur HERISOA ANDRIANAINA RAKOTOJAONA, l'encadreur pédagogique
- Madame, l'encadreur professionnel RAZANARIMANANA RANDREZASON Lalaina.

Ce travail n'aurait pas pu aboutir non plus sans leurs collaborations actives à qui j'adresse ma reconnaissance.

Je rends grâce également à mes proches : les membres de ma famille, mes amis, pour leur soutien indéfectible et les facilités qu'ils m'ont toujours accordées.

SOMMAIRE

Introduction générale

Partie I : Cadrage contextuel, conceptuel et méthodologique.

Chapitre 1 : Etat des lieux.

Chapitre 2 : Cadre théorico-conceptuel de la recherche.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche.

Partie II : Cadre opérationnel et interprétation des données.

Chapitre 4 : Mesure de performance de gestion individuelle du personnel.

Chapitre 5 : Mesure de performance de gestion collective du personnel.

Partie III : Perspectives et suggestions personnelles.

Chapitre 6 : Essai d'analyses et discussions de l'efficacité de gestion du personnel.

Chapitre 7 : Recommandations.

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

Annexe

Résumé

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Répartition de la population de base.....	14
Tableau n°2 : Répartition de l'échantillon.	16
Tableau n° 3 : Relation chef/agent au sein de DRH.....	27
Tableau n°4 : Relation agent/agent au sein de la DRH.....	28
Tableau n° 5 : Classement des facteurs de motivation des agents du Ministère.....	29
Tableau n°6 : Appréciation de la qualité de travail des agents de la DRH	36
Tableau n°7 : Le niveau d'absentéisme des agents de la DRH.....	37
Tableau n°8 : Le niveau de la ponctualité des agents de la DRH	38
Tableau n°9 : Forces et faiblesses de la gestion au sein de la DRH.....	41
Tableau n°10 : Comparaison entre le mode de gestion du Ministère et le management participatif.....	44
Tableau n° 11 : Les opportunités et menaces de la GRH du ministère.....	46

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Organigramme du Ministère	6
Figure n°2 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines	8
Figure n°3 : Etapes des recrutements	19
Figure n°4 : Plan de carrière des agents du Ministère :.....	23
Figure n°5 : Plan de recrutement de nouveaux agents	47

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Appartenance au Ministère	32
Graphique n°2 : Adhésion au travail	33
Graphique n°3: Motivation du personnel au travail	35

LISTE DES ABREVIATIONS et SIGLES

- CEDM** : Consortium des Écoles Doctorales Malgaches
- CIDST** : Centre d'Information et de Documentation Scientifique et Technique
- CNARP** : Centre National d'Application des Recherches Pharmaceutiques
- CNELA** : Centre National de l'Enseignement de la Langue Anglaise
- CNH** : Comité National des Habilitations
- CNRE** : Centre National de Recherches sur l'Environnement
- CNRIT** : Centre National de Recherche Industrielle et Technologique
- CNRO** : Centre National de Recherche Océanographique
- CNTEMad** : Centre National de Télé-enseignement de Madagascar
- CNURS** : Conseil National Universitaire et de la Recherche Scientifique
- CoDiCR** : Conférence des Directeurs des Centres de Recherche
- CoNaBEx** : Commission Nationale de Bourses Extérieures
- CoPRIES** : Conférence des Présidents ou Recteurs d'Institutions d'Enseignement Supérieur
- CUR** : Centres Universitaires Régionaux
- CSP** : Catégorie Socio-Professionnelle
- DAAF** : Direction des Affaires Administratives et Financières
- DAAQ** : Direction de l'Accréditation et de l'Assurance Qualité
- DARES** : Direction d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
- DESPP** : Direction de l'Enseignement Supérieur Public et Privé
- DBNE** : Direction des Bourses Nationales et Extérieures
- DEERAF** : Direction de l'Évaluation de l'Enseignement, de la Recherche et des Aspects Financiers
- DEPE** : Direction de l'Entreprenariat et de la Promotion Économique
- DEPSOS** : Direction des Études, de la Planification, de la Statistique et des Orientations Stratégiques
- DGES** : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur
- DGOSAS** : Direction Générale des Orientations Stratégiques et des Affaires Sociales
- DGRS** : Direction Générale de la Recherche Scientifique
- DNOSU** : Direction Nationale des Œuvres Sociales Universitaires
- DPIE** : Direction du Patrimoine, des Infrastructures et des Équipements

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRI : Direction de la Recherche et de l'Innovation

DSCLU : Direction des Sports, Cultures et Loisirs Universitaires

DSI : Direction des Systèmes d'Information

ECD : Emploi à Courte Durée

ELD : Emploi à Longue Durée

FUM : Foyers Universitaires Malgaches

GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et de Compétence

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IMVaVet : Institut Malgache de Vaccins Vétérinaires

INSTN : Institut National des Sciences et Techniques Nucléaires

IST : Instituts Supérieurs de Technologie

MCU : Maison de la Communication des Universités

MESupReS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

PBZT : Parc Botanique et Zoologique de Tsimbazaza

PRMP : Personne Responsable des Marchés Publics

RH : Ressources Humaines

SG : Secrétariat Général

SMS : Service Médico-Social

SPAT : Service du personnel administratif et technique

SPECC : Service du Personnel Enseignant Chercheur et Chercheur Enseignant

SS : SERVICE DES SOLDES

UP : Universités Publiques

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui comme dans le passé, l'organisation¹ est une institution qui relève d'une importance particulière. Toute société est organisée de la façon dont cette organisation a été conçue. Ainsi, à chaque société² correspond une organisation déterminée. Cette institution a une telle importance qu'elle a fait l'objet de nombreuses études dans différents domaines tels que l'économie, la communication, le droit, la statistique, et bien d'autres encore. La sociologie, une science qui étudie les faits sociaux par excellence, s'intéresse particulièrement à l'Organisation : c'est la Sociologie des Organisations. Cette branche de la sociologie peut être définie comme étant une science sociale qui étudie les entités particulières nommées organisations, et qui applique également les méthodes de la sociologie à l'étude de ces entités. D'une manière générale, cette discipline s'intéresse à la façon dont les activités d'une société donnée sont construites et coordonnées.

Coïncidant avec la naissance de la sociologie, cette branche particulière était au cœur des observations et des efforts de théorisation de certaines figures perçues comme fondateurs de la sociologie tels qu'Emile DURKHEIM, Karl MARX, Max WEBER. Parmi les pères de la sociologie des organisations, on peut énumérer notamment Georges FRIEDMAN, et Michel CROZIER. En effet, la nouvelle société capitaliste, industrielle et moderne du XIXe siècle et du début du XXe siècle ainsi que ses principes ont particulièrement attiré l'attention de ces derniers qui ont pu identifier l'intensification de la division du travail, le processus de spécialisation dans les usines, les organisations bureaucratiques, les transformations des rapports sociaux au sein de cette société industrialisée. On peut dire, par conséquent, que la sociologie des organisations a vu son apparition avec les grandes organisations industrielles. Ainsi, c'est l'organisation du travail industriel qui fonde cette sociologie. De même, la sociologie des organisations aborde le phénomène de gestion des ressources humaines.

¹ **L'organisation** est un regroupement d'humain qui coordonne leur activité pour atteindre certains buts, par exemple l'existence d'un comité dans un atelier de projet. L'organisation est alors envisagée comme une réponse au problème de l'action collective, de sa coordination et de sa stabilisation. MORGAN (G), Image de l'organisation, Les presses de l'Université Laval, 1989

² La société est un groupe organisé d'êtres humains ou d'animaux, ayant établi des relations durables, qui vivent sous des lois communes, qui ont une forme de vie commune, qui sont soumis à un règlement commun ou qui ont un centre d'intérêt commun.

La gestion du personnel est déterminante aussi bien pour le bon fonctionnement d'une institution que de la performance des différents groupes de travailleurs qui la composent. La fonction du personnel, comme bien d'autres composantes de la gestion des entreprises, a connu un développement spectaculaire durant les années soixante-dix/quatre-vingt-dix.

Un auteur essentiel à l'aube du XXe siècle, FAYOL, soucieux de rationaliser les rôles dans l'entreprise, distinguait précisément dans son ouvrage, une série de fonctions : administrative, technique, commerciale, financière, comptable et de sécurité sociale, sans introduire la fonction du personnel. Les activités correspondant aujourd'hui à celle-ci se trouvent dans la fonction administrative et comptable ou bien dans la fonction de la gestion des ressources humaines et surtout dans la fonction de sécurité (des biens et des personnes). A ce sujet, la gestion des «ressources humaines», un sujet qui mobilise les réflexions comme les initiatives se renouvellent en même temps que croît son importance au sein des firmes qui ne cessent de mettre en place de nouvelles « stratégies des ressources humaines ». C'est-à-dire, poser comme stratégiques ou essentiels les choix de long terme effectués à l'égard de ses divers salariés par l'institution.

La gestion des ressources humaines est un élément essentiel au sein de toutes institutions. Elle joue un rôle primordial pour le fonctionnement de son organisation. A l'issue de cette organisation, le personnel travaille ensemble et collabore pour être performant. En raison de cette importance de la Gestion des Ressources Humaines pour les organisations et par le fait que la performance de celles-ci passe par celle de son personnel, nous avons choisi « **La gestion des ressources humaines comme facteur de performance du personnel** » comme thème.

Etant un Ministère qui gère un grand nombre de personnel, cette organisation est dotée d'une structure bien déterminée. L'existence d'une structure et d'une organisation implique une gestion des ressources humaines qui, selon sa performance des responsables, fonctionne bien ou non. Ce Ministère constitue ainsi une organisation qui mérite notre attention pour mener l'étude qui aura lieu au « **Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique** » ou MESupRES.

De ce qui précède, une question de départ se pose, notamment sur l'importance de la gestion des ressources humaines : « **Comment la Gestion des Ressources Humaines est-elle liée à la performance du personnel ?** ».

Répondre à une telle question de départ nous permettrait d'aller dans le sens de notre **objectif global** qui est d' « **Etudier sociologiquement les relations entre la gestion des ressources humaines et la performance des individus au sein du Ministère.** » Les **objectifs spécifiques** quant à eux consistent à **identifier les paramètres de la gestion des ressources humaines ainsi que les rapports interindividuels dans la gestion des ressources humaines.**

Les **résultats attendus** en seront la connaissance de l'efficacité de la gestion des ressources humaines par rapport à la pertinence des activités assignées au sein du Ministère, ainsi que la formulation d'une proposition de stratégie y afférente.

Pour réaliser cette étude, nous avons effectué un stage de trois mois (du 27 Janvier au 30 Avril) au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ; durant lequel, les responsables nous ont offert des documents concernant notre thème. Toutefois, ceux-ci sont suffisants pour mener à terme cette recherche. A part le stage, nous avons collecté aussi des informations sur internet, fréquenté des bibliothèques comme la bibliothèque Universitaire, l'Institution Française de Madagascar ou IFM et consulté des ouvrages relatifs au thème. Pour avoir plus des informations nécessaires, d'autres techniques ont utilisé, à savoir : l'observation participative, l'entretien exploratoire, le pré-enquête, l'ébauche d'une problématique, la détermination des hypothèses, l'élaboration de questionnaire, l'échantillonnage, l'enquête, le dépouillement des données, l'analyse des données et enfin l'élaboration du plan.

Tout au long de cette étude, seront présentées les généralités sur la recherche (I), avant d'analyser les relations entre la GRH et la performance du personnel (II), et pour terminer par une proposition d'approche prospective (III).

PARTIE I :
CADRAGE CONTEXTUEL, CONCEPTUEL ET
METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : ETAT DES LIEUX

Faire une enquête au sein d'une institution nous incite avant tout à la connaître. Ainsi, des informations inhérentes à celle-ci concernant sa localité, sa mission et son organisation.

I-1 Généralités sur le Ministère

Le Ministère de l'enseignement supérieur est sis au 38, rue Rasamimanana à Fiadanana Tsimbazaza, Antananarivo 101. Situé au sein du domaine public où se regroupent le Parc Zoologique de Tsimbazaza et de l'Académie malagasy ; le Ministère se trouve à environ 3km du centre ville. C'est une institution administrative qui effectue essentiellement des missions administratives relevant de l'enseignement supérieur au niveau national. Il est ainsi le premier responsable des décisions ayant un effet sur l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique à Madagascar. Avec son personnel composé de plus de 500 individus, le Ministère est organisé comme d'autres administrations de l'Etat suivant le principe de la hiérarchie qui se traduit par une structure hiérarchique au sommet de laquelle se situe le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

I-2 Missions du Ministère :

Dans le cadre de la Politique Générale de l'Etat, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique met en œuvre l'enseignement supérieur et de recherche. Il est notamment chargé de :

- Faire de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique un réel moteur de développement de Madagascar ;
- Assurer l'amélioration, l'efficacité de la gouvernance des Universités et garantir la paix sociale dans le monde Universitaire ;
- Instaurer d'une manière pérenne un enseignement supérieur de qualités et compétitif, par l'optimisation et la propagation de l'application du système LMD;

- Prioriser les thématiques de recherches ;
- Valoriser les produits de la recherche scientifique par la création d'une stratégie entrepreneuriale (promotion de l'Economie), afin de réaliser à son meilleur niveau l'exploitation des produits issus de cette option d'investissement de ressources financières ;
- De promouvoir des formations professionnalisantes, au sein de facultés, écoles, institutions, et divers sites à hautes potentialités économiques.

I-3 Fonctionnement et organisation au sein du Ministère :

Dans toute institution, l'organisation est très importante pour son fonctionnement de celle-ci. Généralement, l'organisation de travail au sein du Ministère se présente comme suit :

Le Ministère est dirigé par le Cabinet du Ministre, le Secrétariat Général, les Directions Générales, qui sont tous sous les ordres directs du Ministre, ces trois responsables sont quant à eux les Chefs hiérarchiques des différents Directions et Organismes rattachés et sous tutelle.

I-3 Base et Principes de Base de la GRH du Ministère

L'ébauche de nouvelles recrues est organisée selon les procédures régissant par des textes administratifs. Le Ministère se réfère aux « *Manuel de procédures des concours administratifs version 5.3 – Septembre 2006* et au *Décret n° 2005-500 du 19 Juillet 2005* ». Elle se tient également au *Décret n° 2004-730 du 27 Juillet 2004* fixant les modalités de recrutement et de nomination des fonctionnaires. C'est surtout à ce décret que le Ministère a fait référence pour l'acquisition des personnels de direction.

Engager, contrôler, motiver et conserver forment les références de la GRH du Ministère. Une fois recruté, personnel s'engage à servir le Ministère durant la durée de son contrat ou au moins 10 ans à partir de son intégration en tant que fonctionnaire. Ensuite, chaque agent est tenu de respecter les principes du service public dont la continuité du service public, égalité devant le service public et l'adaptabilité du service public. A cet engagement de servir s'ajoute celui du respect des chefs hiérarchiques qui effectuent des contrôles hiérarchiques sur leurs subordonnés. Le contrôle qui va de

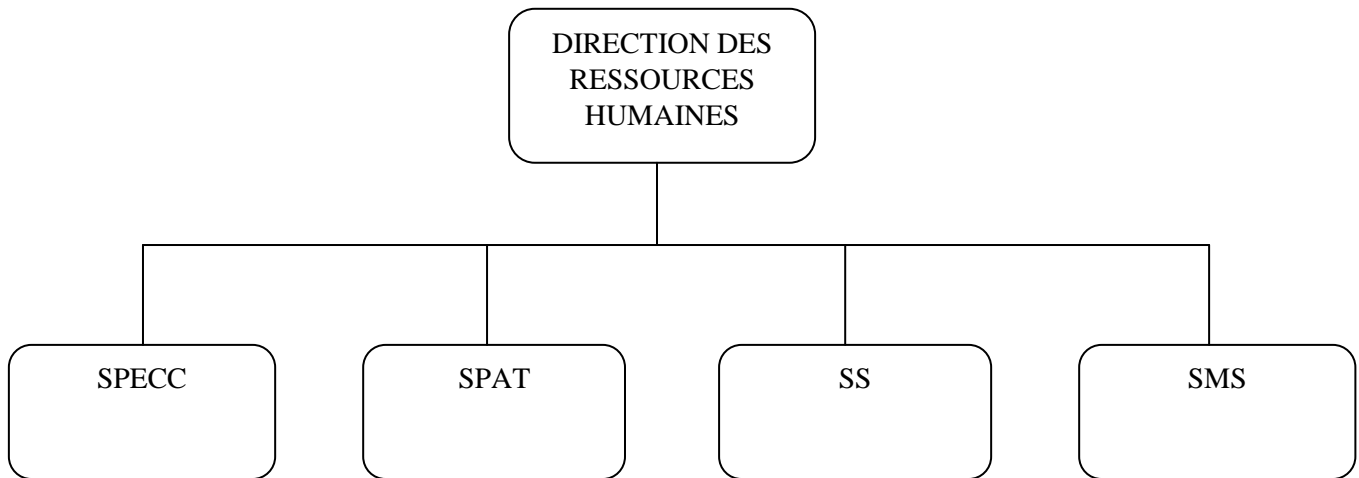
pair avec la hiérarchie tient un rôle important dans la GRH du Ministère au sein duquel les supérieurs ont le devoir de contrôler les agents dans le but général d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Enfin, pour motiver et conserver ses agents, le Ministère assure à ces derniers un emploi stable, un juste salaire, une pension alimentaire et une opportunité d'avancement.

Figure n°1 : Organigramme du Ministère



Source : MESupRES 2015

Figure 2 : Organigramme de la direction des ressources humaines



Source : Enquête personnelle, 2015

La direction des ressources humaines met en œuvre la Politique de gestion des ressources humaines du Ministère. Elle assure ainsi la gestion administrative des agents du Ministère et veille à la gestion rationnelle de ressources humaines du Ministère. Cette direction est composée de :

- Un Service du personnel enseignant-chercheur et chercheur-enseignant (SPECC) qui est chargé de la gestion de carrière du personnel enseignant-chercheur et chercheur-enseignant (Recrutement jusqu'à la retraite) ;
- Un service du personnel administratif et technique (SPAT) chargé de la gestion de carrière du personnel du Ministère (Recrutement jusqu'à la retraite) ;
- Un service des soldes, est chargé aux administrations relatives aux avancements des soldes et dénier, prise en charge etc.
- Un Service Médico-Social (SMS) est chargé à la prise en charge du personnel administratif et technique du Ministère en cas de maladie, ce service est occupé de même de la distinction honorifique de personnel du Ministère.

CHAPITRE II : CADRE THEORICO-CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

II-1 DEFINITIONS ET CONCEPTS DE BASE

a- Sociologie du travail

Vu que la sociologie étudie les interactions humaines et ce qu'elles produisent, le travail que les hommes effectuent dans de contraintes, constitue un objet d'étude de celle-ci.

A cet effet, **Georges FRIEDMANN**³ définit **la sociologie du travail** comme étant « l'étude sous leurs divers aspects de toutes les collectivités qui constituent à l'occasion du travail ».

b- Sociologie des organisations

L'efficacité de l'activité collective par rapport à son but est conditionnée par l'existence d'un certain facteur appelé « **organisation** ».

- **Comment organiser ?**

Organiser : c'est en fait établir un arrangement des moyens disponibles afin de réaliser les objectifs ou parvenir à des buts, compte tenu d'un état donné de l'environnement. L'organisation désigne en effet des réalités sociales et c'est ainsi que **Philippe BERNOUX**⁴ définit l'**organisation**⁵ comme étant « un ensemble d'individus regroupés au sein d'une **structure**⁶ régulée ayant un système de communication pour faciliter la circulation des informations dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre les objectifs déterminés ».

- **Le système de FAYOL**

Henri FAYOL (1884-1925) est un des précurseurs français du management. Les points essentiels de sa doctrine tournent autour du travail du chef d'entreprise. Les caractères de son système sont les suivants :

³ Georges FRIEDMAN (1902-1977), Travail en miettes (1956)

⁴ Philippe BERNOUX, Sociologue, Docteur d'Etat fondateur du GLYSI (Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle)

⁵ In Sociologie des organisations, Philippe BERNOUX éd Seuil, 1990

⁶ Dispositions des éléments appartenant à une organisation et présentent un certain caractère de permanence

La spécialisation des fonctions :

- Fonction technique
- Fonction commerciale
- Fonction financière
- Fonction de sécurité
- Fonction de comptabilité
- Fonction administrative

Pour lui, le chef d'entreprise doit assurer la fonction administrative suivant les séquences des cinq (5) impératifs suivants : PO3C (PREVOIR-ORGANISER-COMMANDER-COORDONNER-CONTROLER)

c- La Gestion des Ressources Humaines

La GRH est l'une des fonctions de l'entreprise qui gère l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations des représentants. Elle a pour but l'optimisation perpétuelle des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient. Ces compétences sont obtenues par une adéquation d'effectifs, de qualification et de motivation⁷.

« La GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondantes à ses besoins en qualité et quantité ⁸ ». Ainsi, la GRH s'assure de l'adéquation du capital humain aux besoins de l'organisation. Ceci se traduit par la réalisation de diverses activités que nous allons voir successivement dans cette partie.

Plus anciennement gestion du personnel, la gestion des ressources humaines relève plutôt de l'administration, l'application des règles, la mobilisation des ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation, le management des ressources humaines regroupe plus précisément les stratégies et méthodes, l'organisation de travail, l'implication et la dynamisation des employés, l'anticipation et la gestion prévisionnelle, le dialogue social, les études quantitatives. Mais d'un

⁷ CADIN L., GUERIN F. ET PIGUYRE F, *La Gestion des Ressources Humaines*, Ed Dunod, 2007, 147.p

⁸ CADIN L., GUERIN F. ET PIGUYRE F, *La Gestion des Ressources Humaines*, Ed Dunod, 2007, 148.p

point de vu général, le management est une partie parmi d'autres de la gestion des ressources humaines⁹.

- **La performance**

La performance est qualifiée comme résultat le meilleur en termes de moyens et de coûts. Une chose est performante quand elle produit l'effet qu'on attend avec un minimum d'effort et un moindre coût.¹⁰ Dans ce sens, la performance est l'ensemble de l'efficacité (résultats obtenus) et de l'efficience (ressources). La performance peut donc se résumer comme suit :

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience}$$

- **La performance du personnel**

Dans le quotidien, le personnel peut se définir comme l'ensemble des individus mis à la disposition d'une organisation afin de poursuivre les objectifs liés à son activité.¹¹ De ce fait, la performance de l'organisation est liée à celle de son personnel. En effet, la performance du personnel est liée aux missions des professionnels de cette fonction. C'est-à-dire que la performance d'une organisation est le résultat positif des missions confiées à son personnel. Ainsi, la performance du personnel est associée à la performance organisationnelle.

- **La performance organisationnelle**

L'Organisation affiche de bonne performance lorsqu'elle développe les stratégies cohérentes avec les compétences du personnel. La réflexion sur les sources de la performance de l'Organisation affirme que la performance du personnel et celle de l'organisation sont interdépendantes et complémentaires. Au sein des organisations publiques telle que le Ministère, la GRH s'appuie surtout d'un côté sur la hiérarchie et le contrôle pour administrer et le salaire, la stabilité de l'emploi pour la motivation de ses agents de l'autre côté. Quant à la gestion de la performance, nous verrons que

⁹ Les Cahiers de l'Actif - N°314-317, *Théories et stratégie du management*

¹⁰ Le ROBERT DE POCHE, ed 2002

¹¹ LAROUSSE ed 1959

celle-ci est partagée entre les chefs hiérarchiques et la DRH qui s'occupe des formations des gens et de leurs avancements.

II-2 PROBLEMATISATION ET FORMULATION DES HYPOTHESES

a- Problématisation

Dès lors, la question fondamentale qui se pose est de savoir si : « **une bonne Gestion des Ressources Humaines garantit la performance du personnel.** »

b- Formulation des hypothèses

Les **hypothèses** à vérifier dans cette recherche sont comme suit :

- la GRH permet à l'atteinte des objectifs des différents services et de l'institution,
- la GRH incite à la responsabilisation du personnel.

c- Détermination des objectifs

Répondre à une telle question de départ nous permettrait d'aller dans le sens de notre **objectif global** qui est d' « **Etudier les relations entre la gestion des ressources humaines et la performance du personnel.** » Pour ce faire, les **objectifs spécifiques** quant à eux consistent à **identifier les paramètres de la gestion des ressources humaines**, et **d'identifier les rapports interindividuels dans la gestion des ressources humaines au sein du ministère.**

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

III-1 Les outils de recherche :

Afin de mener à bien notre travail de recherche, les matériels de collecte des données sont utilisés à savoir : un bloc note, stylo, iconographique, les logiciels de traitement et élaboration des informations comme Sphinx, Excel, Word.

2- Méthodologie :

Au départ de toute enquête sociologique, l'observation directe est libre. Elle correspond à l'inévitable phase phénoménologique de l'enquête et fait largement place à l'intuition de l'enquêteur: ce dernier saisit les phénomènes auxquels il s'intéresse dans sa double liaison, d'une part, avec l'ensemble social encore confusément perçu, d'autre part, avec son expérience propre. Elle permet une organisation progressive des hypothèses de recherche et une première délimitation encore provisoire du champ d'étude qui rend ainsi possible l'observation méthodique. Afin de mener à bien la suite de la collecte des données, la pré-enquête sera nécessaire, qui est la phase préliminaire de la recherche en s'appuyant sur quelques grandes questions (cinq questions au maximum) comme la fonction de validation de la déclaration des enquêtés.

Techniques vivantes :

- Etude qualitative :

Entretien libre : Il laisse toute latitude de réponse à l'interrogé et vise à recueillir des données riches en signification, mais le contrôle des réponses est délicat et leur comparaison sont difficiles. Ce type d'entretien permet à l'enquêté d'exprimer largement ses pensées. L'enquêteur doit avoir une attitude neutre.

Entretien dirigé : l'enquêté doit répondre et choisir une seule réponse parmi celles proposées d'où les questions à choix multiples.

- **Etude quantitative :**

Question ouverte : l'individu enquêté est libre, il peut exprimer et donner son avis sur le sujet. Ce type d'entretien a pour but d'avoir une réponse et un résultat plus détaillé.

Question fermée : l'interviewé est obligé de répondre à la question posée en répondant par OUI ou NON pour avoir un résultat spécifique et précis.

Technique non vivante :

Documentation : elle nous a aidé dans le recueil des informations et ce, sur différents supports : ouvrages, cours, web. Les données documentaires constituent le point le plus sûr et le plus commode d'une enquête sociologique.

- **Echantillonnage :**

Déterminer la taille de l'échantillon à observer afin d'estimer la valeur de la variable pour la population totale. Autrement dit, il s'agit de déterminer la taille de l'échantillon pour qu'il soit statistiquement représentatif.

Tableau n°1 : Répartition de la population de base

CSP/Sexe Age	Cadres supérieurs		Cadres moyens		Personnels non encadrés		TOTAL	
	M	F	M	F	M	F		
=< 25	-	-	-	-	1	4	5	2,4%
[25-35[-	-	2	2	12	19	35	17,2%
[35-45[1	-	8	5	24	31	69	34,5%
[45-55[5	2	11	8	28	16	70	34,9%
55 et plus	4	2	8	1	6	3	24	11%
TOTAL	10	4	29	16	71	73	203	100%
	14		45		144			

Source : Enquête personnelle, 2015

Le nombre du personnel masculin qui est de 110 est un peu plus nombreux que celui du personnel féminin qui est de 93 d'après ce tableau et selon notre observation. Le personnel non encadré occupe la majorité du personnel du Ministère, 144 contre 14 pour les cadres supérieurs, et 45 pour les cadres moyens. Concernant l'âge du personnel, la grande majorité c'est-à-dire 139 soit 70% est inférieur ou égale à 54 ans ou supérieur ou égale à 35 ans. Cela montre que la population du Ministère est en majorité adulte et masculine. Il s'ensuit que la population des cadres supérieurs de sexe féminin est la moitié de la population de sexe masculin.

Technique de sondage:

Pour les techniques de la recherche sociologique, on utilise la statistique appliquée à la science sociale. Les procédés expérimentaux utilisent amplement les techniques statistiques. Celles-ci interviennent comme techniques de contrôle et techniques de mesure permettant l'interprétation des résultats expérimentaux (épreuve de signification, coefficient de corrélation...)

La qualité de l'information que l'on obtient sur une population à partir d'un échantillon dépend de la qualité de celui-ci. La représentativité de l'échantillon dépend des méthodes de prélèvement, c'est-à-dire, de la façon de sélectionner les unités de sondage.

- **Méthode probabiliste aléatoire :**

Elle est fondée sur le calcul de probabilité, elle consiste à prélever l'échantillon par tirage au sort d'individu appartenant à la population totale, assez nombreux pour que cela puisse jouer la loi des grands nombres. Il sera possible de choisir la taille de l'échantillon de telle sorte que la possibilité des écarts avec la population totale soit faible. De ce fait, il faut disposer d'une liste exhaustive des éléments composant la population mère pour pouvoir appliquer ces méthodes dite méthode au hasard.

Tableau n°2 : Répartition de l'échantillon.

CSP/Sexe Age	Cadres supérieurs		Cadres moyens		Personnels non encadrés		TOTAL
	M	F	M	F	M	F	
=< 25	-	-	-	-	-	-	-
[25-35[-	-	-	-	1	1	2
[35-45[-	-	2	1	4	2	9
[45-55[1	1	1	1	5	3	12
55 et plus	-	-	1	-	4	2	6
TOTAL	1	1	4	2	14	8	30
	2		6		22		

PARTIE II :
CADRE OPERATIONNEL ET INTERPRETATION DES
DONNEES

CHAPITRE IV - MESURE DE PERFORMANCE DE GESTION INDIVIDUELLE DU PERSONNEL.

La gestion des ressources humaines est vitale dans une institution. Dans la sphère publique, elle a quatre objectifs majeurs : la planification ou gestion prévisionnelle, la valorisation, l'évaluation et enfin la mobilisation¹². Ces objectifs se traduisent par la gestion et l'administration, l'organisation du travail, l'implication et la motivation du salarié et enfin la vie sociale. Six éléments principaux sont à étudier concernant la gestion du personnel. Il s'agit de l'emploi, du travail, de la négociation, de la communication, de l'administration et de l'individu auxquels s'est concentrée l'enquête. Ce sera à travers ces éléments que l'on va exposer la gestion des ressources humaines au sein du ministère de l'enseignement supérieur afin de constater la performance et l'efficience de son personnel.

IV-1 L'emploi

a- Le recrutement

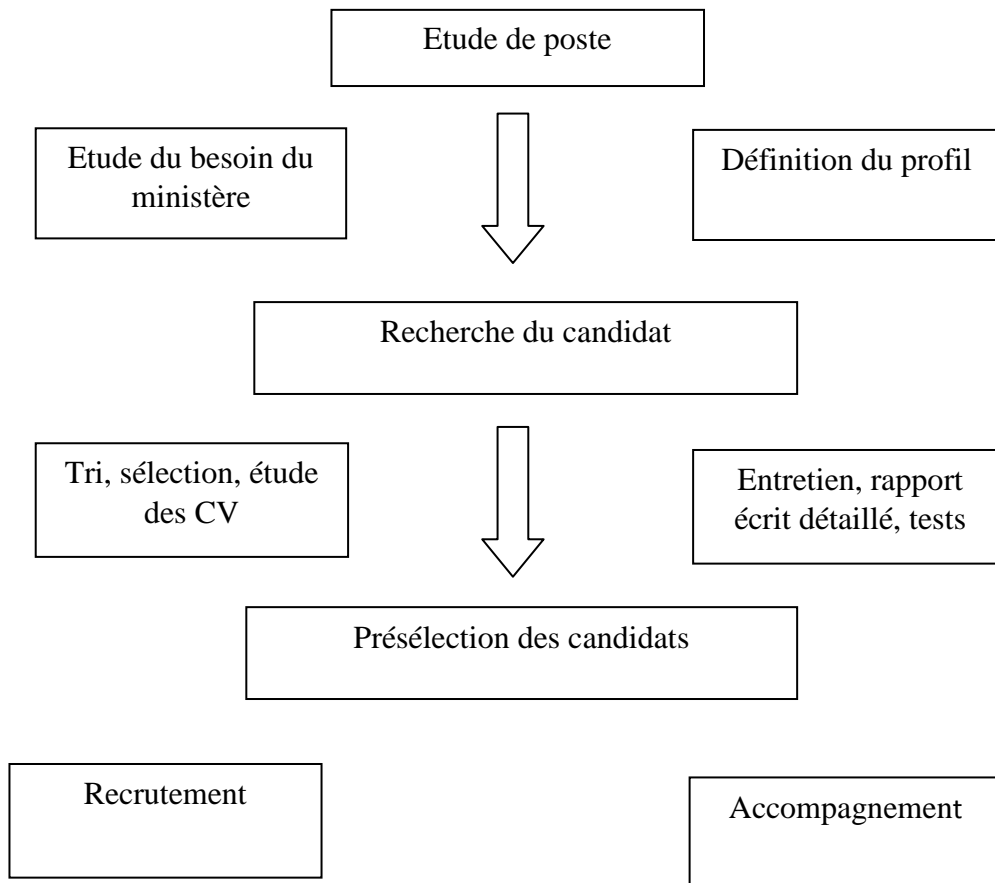
Le recrutement du ministère est en fonction de l'identification de besoins et de l'ouverture de postes budgétaires, suivant l'information fournie par des hauts responsables et enfin la description du poste à pourvoir. La définition du profil du candidat serait en vue de l'étude qualitative des candidatures. Ces étapes effectuées, les membres de commission de recrutement opèrent à la sélection du candidat qui répond aux critères et aux profils exigés. A la fin des procédures, on procède à l'accueil des nouvelles recrues, leur intégration.

Il importe de noter que le recrutement du ministère se repose sur l'organisation et le budget. La décision concernant l'acquisition de nouveaux membres du personnel dépend ainsi aussi bien de la division du travail que du fonds dont dispose le ministère. Selon le responsable des soldes, le budget du ministère est limité ; ce qui oblige ce dernier à bien évaluer ses besoins en capital humain avant d'aviser les intéressés. Cette contrainte financière n'est toutefois source de manque en ressources humaines comme l'effectif du personnel serait en surplus. En effet on a constaté que certains employés travaillent moins tandis que d'autres s'absentent souvent de leurs postes. Ces deux phénomènes supposent qu'il y a plus de personnel nécessaire que de tâches à effectuer.

¹² Chevalier (J.), Science administrative, PUF, Collection « Thémis Science politique », 3^e éd., 2002, p. 418-421.

La direction administrative et technique ainsi que le service des soldes au sein desquels des employés comme certains responsables ont pris l'habitude de rejoindre leurs bureaux tardivement tous les jours ou de s'absenter. Cette lacune montre bien cet excédent de salariés.

Figure n°3 : Etapes de recrutement



Source : Enquête personnelle, 2015

- **L'emploi et les compétences**

Les étapes du recrutement sont bien réglementées par des textes (Cf. p18), néanmoins nombreux sont des agents qui ont été embauchés après une procédure différente de celle prévue par les textes susmentionnés. En effet, des employés sont recrutés grâce au favoritisme ou népotisme; une procédée bien connue au sein de l'administration publique qui consiste à favoriser les candidats qui ont un lien de famille ou d'amitié avec un responsable ou un employé de l'administration. La même

méthode a été adoptée par le ministère pour le compte de qui des employés appartenant à la même famille travaillent. On y trouve par exemple cette famille dont la mère, sa fille et/ou son fils et sa sœur occupent des postes dans différents services. On constate souvent ce mode de recrutement chez les employés non encadrés.

De cette méthode de recrutement, on peut en déduire que c'est plutôt le travailleur qui s'adapte à son poste, or c'est le poste qui exige un profil bien défini, c'est-à-dire, des critères nécessaires à l'accomplissement des tâches relatives au poste. Force est de constater que les profils et les compétences de nombreux salariés ne répondent pas aux exigences des postes qu'ils occupent. Il s'en suit que les travaux prennent du retard tandis que la qualité de service rendue par ces derniers n'est pas toujours satisfaisante. A titre d'illustration, le personnel du service des soldes comme celui de la direction des ressources humaines demandent souvent des instructions pour terminer des tâches confiées à leurs soins. Ce sont en effet des séries de questions liées à la façon d'effectuer une tâche. Il faut tout de même constater que ce n'est pas la majorité des agents qui font recours à l'aide de ses collègues ou de leurs chefs de service. Tel est par exemple le cas de la personne responsable des dossiers du personnel du ministère qui demande souvent de l'aide à ses collègues.

b- La formation

En vue de perfectionner la qualification professionnelle de ses agents, assurer leur adaptation à l'évolution de l'administration, faciliter l'intégration de ses nouvelles recrues, le ministère organise des formations au bénéfice de ses agents.

• Formation initiale.

Pour les nouveaux arrivés, il s'agit de les donner les connaissances de base pour l'accomplissement du travail. Ceci consiste généralement à les dispenser la liste ainsi que la description de leurs responsabilités avec d'éventuelle explication verbale. Puis, quand les informations sur les postes des nouvelles recrues sont dispensées, il s'agit d'affronter réellement l'employé à des problèmes et à des situations concrètes, de l'encourager à s'adapter à divers types de personnalités et à être témoin de ses efforts personnels. Ceci avec l'appui d'un dirigeant confirmé qui est généralement son chef de service.

- **Renforcement de capacités**

Dans le cadre de sa gestion prévisionnelle, le ministère a comme objectif d'améliorer les compétences des agents face à ses différentes missions et aux avancées de la technologie. La consolidation des capacités peut être déterminée par les résultats d'enquêtes menées auprès du personnel, à une étude de poste et aussi des offres de formation officielles de la part de centre de formation publique ou privé tel que l'IMATEP, de l'INFA ou autres partenaires privés dans le cadre du partenariat public-privé (3P). Les formations dispensées peuvent être générales ou spécifiques selon les besoins identifiés à savoir parmi tant d'autres l'informatique, les langues étrangères comme le français et l'anglais, le leadership et le management. On note que les formations sont dispensées aussi bien aux agents qu'aux cadres et cadres supérieurs.

Mais faute de moyens financiers, le Ministère ne peut toujours s'offrir toutes les formations nécessaires. Il s'en suit que celles-ci ne sont pas organisées aussi souvent que le Ministère en a besoin. Face à ses difficultés financières, le Ministère n'a pas pu faire appel aux professionnels pour assurer la formation du personnel pendant quelques années. C'est ainsi que le Ministère a mobilisé certains de ses cadres pour assurer des formations ; des formateurs internes qui ont des connaissances techniques et des expériences dans leurs postes. En outre, les salariés et cadres du Ministère sont encouragés à suivre des formations qu'ils estiment indispensables pour le bon accomplissement de leurs travaux avec leurs propres moyens.

Le Ministère encourage la valorisation du capital humain ; ce qui signifie également pour le Ministère une préparation des relèves selon les dires du directeur des ressources humaines.

- **Le suivi de la formation**

Afin de garantir l'impact positif des renforcements du personnel formé, des évaluations sont effectuées au moyen de test ou examen final à la fin de chaque formation. L'objectif est aussi de valider les acquisitions des participants. Un suivi des chefs de services peut aussi être mené afin de déterminer la nécessité d'un recyclage, c'est-à-dire une autre formation professionnelle complémentaire pour renforcer les acquis lors de la formation précédente ou de pallier les lacunes et pour redresser les mauvaises pratiques.

IV-2 Individus

a- Motivation et implication

Consciente du fait qu'un personnel productif et efficace est un personnel motivé qui bénéficie à son institution¹³, la direction des ressources humaines du Ministère a mis en œuvre des techniques de motivation à savoir les avantages sociaux, les relations interpersonnelles, la reconnaissance et l'évolution au travail.

- **Les avantages sociaux et la rémunération**

Au salaire de base est retenu une certaine somme que l'agent recevra à la retraite, c'est la fameuse pension. Cette somme rassure au futur retraité du Ministère qu'il ne se retrouvera sans moyen financier à la fin de son carrière. Perçue comme une technique de motivation durable par l'administration du ministère, la pension est devenue l'une des principales raisons pour lesquelles beaucoup de gens déposent des demandes d'emploi auprès d'une institution publique. Force est de constater qu'il est familier d'entendre des agents qui se félicitent de leur intégration au sein du Ministère. Il importe de noter que la pension est déterminée en fonction de la qualification du personnel. Il tient compte également de l'ancienneté et de la performance de son bénéficiaire. La rémunération quant à elle est fixée suivant une grille indiciaire. Une somme que le responsable du personnel estime être au juste prix du service fourni par les agents. En effet, explique-t-il, l'Etat essaye de remercier ses agents avec une juste rémunération selon la qualité et le produit de son travail lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine¹⁴. Pourtant, en tenant compte des affirmations des nombreux agents du Ministère, la rémunération des agents de l'Etat n'est pas satisfaisante.

- **La reconnaissance**

La reconnaissance est un geste de remerciement et d'encouragement par le ministère envers ses agents remarquables du fait de leur apport à l'accomplissement des objectifs d'un service ou d'une direction. Elle s'adresse également aux agents qu'elle récompense par leurs comportements exemplaires et qui sont reconnus par des médailles de travail. Par ailleurs, ceux qui ont rendu service au ministère durant 20 ans et plus sont attribués des distinctions honorifiques comme l'ordre de mérite ou l'ordre

¹³ Patrice Roussel, la motivation au travail-concept et théories, septembre 2014

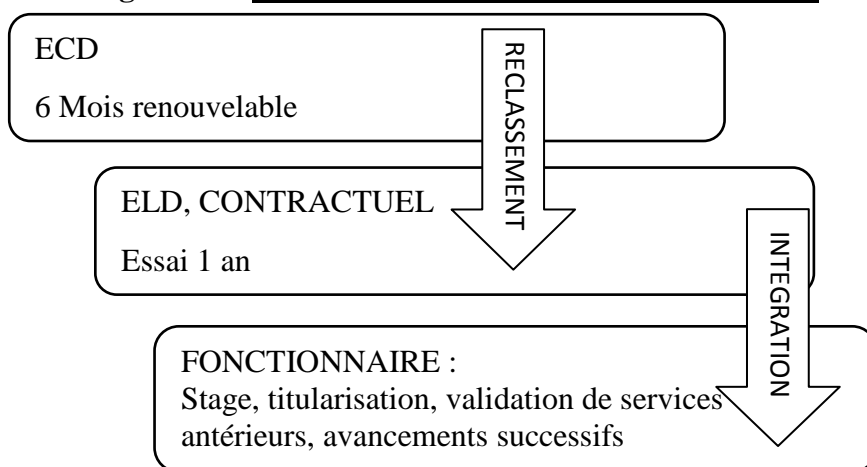
¹⁴ 24 loi n°94-025 du 17 novembre 1994 relative au statut général des agents non encadrés de l'Etat (JO n°2337 du 04.12.95 vm p.3657 et vf p. 3667) titre VII ; Art. 31

national, ou autres attributions de titres et décorations aux méritants qui augmentent la valeur perçue de l'agent à son retraite.

b- L'évolution de travail

Après son recrutement, un agent est engagé pour une durée déterminée de six mois renouvelable une fois, c'est l'Emploi à Courte Durée (ECD) suivi d'un autre plus long que l'on appelle Emploi à Longue Durée (ELD). Sinon, l'agent devient un contractuel. Après, encore faut-il que ce dernier effectue une période d'essai d'un an et six mois de service pour pouvoir intégrer le corps des fonctionnaires. Enfin, il obtiendra sa titularisation une fois qu'une autre période d'un an a été complétée. Ce qui signifie pour le fonctionnaire des possibilités d'avancement d'échelon tous les deux ans et d'une majoration de 10%. En fin de compte, il faut huit (8) ans de service pour un ECD avant qu'il soit titularisé. Néanmoins, l'intégration n'est pas un droit acquis car celle-ci dépend du comportement de l'agent et des décisions de ses supérieurs hiérarchiques¹⁵.

Figure n°4 Plan de carrière des agents du ministère :



Source : Documentation auprès du ministère, 2015

¹⁵ Loi n°94-025 du 17 novembre 1994 relative au statut général des agents non encadrés de l'État, J.O. n°2337 du 04.12.95 vm p.3657 et vf p. 366, titre X, article 5

c- Evaluation du personnel

En ce qui concerne l'évaluation du personnel, on en distingue deux dont l'évaluation individuelle et l'évaluation collective.

- **L'évaluation individuelle**

L'évaluation du personnel permet au Ministère de connaître la potentialité de ses employés à propos du poste occupé à l'aide d'une notation effectuée par les chefs de service. En outre, c'est un moyen d'apprécier l'aptitude ou l'inaptitude du travailleur à occuper le poste. Généralement effectuée à la fin de l'année par le Responsable des Ressources Humaines, l'évaluation d'un agent se porte tout d'abord sur sa capacité à effectuer à bien son travail. Pour ce faire, les responsables se réfèrent aux résultats, efforts et contributions de l'agent à atteindre les objectifs de son service. En outre, un agent est aussi évalué en tant qu'individu faisant partie d'un groupe. C'est l'évaluation de la valeur générale de l'individu, en d'autres termes son esprit d'équipe, son comportement au travail, sa faculté d'assimilation et d'expression, sa personnalité et sa présentation. Un agent fait également l'objet d'une évaluation après une demande de reclassement ou d'intégration par le service du personnel. L'évaluation se fait suivant une grille d'évaluation. Selon ses résultats, l'agent peut bénéficier de promotion, de décoration et d'avancement de carrière, bref récompensé. Dans le cas contraire, il peut être notifié d'un avertissement ou encore sanctionné d'une rétrogradation. Dans les deux cas, la Direction Ressources Humaines se réfère à son tableau de bord afin de prendre une décision adéquate.

- **L'évaluation individuelle de chaque service de la DRH**

Le personnel du ministère est aussi soumis à une évaluation collective par service et direction. Cette notation de groupe se détermine par l'appréciation aussi bien de la qualité que de la quantité de travail fourni trimestriellement. Les supérieurs hiérarchiques se tiennent aux différents rapports établis par les services ou directions qui sont tenus de faire des rapports d'activités servant d'indicateurs de performance des services et des directions. En d'autres mots, d'une part, ces rapports peuvent évaluer ces groupes d'agents et de responsables par rapport à leurs objectifs, d'autre part ils constituent en quelque sorte un moyen de contrôle des chefs pour les divers responsables du Ministère.

- **Conseil de discipline**

Avec la hiérarchie rime le contrôle du personnel par le conseil de discipline composé de Secrétaire général, du Directeur des Ressources Humaines, du Chef de service de l'agent concerné et du délégué du personnel. Comme toute autre administration publique, le Ministère est doté d'un organe mis en place pour apprécier les conduites des employés afin de redresser ou sanctionner celui qui va violer le règlement intérieur. Les règles internes sont considérées comme un texte régissant l'ensemble du personnel.

CHAPITRE V - MESURE DE PERFORMANCE DE GESTION COLLECTIVE DU PERSONNEL

V-1 Administration

a- Dossiers du personnel

Avec le progrès de la technologie, la DRH s'est efforcée d'informatiser son travail. Par conséquent, le suivi et la mise à jour des dossiers de son capital humain sont informatisés, dont les reclassements, les intégrations ainsi que les avancements. Toutefois, ces derniers sont quelques fois subis des retards vu l'effectif important du personnel.

b- Les ressources matériels

La performance du personnel n'est pas seulement le fruit de leurs compétences mais aussi de l'existence et de la qualité des matériels nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches respectives. Ces dernières doivent être fournies du personnel qui sera par la suite motivé. Toutefois, certains matériels sont insuffisantes dans certains services tandis que d'autres ne sont pas en état de marche. Le service des soldes et celui du service du personnel font partis de ces services au sein desquels le personnel travaille avec peu de moyens informatiques et quelquefois usés. En dépit de cette difficulté rencontrée, les agents responsables nous a indiqué qu'ils essaient d'atteindre les objectifs fixés avec les moyens du bord et qu'ils sont plutôt satisfaits de leur effort par là.

V-2 Communication

a- Relation sociale

Un bon climat social, affirme le responsable des ressources humaines, favorise la cohésion et la relation interpersonnelle ; par contre l'absence ou le manque de communication et de bonne relation affecte de manière négative la motivation du personnel qui a comme environnement principal des collègues. C'est pourquoi le Ministère ne manque pas d'organiser des événements à caractère social pour son personnel afin de tisser des liens non seulement entre les agents mais également entre ces derniers et leurs supérieurs. L'ensemble de son personnel se retrouve et prend

contact lors des occasions de célébrations collectives comme le nouvel an, la fête nationale, la journée des femmes, la fête des mères et des pères. A ces festivités s'ajoutent des journées récréatives, les sorties pour la cohésion des groupes voire même les visites diverses (condoléances, de collègues malades, ou des nouvelles naissances). Enfin, le personnel se rassemble tous les lundis pour la levée du drapeau, une occasion pour laquelle on communique des affaires administratives et sociales au sein du Ministère et de ses services.

b- Relations interpersonnelles

Les rapports entre le personnel est un élément essentiel pour la motivation car il exerce une influence importante sur l'environnement au travail. En outre, les relations permettent d'obtenir de bons résultats pour chaque équipe qui partage les mêmes objectifs et la synergie du travail. Ce qui implique une collaboration efficace qui s'installe à travers les bonnes relations interpersonnelles. Pour étudier les aspects des relations du Ministère, il importe ainsi de se pencher sur les relations entre le chef et ses agents et celles entre les agents eux-mêmes.

Tableau n° 3 : Relation chef/agent au sein de la DRH

Qualité relation chef/agent	Effectif	Pourcentage
Bonne	9	30
Mauvaise	6	20
Ni bonne ni mauvaise	15	50
TOTAL	30	100

Source : enquête personnelle, Avril 2015

En ce qui concerne la relation chef/employé, il est clair que la DRH est neutre pour la moitié des agents. Ceci s'explique probablement par le système hiérarchique de l'administration qui se base sur le respect des ordres des supérieurs, ce qui limite voire élimine les disputes entre agents et chef hiérarchique sur le plan professionnel. Par ailleurs, il a été constaté que le contact entre les deux est moins fréquent par rapport à celui entre les agents eux-mêmes. De ce fait, il y a moins de risque de mauvaise relation chef/employé. C'est pourquoi, on recense moins d'agents ayant une mauvaise relation avec leur chef (20% d'entre eux). D'après notre enquête, ce sont

généralement les manières de critiquer et les mots blessants à l'encontre des agents constituent les sources de mésentente entre les deux parties. De l'autre côté, 30% des agents sont en bon terme avec leur chef. Une bonne partie du personnel de cette direction travaille donc sans contrainte de mésentente avec leur supérieur comme elle constitue 80% des salariés.

Tableau n°4 : Relation agent/agent au sein du service de la DRH

Qualité relation agent/agent	Effectif	Pourcentage
Bonne	20	67
Mauvaise	0	0
Ni bonne ni mauvaise	10	33
TOTAL	30	100

Source : enquête personnelle, Mars 2015

Selon le tableau ci-dessus, le climat au sein de la DRH est harmonieux car les relations interpersonnelles sont bonnes. En d'autres termes, les conflits ne constituent pas un obstacle à la collaboration et à la motivation au travail. Aussi, il y a négociations si d'éventuelles mésententes font surface. En effet, 67% des enquêtés affirment qu'ils s'entendent bien entre eux. Seulement 33% des enquêtés indiquent que leur relation avec les autres ne sont ni bonnes ni mauvaises. Le temps que nous avons passé à la DRH nous a permis de conclure que les agents de même niveau hiérarchique ont compris qu'un bon climat est essentiel pour la motivation. Il n'est pas étonnant qu'ils aient pu entretenir une bonne relation entre eux. Certains pensent que ceci résulte de la solidarité des agents tandis que d'autres avancent que c'est le fruit de leur amitié après des années de travail au sein de la direction.

V-3 La motivation du personnel

a- Facteurs de motivation des agents

Divers éléments sont essentiels pour la motivation du personnel et une enquête auprès de 30 agents a été effectuée au sein de la DRH pour définir les principaux facteurs incitant les agents à être responsable et à effectuer leurs travaux de manière satisfaisante. Pour ce faire, on s'est référé aux points suivants dont les conditions de travail, le salaire et la pension à la retraite, l'atmosphère, les objectifs personnels, les objectifs professionnels : le leadership et la perspective d'évolution. Chaque point a été noté de 1 à 7 suivant son importance.

Tableau n° 5 : Classement des facteurs de motivation des agents du Ministère

	NOTES																												TOTAL		
A	5	5	5	4	5	6	4	5	4	5	5	5	6	5	6	4	4	5	6	5	6	4	6	5	4	5	6	5	5	5	150
B	6	6	5	6	6	6	6	7	5	6	5	6	7	6	7	6	5	6	5	6	7	6	5	7	6	6	7	6	5	7	180
C	6	6	6	5	5	6	5	6	6	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	170
D	5	5	6	5	6	5	5	6	5	7	6	5	5	5	7	7	5	7	7	5	6	7	5	7	5	5	6	5	5	6	171
E	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	135
F	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	167
G	6	7	6	6	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	190

Source : enquête personnelle, Février 2015

Légende :

A : condition de travail

B : salaire

C : atmosphère

D : objectif personnel

E : objectif professionnel

F : avancement

G : pension à la retraite

Classification par ordre croissant de la motivation des employés :

1. Pension à la retraite
2. Salaire
3. Objectif personnel
4. Atmosphère
5. Avancement
6. Condition de travail
7. Objectif professionnel

D'après le tableau ci-dessus, on constate clairement que les facteurs de motivation qui importent le plus chez les agents sont ceux qui apportent à chaque individu des bénéfices personnels, à savoir la **pension** à la retraite, le **salaire** et les **objectifs** personnels. Viennent ensuite les facteurs directement liés au travail lui-même dont **l'ambiance** et **l'avancement** suivis par les **conditions de travail** et les **objectifs professionnels**.

La pension occupe la première place des sources de motivation des agents qui indiquent qu'ils n'ont plus beaucoup à s'inquiéter de leurs vies après l'admission en retraite car au moins ils pourront être certains qu'il y aura de quoi subvenir aux besoins quotidiens. Ce comportement peut s'expliquer par le fait que l'Etat octroi plus d'argent à ses retraités que le secteur privé. C'est ensuite le salaire qui intéresse les agents même si ces derniers estiment qu'il n'est pas suffisant compte tenu du coût de la vie à Madagascar. En réalité, ce n'est pas le salaire en soi qui est motivant mais le fait d'être sûr qu'on percevra certainement à chaque fin du mois même au-delà de l'admission à la retraite. En d'autres termes, c'est la pérennité du salaire qui incite les agents à servir le Ministère. De plus, en travaillant pour l'Etat, ils ont le temps de s'occuper de leurs affaires personnelles voire même du travail parallèle vu la disponibilité que permet leur poste. En effet, on a remarqué que les agents ont à leur disposition beaucoup de temps pour effectuer une tâche par rapport aux salariés privés soumis aux contraintes du délai et des qualités de travail à rendre. Si ce dernier manque de mener à bien son travail, il risque le licenciement. Quant à l'agent de l'Etat, ce risque de perte de travail est moindre comme les services ne semblent pas être orientés vers l'accomplissement des objectifs pendant une durée déterminée avec

une qualité satisfaisante. D'après notre observation, ce sont en réalité les chefs supérieurs qui améliorent les travaux des agents grâce à leurs connaissances plus appropriées aux différentes tâches administratives. Non seulement corrigent-ils le travail des agents mais ils leur donnent aussi des conseils ; et la machine administrative du Ministère tourne.

Mais comme l'agent travaille avec d'autres personnes, il perçoit l'ambiance comme l'un des trois facteurs les plus motivants après la pension et le salaire. Force est de constater que si l'atmosphère au travail empest, il n'est pas encourageant d'y aller surtout quand on sait que l'on va y rester pendant un bout de temps explique un agent du service du personnel administratif et technique. Il est essentiel d'entretenir une bonne relation avec le plus grand nombre de collègues possibles surtout au sein de son groupe, note un autre agent.

C'est la possibilité d'avancement au travail qui incite également nombreux agents à rendre service au Ministère après l'atmosphère. L'avancement c'est le changement de poste par la promotion de l'agent qui a été noté et a été jugé qualifié pour occuper un poste plus important que le précédent. Avec cet avancement viennent plus de responsabilités et de prérogatives disent les agents, et qui dit prérogatives dit plus d'estime de soi. Donc la motivation est d'abord: psychologique chez les agents, qui ont toute l'ambition de diriger un service ou de tenir un poste de direction, puis matériel en ce sens que la promotion rapporte toujours plus de rémunération et avantages. Le travail définit en quelque sorte l'image de l'agent dans la société où il vit comme on le constate. En conséquence, il importe à l'agent de réussir sur le plan professionnel pour embellir et rehausser son image ainsi que celui de sa famille.

En bas de l'échelle des motivations viennent enfin les conditions de travail et les objectifs professionnels. Etant donné que les moyens financiers du Ministère sont limités, celui-ci n'est pas en mesure d'offrir à ces agents un environnement de travail motivant. Comme nous l'avons mentionné auparavant, certains matériels ne sont pas suffisants comme les matériels informatiques tandis que d'autres ne sont pas en bon état de marche. De plus, les bureaux de certains services ont besoin de quelques réparations pour qu'ils soient plus accueillants et surtout motivants pour les travailleurs. Concernant l'horaire de travail, le code de travail prévoit que le personnel

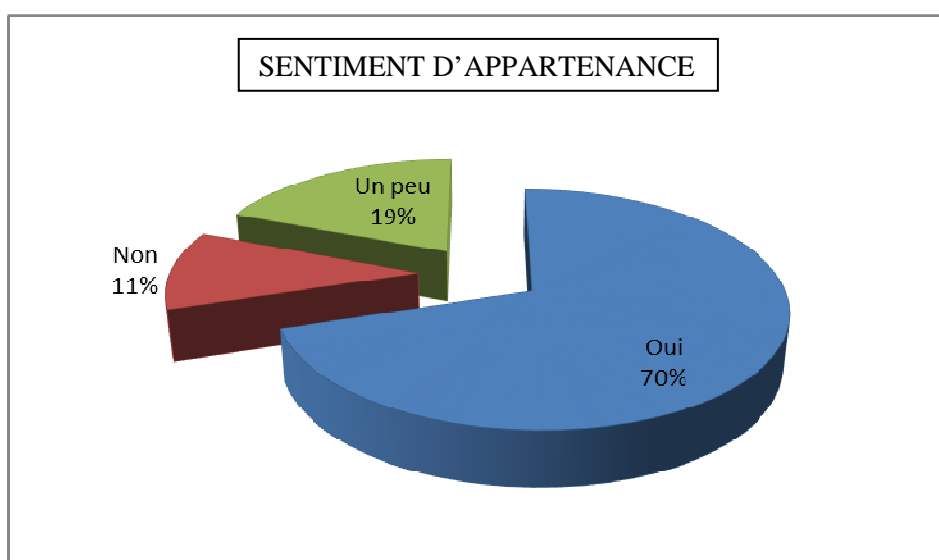
travaille 40h par semaine. Les agents rejoignent leurs postes à 8h du matin. La répartition des 40h dépende néanmoins de l'organisation de chaque poste qui dispose de 2h de pause par jour qui doit être en dehors des obligations de 40h. Toutefois, dans la pratique, ce principe n'est pas toujours respectée car chez certains agents, comme ceux du service des personnels administratifs et techniques, il est de coutume de prendre une pause durant les quarante heures, ce qui réduit les heures de travail jusqu'à 30 heures par semaine. Enfin, il arrive que certains agents travaillent en heures supplémentaires si besoin est et sont payés selon le volume horaire effectué.

Compte tenu de l'intérêt accentué sur les avantages personnels et la stabilité de l'emploi au sein du Ministère, les agents ont tendance à mettre de côté les objectifs professionnels qui ont pour objectifs généraux la bonne qualité de travail et la performance individuelle et collective.

Afin d'apporter plus de précision et de clarté, mais surtout pour corroborer nos observations avec les informations basées sur les résultats de l'enquête, des questions plus précises ont été posées au personnel de la direction des ressources humaines concernant leur motivation. Celles-ci sont relatives au sentiment d'appartenance du personnel du Ministère, à leur amour du travail, leur motivation au travail ainsi qu'à l'appréciation de la direction du travail de ses agents.

Graphique n°1 : Appartenance au Ministère

Le graphique ci-dessous représente le sentiment d'appartenance du personnel :

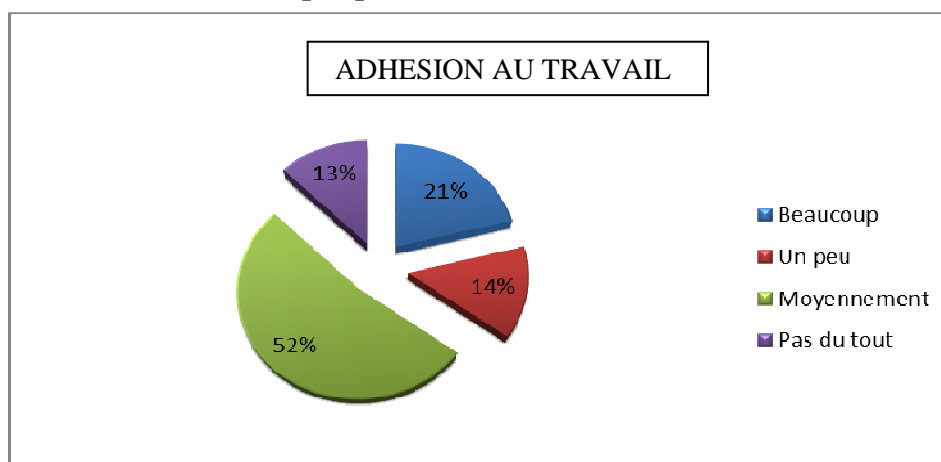


Source : enquête personnelle, 2015

La première observation que l'on puisse faire de ce graphe c'est qu'une très grande partie du personnel avec 70% ressent un lien avec le ministère pour qui il travaille, soit 21 agents sur les 30 enquêtés. L'importance de ce nombre n'est pas surprenant comme à leur intégration au corps des fonctionnaires, les agents savent qu'ils vont rester au service du ministère pendant plusieurs années et fort probablement jusqu'à la retraite. La stabilité de travail que leur offre l'Etat et leur volonté à servir l'Etat leur donne un sentiment d'appartenance au ministère. Sans parler de la pension et l'avancement au travail. Il faut reconnaître que les agents éprouvent un sentiment de reconnaissance envers le ministère et l'Etat compte tenu de ces avantages réservés aux agents publics.

Mais une autre partie du personnel, 19%, ne se sentent pas liés au ministère. D'après notre observation ce sont les mêmes agents qui n'apprécient pas certains chefs qui ne se sentent pas liés au ministère. On en déduit que les relations affectent sur l'implication des agents au groupe auquel ils appartient. Enfin, il y a ceux qui ne sont pas impliqués dans leur groupe (11%). Ils ne sont nombreux et ne pensent pas qu'un sentiment d'appartenance n'est requis pour qu'on devienne membre d'un groupe. Certains disent que leur travail leur importe beaucoup plus que leur groupe. Ils croient que c'est le travail de chaque membre qui rend son groupe performant. Ce sont ainsi les personnes qui mettent plus de valeur au travail individuel.

Graphique 2 : Adhésion au travail



Source : enquête personnelle, 2015

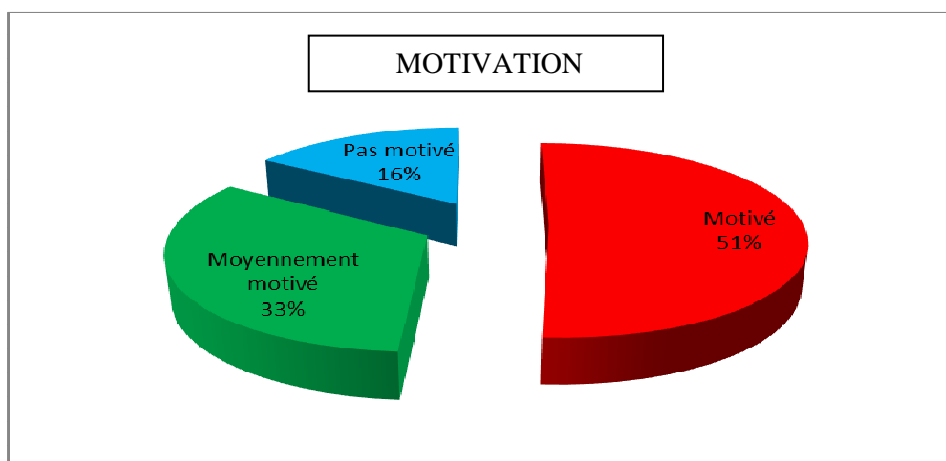
A la question de savoir si les agents aiment leur travail, voici le résultat des enquêtes :

Le graphe ci-dessus indique qu'un peu plus de la moitié (52%) du personnel ont un sentiment neutre par rapport à leur travail tandis qu'un petit groupe dont celui qui est le moins nombreux n'aime pas leur travail (13%). Ces derniers ne nous ont pas fourni de plus amples informations, toutefois les précédents nous ont laissé entendre que c'est le besoin de travail qui les a d'abord poussé à occuper leur poste. De nos jours disent-ils, il n'est pas facile de trouver un emploi et que l'on est contraint de sauter sur les occasions qui se présentent. Certains expliquent que le poste qu'ils occupent ne correspond pas à leurs aspirations professionnelles. D'autres quant à eux affirment que c'est le fait d'avoir un emploi qui importe avant tout. La question sur l'appréciation du travail est secondaire. Il est évident que le manque de travail sur le marché de l'emploi est l'une des raisons pour lesquelles les agents occupent un poste qu'ils n'aiment pas. Par ailleurs, lors des recrutements interne ou externe, le Ministère procède souvent au népotisme et ne s'interroge si le profil du postulant correspond aux critères du poste en question.

Malgré ce mode de recrutement, un certain nombre d'agent (21%) aiment beaucoup leur travail. L'enquête menée auprès d'eux a révélé que leur source de satisfaction ce sont généralement la facilité des tâches, la disponibilité au travail, l'atmosphère au travail. En effet, notre présence dans les lieux de la DRH pendant trois mois nous a permis de noter que ces agents effectuent des tâches répétitives, c'est-à-dire que leur travail ne leur demande pas beaucoup de réflexion, ce qui rend leur travail facile. C'est par exemple le cas de certains agents du service des soldes comme celui qui effectue la facturation.

Graphique 3: Motivation du personnel au travail

Le graphique ci-dessous représente le degré de motivation du personnel:



Source : enquête personnelle, Avril 2015

51% du personnel, un peu plus de la moitié affirment qu'ils sont motivés. Leur source de motivation rappelons-le sont les avantages tels que la pension de retraite, l'évolution au travail, l'atmosphère. Toutefois, lors de cette enquête, on a obtenu un autre facteur de motivation auquel tout le monde semble être d'accord, c'est la stabilité de travail. Les personnes enquêtées affirment que quand on est fonctionnaire de l'Etat, on le reste pour toujours. Quant aux 33% du personnel, ils ne sont ni motivé ni démotivé. Ce sont les agents qui ont acquit la routine de travail. Lors de l'enquête, ils ont indiqué qu'à force de travailler pendant plusieurs années au sein du même service, ce n'est plus la motivation qui nous anime ; on a seulement l'habitude de travailler et de ce fait on rejoint le poste. De toute façon, expliquent-ils, on est obligé de travailler et de suivre les ordres de nos supérieurs.

b- L'efficacité du personnel

L'efficacité du personnel peut être appréciée à travers la qualité des travaux effectués durant une période donnée aussi bien par les agents eux-mêmes que par les supérieurs. En outre, le taux d'absentéisme et de la ponctualité constituent aussi deux indicateurs de performance non négligeable vue qu'ils indiquent la motivation du personnel.

Tableau n°6 : Appréciation de la qualité de travail des agents de la DRH

Les chefs de services rattachés à la DRH à savoir le SPAT, le SPECC, le SMS et le Service des soldes ainsi que des agents ont été enquêtés sur leur satisfaction par rapport aux objectifs à atteindre. Pour ce faire ils ont été demandés de noter les résultats obtenus dans une échelle de 1 à 10 concernant les deux semestres de l'année 2014.

Année 2014	Premier Semestre	Deuxième Semestre	Moyenne de l'année
Agents	7	9	16
Chef de service	8	9	17
DRH	7	9,5	16,5
Moyenne des semestres sur 10	7,33	9,16	16,5

Source : enquête personnelle, Avril 2015

La qualité de travail des agents de la DRH s'est beaucoup améliorée selon ce tableau car celle-ci s'est augmentée de 7 à 9, c'est-à-dire de deux points pour presque atteindre la note de 10/10. On peut affirmer que les chefs supérieurs sont satisfaits du travail de leurs agents à la fin de l'année 2014. Un autre point positif sur le travail de ces agents est que leur bilan affiche des notes en dessus de la moyenne : 7,33 et 9,16 respectivement pour le premier et le deuxième semestre. L'année 2014 est généralement bonne pour ce qui est de la qualité dans les services de cette direction qui a obtenu 16,5/20 de moyenne. Toutefois, une remarque s'avère importante concernant les notations des trois partis. En effet, on observe une légère différence entre celle des agents eux-mêmes et celle de leurs chefs. La capacité des agents est un peu moins au dessous de ce qu'ils pensent s'y l'on tient aux notations de leurs supérieurs. Ceci suppose que ces derniers attendent plus d'eux, et c'est ce qu'ils ont fait au cours du deuxième semestre en améliorant leur travail pour enfin obtenir une meilleure note de 9/10. On peut conclure que les agents ont généré un bon travail durant l'année 2014 marquée par un succès que l'on peut interpréter comme une motivation des agents en générale.

Tableau n°7 : Le niveau d'absentéisme des agents de la DRH

Il est question ici de savoir la fréquence d'absentéisme des agents de la DRH pendant les mois de Janvier, Février et Mars 2015.

Services	Absentéisme		
	Janvier	Février	Mars
SPAT	2	2,5	1
SPECC	2	1	1
SMS	1	1	1
SOLDES	2	2	1
TOTAL	6%	6,5%	4%

Source : enquête personnelle, Avril 2015

Si l'absentéisme est faible parmi les agents, elle ne l'est pas pour certains supérieurs, ce qui explique les retards dans l'achèvement de certains dossiers nécessitant leurs signatures d'après nos observations. Par ailleurs, on remarque le retard répété de nombreux agents rejoignant leurs postes seulement une heure après. D'autres, quant à eux, quittent les lieux bien avant l'heure de fermeture des bureaux. Après avoir été demandés sur la raison de leurs retards, des agents ont affirmé qu'ils n'ont pas beaucoup de choses à faire donc ils peuvent se permettre d'arriver après l'heure ou de rentrer plus tôt. Une question mérite que l'on y réponde : y a-t-il plus d'agents qu'il n'en faut au sein de la DRH ? Compte tenu de la disponibilité de nombreux agents dans leur poste et du rythme avec lequel ils travaillent, force est de constater que l'effectif du capital humain de la DRH est plus que suffisant. Faute de communication d'information et d'un manque de temps, on n'est pas en mesure d'identifier le nombre de ces individus.

Tableau n°8 : Le niveau de ponctualité des agents de la DRH

La ponctualité qui nous intéresse ici est l'exécution de travail à temps. Celle-ci a été appréciée par les chefs de services de la DRH concernant deux semestres dont le 2^{ème} semestre de l'année 2014 et le 1^{er} semestre de l'année 2015.

Appréciation	2014		2015
	Semestre I	Semestre II	Semestre I
Ponctuel	✓		✓
Léger retard		✓	

Source : enquête personnelle, Avril 2015

Au premier regard du tableau ci-dessus, on note que les agents ont bien commencé l'année 2014 en rendant leurs travaux en temps voulu ; par contre ils ont pris un léger retard au deuxième semestre de la même année. Ce non respect de délai serait lié au volume de travail qui augmente vers la fin de l'année selon certains agents. D'autres disent que cela peut être aussi dû à une lenteur dans l'exécution du travail. En 2015, les tâches ont été remises à temps mais pour certains services. Le retard serait pour les autres engendré par la tenue de quelques réunions nécessaires afin de résoudre des problèmes administratifs. C'est par exemple le cas du service des soldes qui doit faire un rapport sur leur comptabilité. La ponctualité semble ne pas être une priorité dans certains services de la DRH comparée au secteur privé comme des services sont composés d'individus qui ne remplissent pas tout à fait les exigences de leurs postes. Ce qui entraîne un peu de retard dans le travail. C'est probablement un aspect reflétant le type de recrutement basé sur le favoritisme et le népotisme.

PARTIE III :
PERSPECTIVES ET SUGGESTIONS PERSONNELLES

CHAPITRE VI – ESSAI D’ANALYSES ET DISCUSSIONS DE L’EFFICACITE DE GESTION DU PERSONNEL

Ce dernier chapitre a pour objet, la validation des hypothèses émises à l’introduction de cette étude, la proposition des solutions et des recommandations pour l’amélioration de la gestion et des stratégies des ressources humaines de l’institution objet de cette étude. Pour ce faire, nous allons discuter et analyser les résultats obtenus en étudiant les forces et les faiblesses mais aussi les opportunités et menaces de la DRH avant d’avancer quelques idées qui pourraient améliorer la performance des individus et leurs groupes d’une part et les interactions entre ces individus qui composent le Ministère d’autre part. Et pour clore le chapitre, un compte rendu des avantages tirés du stage sera fait.

1- Discussions et analyses de la GRH du Ministère.

a- Validation de l’hypothèse

En vue de vérifier l’exactitude de l’hypothèse en question, il faut se penser successivement sur les points suivants : la gestion des ressources humaines conduit à l’atteinte des objectifs des services et du Ministère; la gestion des ressources humaines incite à la responsabilisation des individus. De ce fait, il importe d’apprécier la qualité et la performance de la GRH du Ministère ainsi que celles des individus le composant. La politique de recrutement et les stratégies mises en place par la DRH du Ministère montrent que l’atteinte des objectifs que partagent les individus et le ministère mais aussi la responsabilisation de ces derniers dépendent de l’efficacité de la gestion des moyens humains. L’acquisition de nouveaux membres, les méthodes appliquées pour les motiver illustrent bien ces faits.

Le recrutement du personnel chez le Ministère se fait peut être par le clientélisme, le népotisme ou le favoritisme mais l’adéquation des recrues sont prises au sérieux par l’application d’un plan de carrière stricte, c’est-à-dire la soumission de l’éventuel candidat à un test d’aptitude et de motivation. Les caractères exigeants et longs des procédures à suivre témoignent la valeur des moyens humains pour que le

Ministère arrive à ses fins. En effet, avant de bénéficier du statut de fonctionnaire, celui-ci doit prouver ses capacités et motivations à occuper son poste en effectuant dans un premier temps un travail d'une durée déterminée de six mois renouvelable une fois, c'est l'Emploi à Courte Durée (ECD) suivi d'un contrat de travail à longue durée (ELD). Ce n'est qu'après que ces deux contrats soient respectés, l'agent commence une période d'essai de un an et six mois. Si sa performance est concluante, il sera intégré puis titularisé comme fonctionnaire. En d'autres termes, la DRH s'assure que le candidat ait les potentiels nécessaires pour assurer les responsabilités qui découlent de son poste, c'est-à-dire d'être capable de bénéficier à son groupe un travail satisfaisant pour que celui-ci soit en mesure d'aboutir à ses fins. Ensuite, le responsable du personnel communique ses responsabilités et les objectifs de son groupe à l'agent afin de lui rendre responsable par rapport à son poste et vis-à-vis de son groupe.

Une fois ces étapes terminées, la DRH essaie de motiver ses agents en vue d'une effectivité individuelle et collective. Au Ministère, les stratégies sont étroitement liées à des avantages communs aux différents postes comme l'encaissement d'une pension à la retraite, l'évolution de travail, la stabilité de l'emploi et la flexibilité des heures de travail. L'analyse des forces et faiblesses des stratégies et techniques de gestions des travailleurs permettront de connaître davantage sur l'efficacité de la direction des ressources humaines au sein du ministère. Afin de mieux analyser la qualité de gestion du personnel du Ministère, une comparaison entre la bureaucratie des dirigeants du Ministère et le management participatif serait nécessaire.

Tableau n°9 Forces et faiblesses de la gestion de la DRH

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Bon climat social ; - Clarté des objectifs ; - L'existence d'un plan de carrière ; - Effort de formation des employés ; - Informatisation de la GRH ; - Cohésion ; - Flexibilité du travail ; - La majorité des agents expérimentés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de matériels ; - Manque de communication entre chef et agents ; - Manque de motivation professionnelle pour nombreux agents ; - Manque de leadership ; - Retard de l'identification de relèves ; - Planification RH sans analyse d'emplois : surplus - Vieillesse du capital humain - Favoritismes

Source : Enquête personnelle, Avril 2015

• **Les forces de la gestion des ressources humaines de la DRH**

Les bonnes relations interpersonnelles concourent à la diminution de stress au travail des agents de la direction. A ces facteurs positifs pour l'atmosphère de travail s'ajoute la cohésion sociale entretenue par les événements sociaux. Par ailleurs, la plupart des agents ont travaillé ensemble pendant plusieurs années et deviennent des amis avec le temps. Ce qui incite les agents à coopérer et à s'entraider au niveau des différents services. Les heures de travail souples contribuent également à la bonne atmosphère des agents disposant assez de temps entre leurs mains pour terminer leurs tâches. Des tâches dont ces derniers connaissent bien les contenues car elles sont bien décrites dans les documents sur les responsabilités des différents postes. Les objectifs des services sont aussi bien définis que les tâches. Connaissant les objectifs pour lesquels ils effectuent les missions confiées par leurs supérieurs, les agents sont conscients de l'importance de leur travail et savent ce qu'ils doivent faire. On note que

les nouvelles instructions sont communiquées à l'aide de notes de service ou des décrets du Ministère. Tout agent est tenu de connaître leurs contenus et de se conformer aux ordres donnés en application des textes en vigueur. Non seulement les objectifs sont bien définis, ils sont aussi bien transmis. En fin de compte, la DRH forme un groupe d'individus qui travaillent en harmonie, partagent des objectifs communs, entretiennent des relations favorables à leur propre motivation et qui sont interdépendants.

Un autre point fort de la DRH est l'expérience que possèdent la majorité de ses agents. Comme les agents sont recrutés pour servir le Ministère en tant que fonctionnaire après leur intégration, ils sont appelés à rester dans le Ministère pour plusieurs années. Par conséquent, ils ont l'expérience de plusieurs années dans leurs postes et peuvent générer de ce fait de bons résultats de travail. En plus d'être expérimentés ces agents ont reçu des renforcements de compétence ainsi de nouvelles pratiques nécessaires au bon déroulement de leur travail. En outre, ils reçoivent des conseils venant de leurs supérieurs : deux facteurs essentiels qui ont contribué à l'amélioration de la qualité de travail de son équipe affirme le directeur des ressources humaines. Un niveau de travail que les agents essaient de toujours parfaire tout en évoluant selon le plan de carrière mis en place par la direction qui participe à la motivation des agents. Dans le cadre de ce plan de carrière, ces agents sont aussi encouragés à améliorer leurs résultats pour bénéficier d'un avancement tout au long de leurs carrières. Il faut reconnaître que cette technique d'évolution professionnelle constitue une source importante de motivation chez les agents.

- **Les faiblesses de la gestion des ressources humaines de le DRH**

Certains points sont toutefois à remédier pour que la gestion de la DRH s'améliore. L'une des techniques utilisées par la DRH qui affecte l'efficacité de son équipe se situe à la base même de sa gestion du capital humain ; c'est son mode de recrutement qui repose sur le favoritisme. Ce procédé implique des privilèges pour les candidats ayant un/de(s) membre(s) de sa famille travaillant dans le Ministère, ou le remplacement d'un agent retraité par l'un de ses enfants. Le recrutement devient ainsi un droit pour ces candidats privilégiés car il devient une sorte d'héritage transmise de génération en génération surtout quand il s'agit de remplacement numérique à la retraite d'un agent. Or, les prétendants aux postes ouverts par le Ministère n'ont pas forcément les compétences requises pour occuper ces postes là. Cela suggère que le

Ministère engage des individus qui ne sont pas toujours qualifiés au détriment des autres candidats qualifiés. Par ailleurs, de nouveaux engagés ont été acceptés sans qu'une étude de besoin en capital humain a été préalablement effectué; ce qui conduit à un surplus des effectifs du personnel. Concernant les prévisions sur les besoins futurs de capital humain, la direction ne réagit que les manques se présentent et apporte une solution. Il s'en suit qu'il n'y a pas assez de marge de manœuvre dans ses décisions qui sont de ce fait prises à la hâte sans qu'elle puisse anticiper les conséquences de ces décisions.

Le dynamisme et la créativité sont également à voir de près en ce sens qu'ils peuvent accroître le niveau des résultats de travail. L'âge avancé de certains agents expérimentés ne devrait plus être un obstacle à l'innovation tant que celle-ci ne va pas à l'encontre des ordres ou du code de déontologie des agents publics. Une fois acquis, les procédés de travail de beaucoup d'agents ne sont plus modifiés et avec l'âge et la routine, on devient retissant par rapport aux éventuels changements de méthodes établies. Au sein de la DRH, la mutation ne constitue une option favorable que si celle-ci a été décidée par les supérieurs hiérarchiques. Etant donné que l'application de nouvelles idées dépend d'eux, les agents ont l'habitude d'attendre les directives. C'est le système commun des administrations publiques où la hiérarchie veut que les supérieurs décident et imposent tandis que les subordonnés exécutent les consignes. Ce type de leadership ne permet point la prise de décision d'un commun accord avec les subordonnés mais si cela augmentera la performance des salariés, pourquoi ne pas l'appliquer. A ce système arbitraire s'ajoute un manque de communication entre subordonnés et supérieurs qui paraient « établir une distance sinon un écran imaginaire entre eux et leurs agents » comme Michel CROZIER l'indique dans son livre intitulé *Phénomène Bureaucratique*¹⁶. Ces deux phénomènes pourraient engendrer un manque d'implication et de volonté professionnelle auprès des agents car ces derniers s'exécutent par pure obligation. Une comparaison de la bureaucratie du Ministère avec le management participatif permettra non seulement d'identifier mais aussi d'éclaircir les faiblesses du management des chefs de service du Ministère. De plus, elle servira en même temps d'une proposition d'ouverture du Ministère à une méthode différente.

¹⁶ CROZIER Michel, *Phénomène Bureaucratique*, Paris, Seuil, Coll « Points », 1963.

Tableau n° 10 : Comparaison entre le mode de gestion du Ministère et le management participatif.

La bureaucratie au sein du Ministère	Le management participatif
<ul style="list-style-type: none"> - Centralisation du pouvoir ; - Séparation supérieur-inférieur ; - Relation décideur-exécuteur ; - Pratique arbitraire ; - Restriction d'autonomie ; - Mauvaise communication. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisation du pouvoir ; - Participation du salarié à la prise de décision ; - Autonomie et responsabilisation accentuée du salarié ; - Intégration et motivation du salarié ; - Epanouissement personnel et professionnel du salarié ;

Source : Enquête personnelle, Janvier-Avril 2015

• La bureaucratie et autorité des supérieurs

En se basant sur la hiérarchie comme principale méthode de direction et de relation, il est clair que le management des supérieurs du Ministère est marqué par la bureaucratie et le pouvoir. D'après le mode de fonctionnement de différents services que l'on a observé durant les trois mois de stage, les dirigeants décident puis ordonnent et les agents exécutent. De ce fait, une distance élevée sépare ces derniers avec leurs subordonnés qui manquent d'autonomie dans leur travail vu le contrainte imposé par le respect des ordres venant d'en haut. En effet, ceux qui ont le pouvoir imposent unilatéralement leurs décisions à leurs subordonnés de sorte que ceux-ci ne peuvent qu'exécuter. Cette forme d'arbitraire ne laisse aucune chance aux agents de discuter les consignes ; ce qui réduit leurs volontés professionnelles à une simple obligation. D'où, le stress et la frustration des certains agents voulant être impliqués dans le processus de prise de décision. Néanmoins, avant de prendre des décisions, certains chefs ont pris comme principe la consultation de ses subordonnés ; une bonne procédé qui mérite l'attention des autres supérieurs car une bonne décision est fonction d'une bonne information que l'on trouve souvent des agents. Par ailleurs, forcés de se contenter à exécuter les directives des supérieurs hiérarchiques, les subordonnés deviennent dépendants de leurs chefs et ne peuvent s'épanouir. De plus, ces agents

font l'objet de contrôles hiérarchiques des décideurs. Dans cette forme d'organisation de travail « chacun est situé à un poste où il y a des supérieurs et des inférieurs »¹⁷ (Max WEBER). Ce qui suggère que « les subordonnés sont là pour suivre les instructions des décideurs » (F. W. TAYLOR)¹⁸. Selon M. CROZIER « l'analyse des faits démontre que plus ce modèle prévaut (la bureaucratie), moins l'organisation est efficace »¹⁹.

• Le management participatif

Contrairement au management de la bureaucratie, le management participatif favorise la consultation des subordonnés lors des prises de décision en remplaçant le style autoritaire par le style participatif permettant à l'individu et les groupes d'individus à s'impliquer dans le processus de prise de décisions ainsi qu'à la fixation des objectifs. Cette méthode considère à l'individu comme acteur responsable. En effet, comme l'explique CROZIER (M.) dans son analyse stratégique, « le pouvoir de décision est largement distribué : à chaque échelon le patron stimule et arbitre plus qu'il ne décide et commande »²⁰. Cette autonomie contribue à l'intégration de l'individu à son groupe, et réduit en même temps son stress lié aux contrôles hiérarchiques. En outre, elle est source de motivation et de responsabilisation pour un individu. Un autre avantage du management participatif est l'épanouissement de l'individu vu que celui-ci ne se limite pas à accomplir ses devoirs et obligations professionnelles mais apprend aussi des autres et de ses propres décisions²¹. En effet, le travail n'est pas seulement une source de revenu mais aussi un outil de socialisation et de construction identitaire de l'individu²². Enfin, la participation des agents incite les dialogues aussi bien entre subordonnés qu'entre supérieurs et subordonnés favorisant alors les bonnes relations interpersonnelles.

¹⁷ *Les éléments de sociologie*, Henri MENDRAS, éd Masson&Armand Colin, 4^{ème} édition, Paris, 1996, 172

¹⁸ IBIDEM, 173

¹⁹ CROZIER M. *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, Coll « Points », Seuil, 1963

²⁰ *Les éléments de sociologie*, Henri MENDRAS, éd Masson&Armand Colin, 4^{ème} édition, Paris, 1996

²¹ www.henriford.fr

²² www.henriford.fr

Tableau n° 11 : Les opportunités et menaces de la GRH du Ministère

OPPORTUNITES	MENACES
- Le « fihavanana »	- Le dérive du « fihavanana »
- Les partenaires	- Le manque de ponctualité « fotoan-gasy »
- La technologie	

Le « fihavanana » est une opportunité considérable pour la DRH du Ministère. En effet, si cette valeur culturelle malgache est bien respectée au sein de cette administration, elle pourrait constituer une source de motivation et d'agréable atmosphère au travail. Une bonne relation interpersonnelle est le fruit du « fihavanana » et étant donné que les relations entre agents et celles avec les supérieurs sont bonnes, ils sont motivés. Par ailleurs, le « fihavanana » souligne l'unité ; ce qui encourage le travail en équipe et l'implication de chaque membre des différents groupes existant au Ministère. Aussi, les agents devraient générer des résultats satisfaisant d'autant plus que qu'ils s'encouragent et se soutiennent les uns les autres. On peut en conclure que le « fihavanana » exerce une influence positive aussi bien sur les relations interpersonnelles et l'atmosphère au travail que sur leur morale ; des éléments très important pour la motivation et le bon fonctionnement du Ministère.

Toutefois, le « fihavanana » peut constituer une menace s'il est entaché de discrimination au détriment de nombreux agents. Si le « fihavanana » se limite à quelques agents seulement, il y a népotisme et favoritisme au sein du Ministère. En conséquence de cela, les agents ne sont pas traités sur le même pied d'égalité ; il s'en suit que les relations interpersonnelles se dégrèneront.

A la discrimination s'ajoute une autre menace qu'est le « fotoan-gasy » selon lequel on arrive après l'heure. Cette non ponctualité peut devenir un déficit pour la DRH qui sera contraint de trouver une méthode pour assurer que chaque agent rejoint son poste à l'heure. Le « fotoan-gasy » ne devrait néanmoins poser problème si la DRH arrive à motiver et conserver la motivation de ces ressources humaines.

Le « 3P » est une autre opportunité qui se présente pour la réussite de la DRH et de celle des agents. Le « 3P » permet au Ministère la coopération avec des partenaires privés avec lesquels il peut partager et échanger divers savoir-faire dans différents domaines allant de l'informatisation de la GRH et des collectes de données jusqu'aux formations et recyclages du personnel. L'importance de l'utilisation de la nouvelle technologie mérite d'être souligner comme elle dépend entièrement du Ministère au fur et à mesure que les moyens le permettent. En effet, la technologie est source de progrès pour toute institution car elle permet de travailler plus rapidement et de manière efficace. Concernant l'acquisition des matériels, une négociation avec les partenaires s'imposent vue le budget limité du Ministère. Les bourses extérieures octroyées par des gouvernements étrangers offrent aussi bien des occasions pour les agents du Ministère de renforcer leurs capacités ou même d'enrichir leurs connaissances sur leur travail.

CHAPITRE VII : RECOMMANDATIONS

Dans le but d'apporter une contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines du Ministère mais aussi à la résolution des problèmes que l'on a pu identifier durant les enquêtes et observations, nous nous permettons de proposer quelques idées.

1- Suggestions relatives au recrutement et l'intégration du personnel

Le recrutement devrait être une des préoccupations prioritaires du Ministère car le recrutement d'une ressource humaine compétente et motivée participe au succès professionnels de ses équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'institution. Le recrutement est stratégique pour le Ministère parce que c'est la première étape de l'intégration des employés et il conditionne le début des autres processus déjà établis telles que l'intégration, la rémunération, l'évaluation et la formation.

a- Amélioration de la pratique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.)

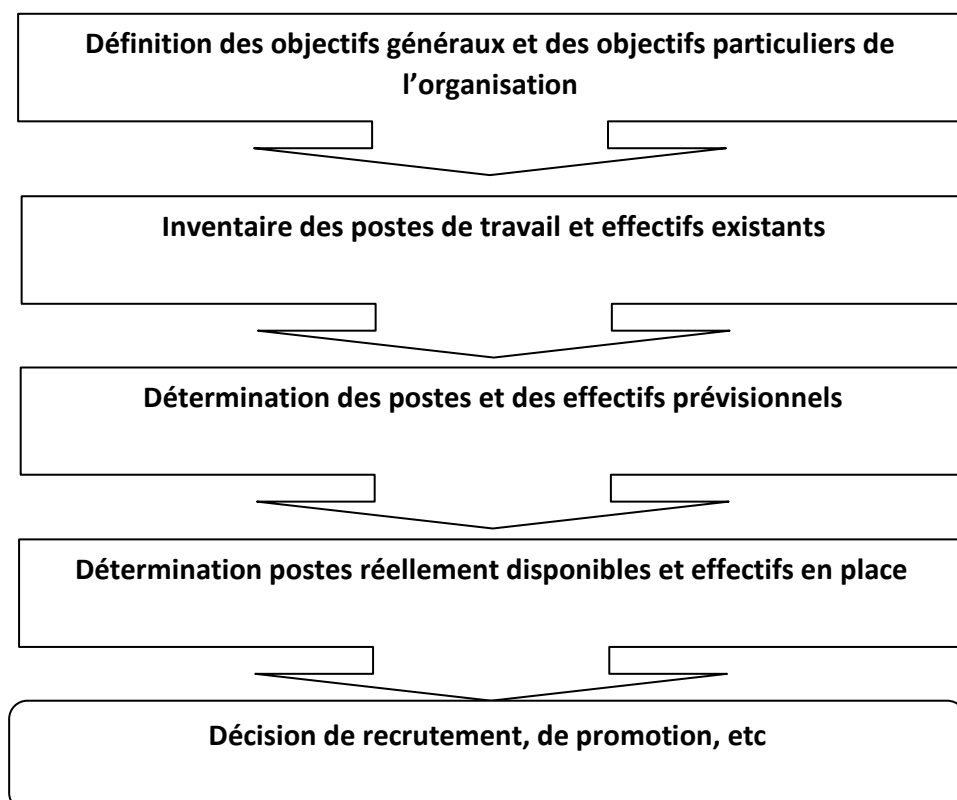
Dans le but d'entretenir les forces et de combler les manques concernant le recrutement, les mesures suivantes devront être adoptées. De prime à bord, il faut bien identifier et analyser le besoin en recrutement ; ce qui implique la définition de profil, qualités, rémunération, avantages associés... afin de répondre aux besoins de renouvellement de la main d'œuvre pour compenser les départs ou accompagner les mouvements internes. Ensuite, il est nécessaire de prendre en compte la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.) c'est-à-dire établir, mettre en œuvre puis contrôler les politiques et pratiques visant à réduire les écarts entre les besoins et les ressources du Ministère, tant en terme d'effectifs qu'en terme de compétences. La G.P.E.C. permet en effet la confrontation des besoins avec les ressources en termes d'emplois et de compétences, l'identification d'écarts éventuels et la formulation des décisions d'ajustement entre le nombre et la qualité du personnel pour éviter ces écarts par anticipation.

En ce qui concerne la préparation des relèves, on préconise le recours nécessaire à l'utilisation de logiciel permettant une prévision de départs ou d'éventuels besoins en ressources humaines. Cela évite le retard d'identification des relèves. En outre, il est recommandé de procéder à un recensement de compétences ou d'identification des qualifications des ressources humaines du Ministère. Au sein de chaque direction, le responsable est invité à identifier les relèves potentielles. Ceci peut se faire au moyen d'entretiens individuels avec l'employé dans le but d'obtenir le plus d'informations professionnelles sur ce dernier ; comme les formations suivies, les diplômes et expériences professionnelles. Ensuite, les informations recueillies sont rassemblées pour constituer une base de données qui doit être régulièrement mise à jour.

En outre, une analyse des emplois en vue de l'orientation des relèves est requise. A cet effet, il faut faire une description de chaque poste de responsabilité qui sera vacante. On note que cette description comprend les contraintes et les difficultés liées au poste que les relèves doivent connaître. Ce qui signifie pour les relèves de rejoindre son nouveau poste préalablement au départ des retraités.

Pour avoir un bon plan de recrutement, on propose les étapes suivantes résumées comme suit:

Figure n°5 : Plan de recrutement de nouveaux agents



b- Recrutement de personnes qualifiées

Le recrutement de personnes qualifiées est vital pour assurer le bon fonctionnement des activités et l'atteinte des objectifs fixés. Pour cela, on suggère le recrutement interne avant de procéder au recrutement externe tout en respectant les procédures de recrutement déjà établies, c'est-à-dire, celles qui se base l'égalité de chance des candidats et la correspondance de profil aux exigences du poste.

2- Recommandation sur la gestion du surplus d'effectif : la conception de projet

On remarque que l'effectif nécessaire est inférieur à l'effectif total au sein du Ministère. Ceci implique un sous emplois des ressources humaines mais également une surcharge des dépenses par rapport au personnel du ministère. Face à ce surplus de facteurs humains, la DRH doit prendre des mesures pour que ceci n'affecte pas la performance de ses services. Voici ce que l'on propose pour y remédier : identifier les individus qui composent l'excédent puis créer des emplois en tenant compte des objectifs du ministère et de son moyen financier. La conception de nouveaux projets pourrait être une bonne option pour la création de ces postes qui pourraient engendrer des séries de formation que la DRH peut organiser en faisant appel à des formateurs internes comme des agents, cadres ou directeurs afin de limiter les charges.

• Attribution de moyens matériels

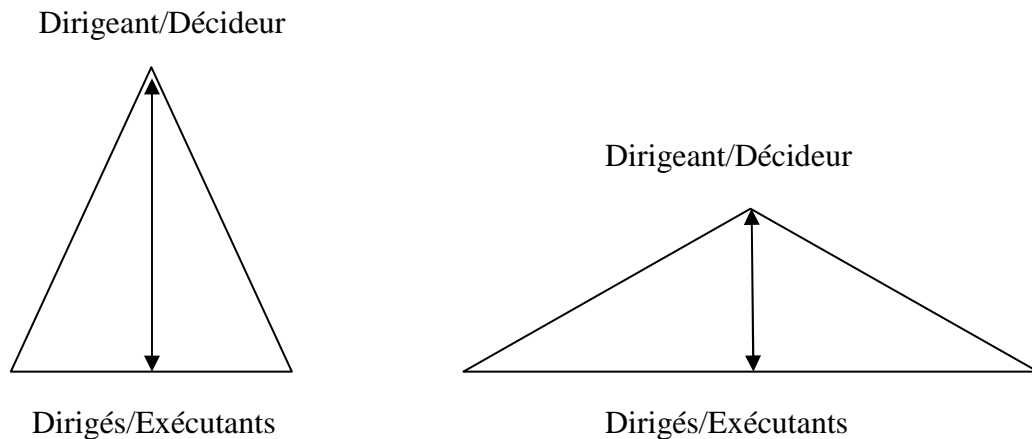
Le manque de matériel constitue un frein à la motivation et à l'atteinte des objectifs des services du Ministère. Ce qui peut nuire à la performance des agents et de leurs groupes respectifs. Aussi, Il est recommandé à la Direction de fournir à son personnel des moyens suffisants pour qu'il puisse effectuer son travail proprement et pour améliorer leurs conditions de travail. Comme nous l'avons mentionné auparavant, les agents se plaignent du manque notamment des matériels informatiques tels que les ordinateurs, les onduleurs, une imprimante et une photocopieuse. Le personnel souhaiterait également travailler avec assez de fournitures de bureaux à leur disposition comme les rames de papiers, les classeurs et les chemises qui sont fréquemment en manque de stocks.

L'utilisation de nouvelle technologie de l'information et de la communication apportera certainement des changements en ce qui concerne la qualité de service et la ponctualité du travail. Outre la circulation rapide des informations, celle-ci participera au bon déroulement des projets menés par ses divers services et multiplier leurs collaborations grâce à l'installation de réseaux internes comme l'intranet.

3- Recommandations relatives à la motivation du personnel

- **Aplatissement de la hiérarchie**

De prime à bord, nous suggérons de diminuer l'écart entre décideurs et exécutants pour plus de communication entre les supérieurs et ses subordonnés. L'étude de fonctionnement des services nous a fait constater un grand écart dans le rapport supérieur/subordonnés. Les individus appartenant à l'échelle d'en haut communique si peu à ceux de l'échelle d'en dessous qu'il existe une défaillance de communication entre ces deux groupes d'individus œuvrant pour les objectifs. Diminuer cette distance est nécessaire non seulement pour le partage d'information mais également pour la cohésion plus forte entre les deux parties. Dans ce sens, un rapprochement par les supérieurs de ses subordonnés doit commencer et continuer. A ce sujet, CROZIER (M.) propose que les chefs effectuent des descentes plus fréquente d'abord pour parler aux agents et de manifester plus d'intérêt à ces derniers ainsi qu'à leurs travaux ; puis de les contrôler. Les schémas suivants illustrent bien la différence des rapports entre supérieurs et subordonnés après application du rapprochement.



Avec ce modèle managérial d'aplatissement de la hiérarchie entre supérieurs et subordonnés, les relations se développent entre les deux groupes par une meilleure communication et la négociation devrait trouver sa place tandis que les informations circulent bien en termes de quantité et de qualité.

- **Autonomie et responsabilisation des agents**

Donner de l'autonomie aux agents consiste à les laisser prendre des décisions qu'ils jugent nécessaires pour le bon accomplissement de leurs tâches sans pour autant dévier du principal objectif assigné à eux et à leurs groupes. L'autonomie implique une décentralisation du pouvoir des chefs qui contrôlent néanmoins ses subordonnés. Cette autonomisation de l'individu encourage son intégration au Ministère, le motive et le rend plus créatif. Ensuite, il faut rendre les agents plus responsables par leur participation aux décisions. En effet, l'individu déploie plus d'efforts pour atteindre un objectif s'il comprend les raisons de cet objectif et est persuadé de sa pertinence. Ce management participatif veut que plus l'individu est impliqué dans la prise de décisions plus il est engagé et motivé. Aussi, les agents du Ministère seront particulièrement engagés à atteindre les objectifs de ce dernier s'ils ont participé à les fixer. Enfin, ces objectifs pourront être un outil de motivation quand les agents sont encouragés et félicités par leurs supérieurs de leurs progrès aussi minimes soient-ils. Avec un feedback régulier et approprié les agents devraient rester motivés et performants.

Concernant les agents non motivés, nous proposons de nouveaux changements dans leur travail pour qu'ils deviennent progressivement plus motivés, plus impliqués, et

plus passionnés dans leur travail. Par exemple, en leur montrant de temps en temps l'importance de leur apport dans le Ministère, c'est à dire faire un feedback de leur travail ou encore en leur donnant le sentiment de se sentir chez soi dans le ministère. L'idéale serait sentiment d'appartenance des agents à une famille et non pas pour un travail routinier pour le ministère.

- **Environnement plus accueillant**

Une mauvaise condition de travail risque de devenir source d'omission, d'erreur, d'absentéisme et d'autres mauvaises réalisations de travail. Pour que le personnel soit à l'aise dans l'exécution de ses tâches, le Ministère devrait mettre en place une condition de travail favorable à tout le monde. Une application des conditions d'hygiène et de sécurité prescrites par le Code de Travail, mais aussi un cadre plus accueillant sont certainement des outils de motivation des agents et de source de performance plus satisfaisante.

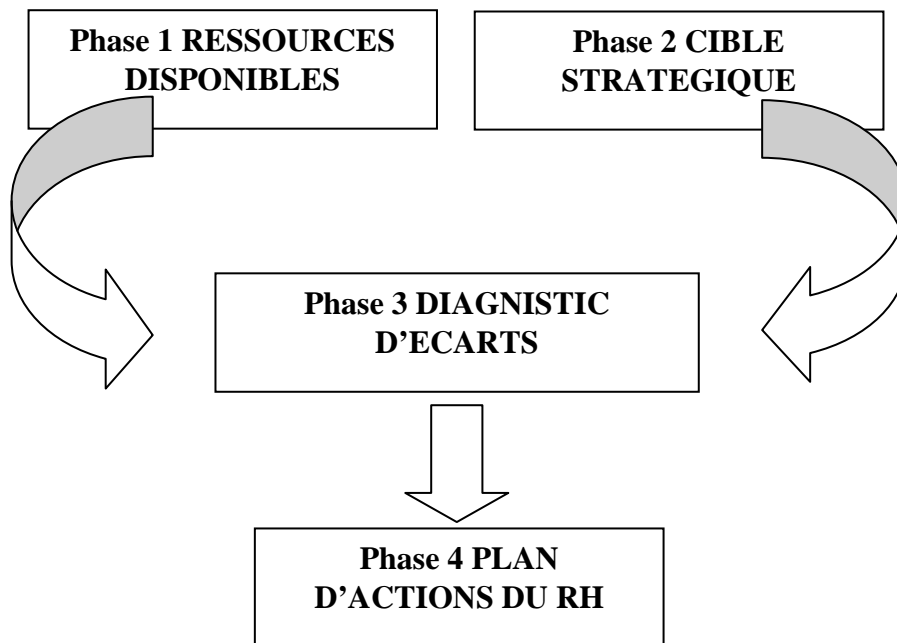
4- Suggestions par rapport à la gestion du personnel au niveau des directions et services.

Le personnel à gérer étant nombreux, il faut reconnaître que la direction des ressources humaines ne peut à elle seule faire le travail de gestion des emplois et des agents. Le RRH (Responsable des Ressources Humaines) a ainsi intérêt à élargir son champ d'application et donc à impliquer de près ou de loin différents acteurs. Car il est clair que contrairement à d'autres fonctions du Ministère ou d'une organisation, la fonction RH est une fonction partagée vu que les directeurs et les chefs de services ont aussi à gérer leurs subordonnés. Le responsable des ressources humaines est alors invité à mobiliser ces derniers à appliquer les stratégies de motivation suggérées ci-dessus comme le management participatif, l'autonomisation et la responsabilisation des agents. En ce qui concerne la gestion prévisionnelle des emplois, les chefs d'équipes devraient être confiés une mission d'évaluation des besoins et des agents, et participer aux décisions affectant les agents comme le recrutement, progression de carrière, formation ... l'implication de ces différents acteurs permettra certainement de prendre des décisions plus appropriées et donc une gestion efficace des individus et leurs emplois.

Le recours à la technique appelée **GPRH ou Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines** est aussi suggéré pour bien déterminer les besoins réelles du Ministère avant de procéder aux recrutements ou affectation à un poste. En effet, cette technique a pour objet l'ajustement des ressources humaines aux emplois. Elle devrait alors être une préoccupation constante de l'ensemble des acteurs de la GRH du Ministère, dont la mise en œuvre est essentielle.

Cette méthode requiert un travail en mode projet qui mobilise :

- la compétence de professionnels mais aussi d'autres acteurs (direction, services statistiques, cadres, agents, représentants du personnel) ;
- des informations quantitatives et qualitatives et des outils.



Le socle de la méthode doit néanmoins distinguer les quatre phases suivantes :

- la première a pour objectif de **mettre à jour les ressources disponibles à moyen terme** à partir des déterminants connus. Il faut à partir d'un recensement des RH existantes effectuer des exercices de simulation pour savoir ce que deviendront ces RH à l'échéance choisie. Cette phase est technique et mobilise les services statistiques;
- la deuxième vise à **déterminer le plus précisément possible la cible stratégique**. Il s'agit de déterminer les besoins en ressources humaines de l'organisation à partir de l'analyse de ses missions et de ses conditions d'exercice.

Cette phase est très stratégique ; le DRH doit traduire en langage « RH » les orientations fixées par le pouvoir politique ;

- la troisième phase est celle du **diagnostic des écarts entre ce qui est voulu et ce qui est disponible sans rien changer**. Préalable à la prise de décision, cette phase doit être partagée avec les organisations syndicales ;

- la quatrième phase est celle qui permet au DRH de **définir le plan d'actions RH** qui doit être également concerté avec les partenaires sociaux.

CONCLUSION GENERALE

L'organisation de travail est une institution bien vivante et primordiale dans le monde du travail. Elle présente une importance considérable au sein du Ministère afin d'assurer un bon fonctionnement à l'œuvre de ses activités pour l'atteinte des objectifs définis par le Ministère. Une structure, une coordination, une relation interpersonnelle, les moyens techniques, matériels et humains ont été mis en place dans le cadre de cette institution sur laquelle le travail a été effectué concernant la gestion des ressources humaines.

Tout au long de l'étude, nous avons eu l'occasion d'examiner la gestion des ressources humaines comme facteur de performance de personnel au sein du MESupRES. Le cas de ce Ministère nous a permis de vérifier les différents concepts et théories se rapportant à ce sujet. Une étude pragmatique a été mise en œuvre dans ce document afin de vérifier les hypothèses émises, mais aussi pour approfondir la réalité sur la gestion des ressources humaines dans une entité, tout particulièrement la notion de Gestion des Ressources Humaines et de sa performance fonction de l'efficacité même des individus composant ladite entité. Certes, la GRH est un plan de la gestion de l'organisation qui se charge de l'adéquation des Ressources Humaines aux besoins de cette dernière. Elle cherche l'efficacité et l'efficience du capital humain ou du personnel de l'organisation. Pour le Ministère, la GRH a pour objectifs essentiels d'acquérir et de conserver le personnel mais également de le faire évoluer, d'améliorer leurs performances en vue de permettre le développement et la pérennité de l'organisation. Ainsi, d'après les résultats et analyses effectués, on peut conclure que la finalité de la GRH est la performance des individus d'une institution par le moyen de stratégies de motivation comme la rémunération, les avantages des postes, les bonnes conditions de travail, les formations, les progressions, l'autonomie et la responsabilisation des employés. Comme les résultats obtenus de la démarche méthodologique l'ont montré, les stratégies de management des individus exercent une influence considérable sur la motivation et la performance des individus. Ceci témoigne l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines à l'efficacité des salariés qui œuvrent ensemble pour atteindre les objectifs d'une organisation. L'étude de la GRH du Ministère illustre bien ce rôle primordial de la gestion du personnel dans l'atteinte des objectifs de cette administration publique. L'analyse des données collectées ont montré les forces mais aussi les faiblesses de la gestion de son personnel pour l'amélioration et l'efficacité de laquelle nous avons proposé quelques

recommandations essentiellement liées à l'application des procédures de recrutement déjà établies, la gestion prévisionnelle des emplois et le recrutement de personnel qualifié. Des suggestions particulières ont aussi été préconisées concernant le management et le leadership des supérieurs: ce sont la décentralisation du pouvoir par l'autonomisation et la responsabilisation des agents par l'application de la méthode managériale participative, et enfin l'aplatissement de la hiérarchie afin de multiplier la communication entre décideurs et exécutants. En penchant sur le type de leadership emprunté par les dirigeants au sein du Ministère qui est caractérisé par la hiérarchie, une question nous est venue à l'esprit compte tenue de l'influence qu'exerce le style de leadership des supérieurs d'une organisation. Celle-ci est de savoir l'importance du type de leadership à la performance des employés.

BIBLIOGRAPHIES

Ouvrage généraux :

1. BERNOUX (P.) *La Sociologie des organisations*, éd Seuil, 1990
2. CADIN (L.), GUERIN F. ET PIGUYRE F, *La Gestion des Ressources Humaines*, Ed Dunod, 2007
3. CHEVALIER (J.), *Science administrative*, PUF, Collection « Thémis Science politique », 3^e éd, 2002
4. MAYO (E.) *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company*, Chicago, Cambridge: Harvard UP, 1993
5. MENDRAS (H.), *Les éléments de sociologie*, éd Masson&Armand Colin, 4^{ème} édition, Paris, 1996
6. MORGAN (G.), *Image de l'organisation*, Les presses de l'Université Laval, 1989
7. WEBER (M.), *Economie et société*, réédition Pocket, Paris, 1922

Ouvrages spécifiques :

8. BERNARD (G.) : *Les stratégies et importances de la gestion des ressources humaines*, 3^{ème} Ed « Excellent petit livre », Paris, 2004.
9. CROZIER (M.), *Phénomène Bureaucratique*, Paris, Seuil, Coll « Points », 1963
10. FAYOL (H.) *Administration industrielle et générale*, réédition DUNOD, Paris 1962
11. FRIEDMAN (G.) (1902-1977), *Travail en miettes* (1956)
12. GAZIER, (B.). *Les Stratégies des Ressources Humaines*, Paris, 3^{ème} éd, éd. La Découverte, 2004, Paris, (1991),
13. JOHANSON (J-E), *Formal structure and intra-organizationonal network*, An analysis in combined social and health organization in Finland, Scandinavian journal of management, vol 16, 2000
14. Les Cahiers de l'Actif - N°314-317, *Théories et stratégie du management*
15. MASLOW (A.), *Motivation and personality*, New York, Harper, 1954
16. ROUSSEL (P.), *La motivation au travail-concept et théories*, septembre 2014
17. TAYLOR (M.), *La politique de Gestion des Ressources Humaines* , Ed Fouchier, Année 2000

Documents officiels :

18. Manuel de procédures des concours administratifs version 5.3 – Septembre 2006 et au Décret n° 2005-500 du 19 Juillet 2005
19. Loi n°94-025 du 17 novembre 1994 relative au statut général des agents non encadrés de l'État, J.O. n°2337 du 04.12.95 vm p.3657 et vf p. 366, titre X, article 5

Webographie :

20. www.henriford.fr, 2012-2014
21. <http://www.recherche-et-organisation.com/aso>, Bernard MARTORY et Daniel CROZET, *Gestion des ressources humaines : Pilotage et social performance*, DUNOD, 8^{em} ed, Paris 2013

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE... ..	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRAGE CONTEXTUEL, CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE	1
CHAPITRE I : ETAT DES LIEUX	4
I-1 GENERALITES SUR LE MINISTERE	4
I-2 MISIONS DU MINISTERE :	4
I-3 FONCTIONNEMENT ET ORGANISATION AU SEIN DU MINISTERE :	5
II-1 DEFINITIONS ET CONCEPTS DE BASE	9
a - Sociologie du travail	9
b - Sociologie des organisations.....	9
c - La Gestion des Ressources Humaines	10
• La performance.....	11
• La performance du personnel	11
• La performance organisationnelle	11
II-2 PROBLEMATISATION ET FORMULATION DES HYPOTHESES	12
2-1 Problématisation	12
2-2 Formulation des hypothèses.....	12
2-3 Détermination des objectifs	12
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	13
III-1 Les outils de recherche :	13
2- Méthodologie :	13
PARTIE II : CADRE OPERATIONNEL ET INTERPRETATION DES DONNEES	
CHAPITRE IV - MESURE DE PERFORMANCE DE GESTION INDIVIDUELLE DU PERSONNEL	18
IV-1 L'emploi.....	18

a - Le recrutement	18
• L'emploi et les compétences	19
b - La formation.....	20
IV-2 Individus	22
a -Motivation et implication.....	22
b -L'évolution de travail.....	23

CHAPITRE V - MESURE DE PERFORMANCE DE GESTION COLLECTIVE DU PERSONNEL

V-1 Administration	26
a -Dossiers du personnel	26
b-Les matériels de travail	26
V-2 Communication.....	26
a -Relation sociale	26
b -Relations interpersonnelles	27
V-3 La motivation du personnel.....	29
a - Facteurs de motivation des agents.....	29
b -L'efficacité du personnel	35

PARTIE III :PERSPECTIVES ET SUGGESTIONS PERSONNELLES

CHAPITRE VI – ESSAI D'ANALYSES ET DISCUSSIONS DE L'EFFICACITE DE GESTION DU PERSONNEL

1 -Discussions et analyses de la GRH du ministère.	39
a -Validation de l'hypothèse	39
• Les forces de la gestion des ressources humaines de la DRH.....	41
• Les faiblesses de la gestion des ressources humaines de le DRH	42
• La bureaucratie et autorité des supérieurs	44
• Le management participatif	45
1-Suggestions relatives au recrutement et l'intégration du personnel.....	48
a -Amélioration la pratique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.)	48
b -Recrutement de personnes qualifiées.....	50
2 -Recommandation sur la gestion du surplus d'effectif : la conception de projet.....	50

• Attribution de moyens matériels	50
3 -Recommandations relatives à la motivation du personnel.....	51
• Aplatissement de la hiérarchie.....	51
• Autonomie et responsabilisation des agents	52
• Environnement plus accueillant.....	53
4 -Suggestions par rapport à la gestion du personnel au niveau des directions et services.	53
CONCLUSION	56
BIBLIOGRAPHIES	58
Webographie :	58
TABLE DES MATIERES	59

ANNEXES

ANNEXE I

Questionnaire aux cadres supérieurs

1. Firy taona ianao tompoko?
Votre âge
2. Ahoana no hamaritanao ny atao hoe fitantanana ny mpiasa amin'ny maha lehibe anao?
En tant que supérieur, comment définissez-vous la gestion des ressources humaines ?
3. Ahoana no fitantananao ireo mpiasa izay fehezinao?
Comment gérer-vous vos personnels ?
4. Ahoana no fomba fanomezanao baiko sy vaovao?
Comment donnez-vous des ordres et des informations ?
5. Efa nisy mpiasa nametra-mpialàna na ihany koa voaroaka ve teto amin'ny ministera?
Hazavao!
Existe-t-il auparavant de personnel démissionnés ou licenciés ? Expliquez !
6. Ahoana no fomba hifandraisanao amin'ireo mpiasa ?
Comment communiquez-vous avec le personnel ?
7. Misy fihantraikany amin'ny vokatry ny asa ao amin'ny ministera ve ny fifandraisan'ny sefo sy ny mpiasa?
Le rapport chef-subordonné a-t-il un effet sur les résultats de travail au sein du Ministère ?
8. Efa nisy tsy fifanarahana ve teo amina sy teo amin'ireo mpiasa? Raha misy, inona no antony?
Existe-t-il un conflit entre vous et les subordonnés ? Si oui, quelle est la source de ce conflit ?
9. Matetika sa mahalana io tsy fifanarahana io?
Est-ce que le conflit se provoque t-il souvent ou rarement ?
10. Ahoana no fomba famahanao sy fihatrehanao ny disadisa ?
Comment gérez-vous le conflit ?
11. Araka ny hevitrao, inona ireo fepetra raisina mba hisorohana ny disadisa na tsy fifanarahana io?
Selon vous, quelles mesures devraient être prises pour éviter le conflit ?
12. Ahoana ny fahitanao ny fitantanana ny mpiasa ato amin'ny ministera?
Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines au sein du Ministère ?
13. Araka ny hevitrao, mitondra amin'ny fahombiazan'ny Minisitera ve ny fitantanana tsara ireo mpiasa ao aminy? Nahoana ?
Pensez-vous qu'une bonne gestion des ressources humaines au sein du Ministère favorise-t-elle sa réussite ? Pourquoi ?

ANNEXE II

Questionnaires aux agents non encadrés et aux cadres moyens :

14. Ny taona, lahy na vavy, ny andraikitra sahanina
Votre âge, sexe et le poste que vous occupez
15. Hafirina ianao no niasa tato?
Combien de temps avez-vous travaillé au sein du Ministère ?
16. Araka ny hevitrao, inona avy ireo adidy sy andraikitrao amin' ny maha mpiasa anao?
Quels sont vos rôles, vos devoirs en tant que personnel selon vous ?
17. Voakarama amin' ny maha izy anao ve ianao?
Êtes-vous payés à juste valeur ?
18. Manana eritrerira ny hiova asa ve ianao? Nahoana?
Avez-vous l'intention de changer de travail ? Pourquoi ?
19. Ahoana ny fahitanao ny fomba fanomezana baiko sy toromarika avy amin' ny lehibena, amin' ny maha mpiasa anao?
En tant qu'agent, comment trouvez-vous la façon dont votre supérieur ou votre chef donne des ordres et des directives ?
20. Ahoana no fomba fifandraisanao amin' ny mpitondra sy ireo mpiara-miasa aminaio?
Comment vous vous communiquez avec lui, avec votre collègue ?
21. Ahoana ny fitrangan' ny fifandraisana eo aminaio sy eo amin' ny olona amboninao?
Comment se manifeste la communication entre vous et vos supérieurs hiérarchiques ?
22. Ahoana no andraisanao ny fifandraisana amin' ny olona amboninao? Hazavao !
Comment qualifiez-vous la relation avec vos supérieures ? Expliquez !
 - a. « Namana » Ami
 - b. « Mpiara miasa » Collègue
 - c. « Sefo » Chef
 - d. « Hafa » Autre
23. Araka ny hevitrao, misy fihantraikany amin' ny vokatry ny asa eto amin' ny Ministera ve ny fifandraisan' ny mpiasa sy ny sefo?
Selon vous, le rapport chef-subordonnés a-t-il un effet sur les résultats au sein du Ministère ?
24. Efa nisy disadisa ve teto amin' ny Ministera? Ary tamin' ny mpiara-miasa aminaio?
Y-a-t-il un conflit dans le Ministère ? Avez-vous un conflit avec vos collègues ?
25. Miverimberina matetika ve sa mahalana io disadisa io?
26. Est-ce que le conflit se provoque-t-il souvent ou rarement ?
27. Voavahanareo irery ve ilay tsy fifanarahana sa misy olona hafa mamaha ny olana?
Le conflit se résout entre vous-même ou et-ce quelqu'un y intervient ?
28. Inona ary ireo fepetra raisina hisorohana ny disadisa, araka ny hevitrao?
D'après vous, quels sont les mesures prises pour éviter un conflit ?
29. Ankoatr' izay, inona ny mety olana aminaio ato amin' ny Ministera? Hazavao!

A part cela, quel sont les problèmes que vous rencontrés au sein du Ministère ?
Expliquez !

30. Ahoana ny fahitanao ny fifandraisana ato am-mpiasana?

Que pensez-vous de la relation sociale au sein du Ministère ?

31. « Ianao ve mieritreritra fa raha tsara ny fifandraisana ato amin'ny Ministera dia mahatonga fanombiazana izany ? Nahoana ? »

Pensez-vous qu'une bonne gestion des ressources humaines au niveau du ministère conduit à sa réussite ? Pourquoi ?

32. « Omeo isa iray (1) hatramin'ny fito (7) izay madrisika anao hiasa ato:

Notez de 1 à 7 suivant son importance ce qui vous motive au travail :

a. « Fahatsaran'ny toeram-piasana sy ny enti-miasa » Condition de travail

b. « Karama » Salaire

c. « Rivotra hiainana ao ampiasana » Atmosphère

d. « Tanjona manokana » Objectif personnel

e. « Tanjona mifanaraka amin'ny asa » Objectif professionnel

f. « Fisondrotana » Avancement

g. « Fisotron-dronono Pension à la retraite

CURRICULUM VITAE

RALALARIJAONA Zo Mahefasoa

Lot III N 111 Fiadanana Antananarivo -101-

Telephone: 034 41 070 46 E-mail: mahefarjn@yahoo.fr

22 ans – Célibataire



Formation et Diplômes

- 2016 : Licence Professionnalisante en Travail Social et Développement
- 2013 : Diplôme de Technicien Supérieur en Travail Sociale et Développement
- 2011 : Baccalauréat Série A2

Expériences professionnelles

- 2016: Stage auprès du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique pour la préparation du mémoire de licence
Titre du mémoire : Réflexions sociologiques sur la Gestion de Ressources Humaine comme facteur de performance du personnel.
- Novembre 2015 jusqu'à aujourd'hui : Conseiller technique de l'association Skateboarding Malagasy Education Group.

Activités et Intérêts

- Littérature, voyage, guitare, musculation, natation, skateboard, études.

Connaissances Informatiques

- Word, Excel, Power Point, Publisher, Internet

Langues Etrangères

- Français : lu, écrit, parlé
- Anglais : lu, écrit, parlé

RESUME

Titre du mémoire : Réflexions sociologiques sur la gestion des ressources humaines comme facteur de performance du personnel.

Champ de recherche : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESupRES).

Nombre de pages : 56

Nombre de figures : 5

La gestion des ressources humaines du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique est essentiellement caractérisée par la présence d'un système hiérarchisé et bureaucratique qui est présent à tous les niveaux. Tous les subordonnés sont des exécuteurs tandis que les chefs hiérarchiques en sont des décideurs. Les premiers, qui comptent majoritairement de personnes, sont expérimentés, travaillent dans une ambiance favorable et ont des cohésions pour l'atteinte des objectifs clairs. La pension à la retraite et le salaire sont leurs principales sources de motivations. Figurant parmi les derniers facteurs de motivation des agents, les conditions de travail sont à améliorer et le leadership à développer. Pour ce faire, un milieu de travail agréable, des moyens matériels adéquats, la responsabilisation, la participation des agents à la prise de décision et enfin l'amélioration du processus de communication entre supérieurs et agents contribueraient beaucoup à l'amélioration de performance des agents de cette administration.

Mots clés : Motivation, gestion, ressources humaines, performance, relation interpersonnelle.

Auteur : RALALARIJAONA Zo Mahefasoa

Adresse : Lot III N 111 Fiadanana

Le Directeur du mémoire : Monsieur HERISOA ANDRIANAINA RAKOTOJAONA