

Quel système de motivation pour le personnel de conduite des engins de brigades mécanisées de la Direction des Routes du Maroc ?

Abdelhamid JANATI IDRISSE
Direction des Routes, Maroc, janati@mtpnet.gov.ma

Résumé

La Direction des Routes gère un réseau routier de 57 000 km dont plus de 40 000 km sont revêtus. Ce réseau fait l'objet d'un entretien courant à l'aide des moyens propres de l'Administration et d'un entretien périodique par les entreprises privées.

Pour le strict entretien, la Direction des Routes disposent d'un parc de matériel des Travaux Publics (TP) composé d'environ 800 unités d'engins et de camions gérés par les 7 Services Logistiques et Matériel (SLM) suivants : Agadir, Marrakech, Casablanca, Rabat, Meknès, Fès et Oujda.

Le personnel de conduite de ces engins est disponible 24h /24 et 7jours/7pour intervenir dans les cas les plus urgents (catastrophes naturelles, inondations, coupures de routes, neige,...) pour la sécurité des usagers et la pérennité de la circulation. Ces conducteurs opèrent des fois dans des conditions très difficiles. Et c'est grâce à eux que la circulation sur les routes est assurée en permanence et que le service public est maintenu à un niveau acceptable pour les usagers.

Il est donc utile de connaître comment cette partie du personnel est motivée et comment ses besoins sont satisfaits.

La présente communication a pour objet de partager les résultats d'un diagnostic stratégique de la motivation des conducteurs d'engins TP avec une enquête de terrain en mettant en relief les forces et faiblesses et les opportunités et les menaces issus de ce diagnostic ainsi que les recommandations stratégiques et opérationnelles en matière de motivation des conducteurs d'engins.

1. INTRODUCTION

Les entreprises (publiques ou privées) n'existent pas sans les femmes et les hommes qui y travaillent. Et la tâche principale de tout responsable est d'obtenir de ses collaborateurs une production optimale et de qualité.

La catégorie du personnel de conduite des engins des TP demeure une pièce maitresse au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports. En effet, ce type de personnel, qui opère en tout temps et sans compter ses heures de travail, est le premier à être sur les lieux en cas de catastrophes naturelles ou événement exceptionnel pour prêter assistance à la population ou aux usagers de la route. Elle joue ainsi un rôle important dans le développement économique du pays. La motivation de ce type de personnel mérite une réflexion dans l'objectif d'améliorer ses prestations et optimiser ses performances.

La motivation est un thème qui interpelle beaucoup d'organisations. Elle demeure aujourd'hui au centre des préoccupations des managers d'entreprises car il s'agit d'un levier de productivité, de compétitivité et de qualité.

Par ailleurs, les progrès théoriques enregistrés dans ces derniers temps dans la psychologie du travail devraient permettre de faire face aux nouveaux défis posés par les conditions de travail.

Cette communication ambitionne de faire un diagnostic du processus motivationnel propre au personnel de conduite des engins des TP et de proposer des solutions adaptées pour son amélioration en tenant compte des spécificités de genre de personnel

2- PRESENTATION DE LA DIRECTION DES ROUTES [1]

La Direction des Routes a été créée en 1973 opérant alors une synthèse d'une organisation scindée en deux circonscriptions Nord et Sud. Elle a depuis connu une réelle expansion, tant au niveau de son organisation que de ses activités.

En 1983, le Ministère a opéré une réorganisation de ses services extérieurs tendant à faire cadrer ses structures extérieures avec le découpage administratif du pays. Ainsi, pour mieux répondre aux attentes des citoyens et partenaires, la représentation territoriale actuelle est assurée par 16 directions régionales de l'équipement (DRE) et 30 directions provinciales de l'équipement (DPE) chargées de coordonner et de gérer toutes les activités du Ministère et d'assurer une meilleure efficacité au niveau provincial.

Les services extérieurs du MET, quant à eux, comprennent 16 directions régionales de l'Équipement et des Transports (DRET) et 30 directions provinciales de l'Équipement et des Transports (DPET).

Enfin, lorsqu'un ouvrage ou une tâche ponctuelle l'exige, il est possible d'organiser des aménagements spécifiques temporaires.

Une Direction régionale de l'Équipement et des Transports peut être constituée des services suivants :

- Service de la planification et des études économiques
- Centre régional des études techniques
- Service de l'Administration générale
- Service de la logistique et du matériel des Travaux Publics
- Service de la Coordination des Transports, et de l'Animation de la Profession et de la Communication
- Service de la Gestion et des Programmes
- Service des Infrastructures
- Service du Transport Routier
- Service de la Gestion du Domaine Public Maritime
- Service de la Marine Marchande
- Service des Équipements Publics

Une Direction provinciale de l'Équipement et des Transports peut être constituée des services suivants:

- Service de la Gestion et des Programmes
- Service des Infrastructures
- Service du Transport Routier
- Service des Équipements Publics

3- EVOLUTION DU RESEAU ROUTIER MAROCAIN

Au lendemain de l'indépendance, le réseau routier marocain ne dépassait pas 15000 km. Actuellement grâce aux efforts des pouvoirs publics en matière de réunification, d'intégration des régions excentrées dans le tissu économique du pays et du désenclavement du monde rural, les localités les plus éloignées du Royaume aussi bien dans le nord, le centre et le sud sont facilement accessibles par route.

La route au Maroc constitue le principal mode de transport des biens et des personnes, en effet 95% des marocains la choisissent pour se déplacer et les 75% des marchandises (hors phosphates) passent par elle.

L'augmentation du nombre de véhicules liés à la mobilité des personnes et au développement des échanges économiques lors de cette dernière décennie a entraîné une accélération sans précédent de trafic (en moyenne doublement tous les 12 ans)

Aujourd'hui, la DRCR gère un réseau routier de 57000 km dont 35000 km sont revêtus.

Ce réseau est divisé en 3 trois catégories :

- Routes nationales avec 11251 km dont 9806 km sont revêtus
- Routes régionales avec 1078 km dont 8855 km sont revêtus
- Routes provinciales avec 35657 km dont 16365 km sont revêtus

Parmi les problèmes spécifiques qui caractérisent ce réseau on peut citer l'enneigement dans le rif, moyen et le haut Atlas. La gestion de ce réseau nécessite donc la mise en place, d'une part, d'une stratégie d'intervention pour le déneigement bien définie et d'autre part, de services bien adaptés et correctement organisés pour réaliser les travaux de déneigement.

Le Maroc dispose aussi de 920 km d'autoroute qui sont déjà mis en service et 550 km en cours de construction pour atteindre vers l'année 2010, un linéaire de 1500 km.

4. METIER DES CONDUCTEURS D'ENGINS

Le conducteur d'engins est un ouvrier qualifié chargé de conduire des engins de travaux publics. Au niveau de notre Département nous disposons des Bulldozers, des Niveleuses, des Chargeuses, des Pelles hydrauliques, des Compacteurs, des fraises, des étraves ainsi que des camions : bennes, citernes, point à temps, ateliers, ravitailleurs et portes chars. Ces conducteurs, dont le nombre dépasse 800 personnes, interviennent dans les travaux de creusement, de déblaiement, de nivellement, de déneigement, de désensablement ou de terrassement.

On distingue deux types de conducteurs d'engins au sein de notre Département :

- Des conducteurs des brigades minimales au niveau de chaque DPET pour la réalisation des les travaux de réparation des dégradations de la chaussée, des ouvrages d'art et de la signalisation ainsi que des travaux de terrassement
- Des conducteurs des brigades régionales pour l'aménagement de pistes rurales de désenclavement et les travaux pour le rétablissement de la circulation suite aux dégâts de crue, à l'enneigement, à l'ensablement des routes ou suite à des catastrophes naturelles au niveau régional.

Chaque engin a une fonction particulière et sa parfaite connaissance par le conducteur est primordiale dans ce métier.

Les conducteurs d'engins sont sous la responsabilité d'un chef de brigade. Contrairement aux conducteurs des brigades minimales qui travaillent dans leurs provinces, les conducteurs des brigades régionales, sont souvent en déplacement loin de chez eux dans leurs régions voir même d'autres régions du Maroc.

5. COMPETENCES REQUISES

Parmi les compétences indispensables pour exercer ce métier de conducteur d'engins on peut citer :

- Savoir apprécier les distances et les reliefs
- Avoir la connaissance des sols et des notions en topographie
- Savoir lire les plans et documents techniques
- Avoir le sang froid des réflexes et le sens aigu de la sécurité
- Posséder de bonnes notions en mécanique et entretien lui permettant d'effectuer des opérations courantes telles que graisser et contrôler les niveaux, et signaler des anomalies
- Aimer le travail d'équipe
- Accepter de vivre selon le rythme des travaux sur des chantiers différents
- La pratique de ce métier nécessite également une santé normale et une acuité visuelle et auditive.

6. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA MOTIVATION DES CONDUCTEURS D'ENGINS TP ET DEVELOPPEMENT DES RECOMMANDATIONS

6.1- Démarche d'investigation du terrain

Trois points importants ont été étudiés : les acteurs et les échantillons d'un côté, les outils d'investigation et le mode d'administration de l'autre, la présentation des résultats en troisième lieu.

6.1.1- Les acteurs

Les acteurs concernés par la présente étude de motivation sont les conducteurs d'engins des travaux publics qui sont au nombre de 845 conducteurs répartis sur les :

- 7 services de la logistique et du matériel des TP
- 46 directions régionales et provinciales de l'Équipement et des Transports.

Ces conducteurs ont pour missions d'intervenir sur le réseau routier géré par le MET dans le but:

- D'assurer l'entretien courant et la sauvegarde du patrimoine routier
- D'assurer la pérennité de la circulation sur le réseau en tout temps en procédant aux opérations de déneigement, de désensablement et de dégagement des éboulis et matériaux de charriage
- De porter assistance à la population touchée par les inondations ou catastrophes naturelles.

6.1.2- Les échantillons

La démarche d'investigation du terrain a consisté en la réalisation d'un entretien de 30 conducteurs d'engins TP affectés dans différentes régions du Maroc; à savoir : Ifrane, Chefchaouen, Rabat, Ouarzazate, Agadir et Marrakech.

6.1.3- Outils d'investigation

Pour l'entretien avec les conducteurs d'engins TP, a été élaboré (voir annexe). Il comporte 6 questions et a été testé auprès de conducteurs du SLM de Rabat afin de voir si les questions étaient compréhensibles et de connaître la durée totale d'un entretien qui ne doit pas dépasser 15 minutes. Une partie du guide permet de connaître l'âge du conducteur, les tâches accomplies, le type d'engin et l'expérience dans le poste.

6.2- Présentation des résultats

Parmi les 30 conducteurs interrogés, figurent :

- 4 conducteurs de niveleuse
- 4 conducteurs de chargeuse
- 3 conducteurs de bulldozer
- 4 conducteurs de chasse neige
- 3 conducteurs de pelle hydraulique
- 2 conducteurs de compacteur
- 2 conducteurs de point à temps
- 2 conducteurs de portes engins
- 6 camions à benne

Le dépouillement des 30 guides d'entretien renseignés a révélé les résultats suivants:
Age

La répartition de la pyramide d'âge des conducteurs interviewés est la suivante :

- De 20 à 30 ans : 6%
- De 31 à 40 ans : 27 %
- De 41 à 50 ans : 30%
- Supérieur à 50 ans : 37%

Expérience professionnelle

- Expérience inférieure à 10 ans : 30%
- Expérience entre 11 et 20 ans : 37%
- Expérience supérieure à 20 ans : 33 %

La satisfaction des conditions de travail

La satisfaction des conditions de travail est globalement positive. Elle représente 63% contre 27% des non satisfaits. Les justifications fournies par les uns et les autres sont données ci après :

Pour ceux qui sont satisfaits, ils estiment :

- Qu'ils travaillent pour la bonne cause, ils préparent les routes pour que la circulation se déroule dans de bonnes conditions de confort et de sécurité
- Que quand ils produisent un service, ils voient le fruit de leur travail à travers la satisfaction des usagers de la route
- Qu'au niveau du Ministère de l'Équipement et des Transport, ils sont mieux qu'ailleurs
- Que le travail accompli est motivant et non routinier
- Qu'ils font tout de leur mieux pour la satisfaction des usagers de la route
- Qu'il y a stabilité dans le métier et par conséquent leurs familles sont aussi stables

Pour ceux qui ne sont pas satisfaits, ils estiment :

- Que le travail est pénible et qu'il est entouré de beaucoup de risques (ravins, montagnes, oueds, neige,...)
- Qu'il n'y a pas d'évolution dans le grade malgré l'ancienneté dans le service
- Que le matériel est vétuste et qu'il connaît beaucoup de pannes et de risques
- Que les indemnités de déplacement sont payées avec beaucoup de retard
- Qu'il n'y a pas de motivation de la part de la hiérarchie
- Que la relation est tendue avec certains chefs de chantier
- Que le salaire est bas
- Qu'il y'a un déséquilibre flagrant entre le travail effectué et la rémunération correspondante
- Que le travail s'effectue souvent dans les week end sans être indemnisé

Les motivations les plus importantes pour les conducteurs d'engins

A travers le guide d'entretien, nous avons tenté de classer les motivations selon les conducteurs d'engins TP interviewés. Les résultats de ce classement sont relatés dans le tableau ci après :

Classement	Type de motivation
1	Argent
2	Missions de chantier (*)
3	Promotion
4	Œuvres sociales : Logement, pèlerinage, estivage
5	Considération
6	Lettre de motivation
7	Formation
8	Alimentation
9	Habillement
10	Excursion

(*) : Les conducteurs des brigades régionales qui opèrent dans des chantiers routiers bénéficient d'une indemnité de 80 à 100 dh par jour (11dh équivalent à 1 euro).

Le feed back attendu après une prestation réussie

A la question « après une prestation réussie dans votre quotidien professionnel, quel est le feed back que vous attendez de l'Administration », les conducteurs interviewés ont répondu ce qui suit :

- 48% ont répondu qu'ils attendent la considération, la reconnaissance et les encouragements
- 42% attendent une indemnité consistante payée dès leur retour de la mission
- 10% attendent une promotion dans leur carrière et un avancement de grade.

Comment aimeriez-vous être motivés ?

A la question comment aimeriez-vous être motivés, les réponses sont synthétisées ainsi :

- 37% préfèrent être motivés par l'argent sous forme d'indemnité ou augmentation de salaire
- 23% préfèrent être motivés par la considération et la reconnaissance
- 15% préfèrent que cette motivation soit sous forme d'amélioration des conditions de travail sur les chantiers (hébergement, tenue du travail, ...)
- 13% préfèrent être motivés par une promotion de grade
- 8% préfèrent l'égalité et l'équité dans le traitement entre le personnel

- 4% préfèrent être motivé par une formation pour améliorer les performances et le rendement de travail.

Qu'est ce qui vous retient au Ministère de l'Équipement et des Transports ?

Les réponses à cette question sont synthétisées ci après :

- Travail sûr, stable et varié
- On fait un bon métier
- On participe à la construction de notre pays
- On est bien dans ce métier et on est satisfait de ce qu'on fait
- Nous avons une garantie dans l'emploi
- On aime travailler dans ce ministère
- Il y a de la sécurité sociale et la couverture médicale
- On travaille dans un ministère de renommée
- Ici on est en famille et on se respecte entre nous
- Il y'a la fondation des œuvres sociales qui nous aident pour le logement et le pèlerinage
- Il n'y a pas de stabilité dans le secteur privé et en plus, on est souvent loin de nos familles
- Notre travail est bien organisé et nous avons beaucoup de marges de manœuvres

Connaissez-vous des conducteurs qui ont quitté le Ministère pour aller travailler dans le secteur privé ? Si oui quel est le motif de leur à votre avis ?

Certains conducteurs ont confirmé la connaissance de certains conducteurs qui ont quitté le Ministère pour le privé. Les raisons avancées sont les suivantes :

- Départ vers le privé après la retraite ou le départ volontaire
- Parce que le salaire est plus élevé au privé et le salaire du public est trop bas
- Parce qu'il y'a beaucoup de retard dans la titularisation et la promotion dans le grade
- Certains sont partis mais ils ont regretté à cause de l'éloignement de leurs familles pendant de longues périodes.

7. DOUBLE DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE [2]

7.1- Diagnostic interne

7.1.1- Organisation actuelle

La réalisation des travaux de l'entretien routier courant se fait soit en faisant appel aux entreprises privés (rechargement ou reprofilage des accotements, fourniture et pose de panneaux de signalisation, fourniture de l'émulsion de bitume, ...), soit en faisant appel aux propres moyens des directions régionales et provinciales de l'équipement et des Transports (DRET/DPET) ou des SLM.

La Direction des Routes dispose actuellement d'environ 800 unités d'engins TP et camions poids lourds constituant :

- 46 brigades minimales
- 15 brigades de déneigement
- 5 brigades de désensablement
- 11 brigades régionales
- 4 brigades dédiées à la formation
- Du matériel de la réserve nationale

La gestion du parc matériel est assurée par les 7 services de Logistique et du Matériel régionaux et autonomes et leurs antennes au niveau de chaque DPET, assisté par le Parc Central du Service Matériel et l'Institut de Formation aux Engins et à l'Entretien Routier (IFEER) de la Division de la Maintenance et de la Viabilité Hivernale.

7.1.2- Les brigades minimales

Les brigades minimales sont au nombre de trois : brigade emploi partiel, brigade de terrassement et brigade polyvalente.

La brigade emploi partiel a pour but de procéder aux réparations localisées de la chaussée de routes revêtues. Les travaux les plus couramment exécutés par la brigade d'emploi partiel sont les suivants :

- Réparation localisée du corps de chaussée remédiant principalement aux épaufrements et aux nids de poule
- Déflachage remédiant principalement aux affaissements localisés de la chaussée et aux flaches
- Réparation du revêtement remédiant aux fissures

Les moyens de la brigade emploi partiel comprennent :

Du personnel

- 1 chef de personnel
- 1 chauffeur du camion point à temps (PAT)
- 1 conducteur de petit cylindre
- 1 teneur de lance
- 1 répandeur de gravillons
- 3 manœuvres

Du matériel

- 1 camion PAT
- 1 cylindre
- 1 citerne pour le stockage de l'émulsion

7.1.3- La brigade de terrassement

La brigade de terrassement est chargée de maintenir à leur niveau d'origine les caractéristiques des dépendances de la route. Les travaux les plus couramment exécutés par la brigade de terrassement sont les suivants :

- Reprofilage et rechargement d'accotements
- Curage des fossés
- Désherbage
- Dégagements des talus et d'éboulements
- Remblaiement

Par ailleurs, la brigade de terrassement intervient occasionnellement pour des dégagements ponctuels de chaussée à la suite d'éboulement, inondations, etc...et les remises en état de talus emporté par les crues.

Les moyens de la brigade de terrassement comprennent :

Du personnel :

- 1 chef de brigade
- 1 conducteur de chargeuse
- 1 conducteur de niveleuse
- 1 conducteur de compacteur

- 1 chauffeur camion citerne
- 2 à 4 chauffeurs poids lourds
- 1 conducteur pelle mécanique
- 4 manœuvres

Du matériel :

- 1 chargeuse
- 1 niveleuse
- 1 compacteur
- 1 camion citerne
- 2 à 4 camions benne
- 1 pelle mécanique

7.1.4- La brigade polyvalente

La brigade polyvalente a pour but de réparer les ouvrages d'art, les ouvrages d'assainissement, les ouvrages de confortement et de soutènement ainsi que les équipements de la signalisation verticale et de sécurité.

Les travaux les plus couramment exécutés par la brigade polyvalente sont les suivants :

- Mise en place d'enrochement
- Reprise des murs de soutènement
- Confection et mise en place de gabions
- Réparation de radiers
- Réparation de garde corps
- Curage manuel des buses
- Construction de fossés bétonnés
- Pose de panneaux neufs, remplacement et redressage de panneaux anciens
- Débroussaillage
- Peinture et écriture de bornes kilométriques

Les moyens de la brigade polyvalente comprennent :

Du personnel :

- 1 chef de brigade
- 1 maçon
- 1 peintre lettre
- 6 manœuvres
- 1 chauffeur poids lourds
- 1 soudeur

Du matériel :

- 1 camion
- Une citerne d'eau de 1000 litres
- Une bétonnière
- 1 compresseur
- Poste et équipements de soudure

7.1.5- La Brigade régionale

La brigade régionale relevant de la DRET pourrait intervenir pour l'aménagement des pistes rurales ou d'autres opérations spécifiques (catastrophes naturelles, inondations,...). La brigade régionale est gérée par le SLM de la région.

Les moyens de la brigade régionale sont comme suit :

Du personnel :

- 1 chef de la brigade

- 1 conducteur de bulldozer
- 1 conducteur de niveleuse
- 1 conducteur de chargeuse
- 1 conducteur de pelle hydraulique
- 1 conducteur de compacteur
- 1 conducteur de camion citerne
- 4 à 6 conducteurs de camions poids lourds
- 4 manœuvres

Du matériel :

- 1 bulldozer
- 1 niveleuse
- 1 chargeuse
- 1 pelle hydraulique
- 1 compacteur
- 1 camion citerne
- 4 à 6 camions poids lourds

7.1.6- La brigade de déneigement

La brigade de déneigement est chargée de participer aux opérations de déneigement des routes enneigées dont le linéaire s'élève à 5000 km. La Direction des Routes dispose d'environ 100 unités de déneigement affectées aux 15 provinces concernées par la neige. Les moyens de la brigade de déneigement sont :

Du personnel :

- des chauffeurs
- des responsables de radiocommunication
- des gardiens de barrières
- quelques manœuvres

Du matériel :

- des camions à étraves
- des fraises
- des niveleuses à étrave
- des camions pour le répandre du sel et sable

7.1.7- La brigade de désensablement

La brigade de désensablement est chargée d'empêcher l'accumulation de sable sur les chaussées.

Les moyens de la brigade de désensablement sont :

Du personnel :

- 1 chef de brigade
- Des conducteurs d'engins
- Des chauffeurs poids lourds

Du matériel :

- 1 bulldozer
- 1 niveleuse
- 1 à 3 chargeuses
- 2 camions

7.1.8- Motivation

La motivation actuelle des conducteurs d'engins est de deux ordres : motivation financière et motivation non financière.

7.1.9- Motivation financière

- Salaires mensuels par virement de la trésorerie du Royaume
- Prime de déplacement à l'extérieur de la ville de résidence du conducteur (missions, chantiers,...)
- Prime de rendement et des travaux pénibles pendant la saison hivernale
- Avancement de grade et d'échelon selon le statut de la fonction publique
- Allocations familiales en fonction de nombre d'enfants

7.1.10- Motivation non financière

- Stabilité de la fonction publique
- Affiliation à la sécurité sociale et au système de retraite de la fonction publique
- Services sociaux et aides de la Fondation des Oeuvres Sociales du MET : logement, pèlerinage, estivage, octroi de prêts sans intérêts, ...
- Habillement du travail et alimentation
- Formation continue
- Possibilité de mutation et détachement selon la demande du conducteur
- Congé annuel et congés exceptionnels
- Lettres de félicitation et d'encouragement du Ministère

7.1.11 – Forces et faiblesses

Les forces

- Capitalisation d'une grande expérience dans les chantiers routiers
- Disponibilité totale des conducteurs
- Dévouement au service du citoyen
- Sens d'appartenance à la famille des Travaux Publics
- Une large mobilité pour le renforcement des équipes d'une autre DPET en cas de besoin
- Retour d'expériences opérationnelles de groupements de communes, de Conseils Provinciaux et des Services du Ministère de l'Équipement et des Transports dans la gestion et la maintenance des brigades mécanisées
- Mise en relation des structures dédiées au désenclavement de la population rurale avec les entités spécialisées dans la formation et la gestion des engins d'entretien routier.
- Salaires et Indemnités de déplacement,
- Services sociaux et aides de la Fondation des Œuvres Sociales du MET: aide à l'accès au logement, prise en charge du pèlerinage, organisation des colonies
- Fourniture par l'Administration de l'habillement de travail
- Confort et sécurité dans l'utilisation des nouveaux engins
- Protection contre les retournements des engins et contre les chutes d'objet
- Cabine confortable, ergonomique, climatisée, aux commandes faciles
- Stabilité de l'emploi
- Existence d'un système de formation continue.

Les faiblesses

- Rémunération beaucoup plus importante dans le secteur privé (entre 7000 et 9000 dh, alors que dans le public, les salaires varient entre 3000 et 4600 dh/mois). Par ailleurs, la valeur des engins qui leur sont confiés et les chiffres d'affaires générés par ces engins sont très importants.

- Difficulté de recourir aux mesures disciplinaires pour certaines personnes défaillantes
- Absence d'un système d'évaluation et de suivi des rendements
- Absence de grille de motivation basée sur des critères de rendement objectifs et équitables
- Rigidité de la réglementation dans la fonction publique quant au système d'avancement et au reclassement en cas d'obtention de nouveau diplôme
- Perte progressive de sensation de responsabilité et d'esprit du service public pour les certains jeunes conducteurs (nouvelles générations) et perte du sens d'appartenance à la famille des Travaux Publics
- Système de rémunération non équitable entre les conducteurs relevant des SLM et ceux relevant des DPET. En effet, les conducteurs des brigades régionales souvent en déplacement sont mieux indemnisés par rapport aux conducteurs des brigades minimales qui se sentent démotivés
- Manque de visibilité de carrière
- Certains conducteurs n'ont pas encore bénéficié de logement sociaux construits par la FOS (Fondation des Œuvres sociale du MET)
- Valorisation personnelle insuffisante: peu de marques de considération et d'estime et rare prise en compte des résultats et contributions individuelles,
- Age moyen élevé des conducteurs et difficulté de recrutement pour préparer la relève: 50 ans est l'âge moyen des conducteurs des brigades minimales et régionales.

7.2- Diagnostic de l'environnement externe

Le diagnostic externe identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Celles-ci seront déterminées à l'aide du modèle d'analyse stratégique PESTEL (politique, économique, social, technologique, écologique, légal).

Le métier de la conduite d'engins TP du Ministère de l'Équipement et des Transports constitue une authentique problématique en termes d'impact politique, environnemental, socio-économique...

7.2.1- Environnement politique

L'exploitation de la route suscite de plus en plus l'intérêt des élus et des autorités locales. S'agissant des élus, ils deviennent sensibles aux coupures des routes par la neige ou les crues. Ils expriment diversement cet intérêt à travers des déclarations à la presse, des questions posées au parlement, des lettres adressées au Ministre de l'Équipement et des Transports...

Les élus, locaux et nationaux, s'intéressent à l'exploitation de la route soit parce que l'action semble rentable et bénéfique en termes d'investissement électoral, soit parce qu'ils sont à leur tour soumis aux pressions des usagers, de commerçants, de leurs associations et de la population en général.

Au fur et à mesure que la décentralisation se développe, la gestion de la route en milieu urbain relève des élus locaux.

Concernant les autorités locales et les services déconcentrés, notamment, les services extérieurs du Ministère de l'Équipement et des Transports, ils sont responsables devant leurs ministères respectifs de tutelle, chacun dans son domaine de compétence, de la sécurité publique, de la fluidité du trafic, de la continuité des services publics, de la pérennité de l'activité économique...

En principe les collectivités territoriales (autorités locales, conseils municipaux, conseils régionaux) travaillent en collaboration.

7.2.2- Environnement économique

C'est un truisme d'affirmer que la route se situe au cœur de l'activité économique moderne et des besoins en mobilité démographique. C'est ainsi qu'au Maroc 90% des personnes et 75% des marchandises sont mobilisés par la route.

Par conséquent, les coupures d'une route portent un réel préjudice à la population et à l'activité économique et commerciale.

Même si elle est devenue au déjà au 20^{ème} siècle un atout économique, l'exploitation de la route continue de poser de nombreux problèmes aux hommes, qui ont au cours du temps tenté de réduire son emprise et ses méfaits.

Les coupures des routes sont onéreuses et coûtent très cher à la collectivité :

- Elles affectent l'activité économique et commerciale
- Elles réduisent les déplacements personnels
- Elles provoquent la rareté des denrées alimentaires, les ruptures de stocks des médicaments. Comme conséquence, les prix des produits de première nécessité augmentent et affectent le pouvoir d'achat de la population. Celui ci est déjà faible car les régions concernées présentent un sous développement dans leur ensemble.

Par ailleurs, la cadence actuelle de réalisation des grands chantiers, pousse les sociétés privées d'aller chercher les conducteurs d'engins les plus performants des établissements publics moyennant des motivations financières attirantes.

7.2.3- Environnement social

Les coupures des routes exacerbent l'enclavement et l'isolement de plusieurs localités, gênent le transport des personnes et des marchandises. Elles perturbent l'accès aux soins et aux centres éducatifs et socio administratifs. Les coupures perturbent la scolarité des enfants. Du coup, elles causent l'insatisfaction et le mécontentement de la population et enracinent parfois le sentiment de marginalisation et d'exclusion. En effet, de plus en plus sensible à la qualité et à la continuité de service, l'utilisateur recourt aux plaintes et aux réclamations.

Si les infrastructures constituent indéniablement un moyen d'ancrage de la population dans certains espaces géographiquement défavorisés (montagnes, zones éloignées des centres urbains...), les coupures de routes alimentent, au contraire, l'exode rural et contribuent à vider le milieu rural.

7.2.4- Environnement technologique

L'exploitation de la route s'inscrit de plus en plus dans un environnement technologique :

- NTIC (internet, GSM,...), l'utilisateur peut contacter le ministre ou lui envoyer des messages pour exprimer sa satisfaction ou son insatisfaction ;
- Télévision et radio, presse : l'utilisateur peut exprimer son opinion à travers la presse, la radio ou la télévision ;
- Bulletin météorologique : les prévisions météo peuvent être utilisées pour mieux se préparer à la neige (anticipation, prévention, positionnement du matériel au niveau des points névralgiques, ...) ;
- Matériel TP très performant, munis du système GPS et de radiocommunication avec des cabines climatisées ;
- Machines automatiques de salage pour déverglacer les chaussées.

7.2.5- Milieu écologique et environnemental

L'exploitation de la route a un impact important sur l'environnement par :

- La surconsommation de carburant et des lubrifiants
- Les terrassements effectués en milieu naturel (faune et flore)

Les activités d'entretien et l'exploitation de la route sont susceptibles d'influer sur la qualité des milieux naturels situés à proximité de la chaussée.

Les préoccupations écologiques et environnementales doivent être prises en compte dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'exploitation de la route afin de réduire l'impact des mesures adoptées sur les écosystèmes, la biodiversité et à la qualité des sites et du paysage.

7.2.6- Environnement légal, juridique et consignes de sécurité

L'exploitation de la route impose le respect rigoureux des dispositions juridiques et réglementaires qui en régissent la gestion et l'organisation.

En particulier, il importe de se conformer strictement aux dispositions du code de la route. En présence de la neige ou des crues, les normes de sécurité consistent spécialement au respect des panneaux de signalisation, à la conduite à l'intérieur des convois, à la limitation de vitesse, au respect des barrières de neige...

Outre les bulletins météorologiques, les chaînes de télévision et les stations de radio éditent régulièrement des bulletins de coupure par la neige ou les crues, de fermeture et de réouverture de routes.

Un numéro de téléphone de la DRCR (05 37 71 17 17) est mis à la disposition des usagers de la route 24h/24 et 7 jours/7 pour connaître l'état présent et évolutif du réseau routier.

Par ailleurs, au même titre que les usagers de la route, les agents se confrontent lors de leurs différentes interventions au flot de circulation et s'exposent par conséquent à divers dangers potentiels. Leur sécurité devrait faire l'objet d'une attention particulière et permanente à travers notamment une signalisation adéquate.

7.2.7- Les opportunités

- Le Gouvernement Marocain est favorable pour une réforme du régime des salaires des fonctionnaires par la prise en considération des principes de mérite, de compétence, de rendement et de productivité
- Bonne répartition régionale et provinciale des entités du MET chargées de la gestion du matériel TP
- Existence d'une structures de formation à Skhirat relevant du MET et adaptées au besoin du MET en matière de conduite des engins TP ainsi que la future création, par l'OFPTT en partenariat avec la FNBTP, d'un Institut spécialisé aux métiers du BTP à Settat, et ce pour répondre au déficit actuel en conducteurs de conduite d'engins TP et techniciens de maintenance des engins
- Développement des solutions alternatives pour faire face au manque ponctuel de conducteur et chauffeurs de poids lourd (Sociétés d'intérimaires)
- Développement des machines TP nécessitant le minimum de main d'oeuvre

7.2.8- Les menaces

- Difficultés de recrutement : des départs en retraites ou volontaires, des démissions ou des abandons de poste sont restés sans remplacement

- Transformation importante du secteur de transport et logistique entraînant une modification en profondeur du métier de conducteur
- La mutation de la société marocaine en faveur d'une catégorie de personnel exigeante, mobile et difficile à fidéliser
- Absence de recrutement pour le remplacement des départs
- Forte demande dans le secteur privé des conducteurs d'engins TP, compte tenu des grands investissements engagés au Maroc dans le secteur BTP, et il sera très difficile de fidéliser nos conducteurs dans le secteur public notamment les plus compétents.

8. DEVELOPPEMENT DES RECOMMANDATIONS

Le déploiement stratégique consiste à mettre la stratégie en pratique. En effet, une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles.

Nous avons utilisé dans la section précédente la matrice SWOT pour effectuer le diagnostic interne et externe. A l'issue de ce diagnostic stratégique, nous avons identifié les forces et les faiblesses du système de motivation des conducteurs d'engins TP au sein du MET, ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement.

La présente section traitera du développement stratégique des recommandations et des mesures d'accompagnement pour leur mise en œuvre au MET.

Recommandations pour mieux motiver et fidéliser nos conducteurs d'engins au sein du Ministère de l'Équipement et des Transports :

8.1- Motivation financière

- Prévoir une prime spécifique de rendement pour les conducteurs ayant excellé dans leurs missions et ce, pour créer un esprit de compétitivité. Cette prime est largement justifiée par la nature des tâches et les efforts consentis par les conducteurs d'engins TP
- Augmenter l'indemnité relative aux travaux pénibles qui reste en deçà des efforts déployés par les conducteurs (entre 2000 et 3000 dh par an)
- Mettre à jour le barème actuel des indemnités de déplacement en augmentant la valeur des taux par grade
- Prévoir le paiement des indemnités de déplacement juste après l'achèvement des missions sur les chantiers. Tout retard de paiement de cette prime risque de démotiver et décourager
- Instaurer un système de motivation consistant tenant compte des efforts consentis notamment pendant la période hivernale

8.2- Motivation non financière

Motiver par la communication

- Discuter des conditions de travail et des difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches
- Laisser la porte des responsables ouvertes aux discussions avec les conducteurs d'engins pour régler les problèmes rencontrés dans l'exécution des tâches
- Ecouter les doléances des conducteurs, les traiter le plus tôt possible et surtout répondre à toutes les demandes même si la réponse est défavorable

- Expliquer autant que faire se peut, le programme du travail à faire exécuter par les conducteurs d'engins pour que ces derniers se sentent responsables et impliqués.

Motiver par la reconnaissance et la considération

- Déléguer et responsabiliser les conducteurs d'engins afin de les impliquer directement dans la réalisation des tâches puis évaluer leur rendement par la suite.
- Adresser aux conducteurs d'engins des lettres de remerciement et de félicitation des efforts déployés pour l'exécution des tâches difficiles (déneigement, dégâts de crue,...).
- Ne pas hésiter à consulter les conducteurs pour prendre leurs avis sur des tâches à exécuter et les associer là où ils peuvent apporter leurs contributions.

Motiver par l'amélioration des conditions de travail

- Poursuivre les actions de renouvellement du matériel TP pour améliorer l'état du parc matériel TP et par conséquent la performance, le rendement et la sécurité des conducteurs
- Assurer les tenues de travail de bonne qualité pour une bonne présentation et une bonne image de marque
- Veiller sur la motivation du personnel de conduite d'engins TP par l'octroi en temps opportun des :
 - Effets de déneigement de qualité
 - Primes de déneigement
 - Dotation en moyen d'hébergement, de chauffage et d'alimentation, convenables.
- Doter les espaces de travail de sanitaires, douches, réfectoires, espaces verts et toutes les commodités nécessaires.

Motiver par le développement des compétences

- La formation est un outil de motivation important. Le plan de formation doit prendre en considération la situation personnelle et les besoins des conducteurs d'engins TP
- Organiser le métier et unifier les normes techniques d'aptitude à son exercice du métier du conducteur
- Arrêter un plan de carrière avec des perspectives d'évolution qui tient compte des compétences techniques et de l'expérience pour tout le personnel du MET en particulier les conducteurs d'engins
- Réserver un budget pour la formation continue au profit des conducteurs d'engins
- Procéder à l'évaluation de nos conducteurs qui est un outil de feedback ce qui permet de développer l'estime de soi et de témoigner de l'estime des autres

Instaurer l'équité et l'éthique

- Instaurer des règles claires et connues par tous et qui s'appliquent à tous
- Les chefs de brigade sont tenus de faire confiance aux conducteurs d'engins pour encourager leurs épanouissements et cultiver un degré de motivation élevé. Cette confiance doit s'exprimer par un management sous forme d'objectifs clairement connus
- Le chef de brigade est censé responsabiliser les conducteurs pour augmenter leurs capacités et leurs rendements, ce qui permet de leur offrir des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints.

9. MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

Certaines recommandations ont été mises en œuvre et ont donné des résultats concluants ; à savoir :

- La mise en œuvre d'un plan de formation des conducteurs d'engins TP à l'institut de formation aux engins et à l'entretien routier (IFEER) du ministère de l'équipement et des transports. Ce plan intéresse tous les conducteurs d'engins avec des séances théoriques et pratiques sur le terrain concernant la conduite d'engins et la mécanique.
- L'indemnité relative aux travaux pénibles a été augmentée de 30% en 2010 ce qui a motivé les conducteurs lors de la saison hivernale 2010/2011
- L'augmentation récente des salaires annoncée par le gouvernement marocain à partir du mois de mai 2011 et qui concerne tous les fonctionnaires de l'Etat qui vont voir leur salaire augmenté de 600 DHS net par mois. Cette annonce a été bien accueillie par les conducteurs d'engins TP
- Certains SLM ont aménagé leurs locaux des sanitaires, douches, cantines et espaces verts ce qui a été bien perçu par les conducteurs d'engins
- Certains directions provinciales de l'équipement et des transports ont organisé des excursions au profit des conducteurs d'engins et leurs familles avec une prise en charge totale, ceci a permis de nouer des relations intimes entre les familles de conducteurs
- Beaucoup de conducteurs vont bénéficier des logements sociaux qui seront construits par la fondation des œuvres sociales (FOS) du MET à travers les différents programmes dans plusieurs régions du Maroc.

Références :

[1] Tableau de routes de la Direction des Routes du Maroc

[2] A. JANATI IDRISSE (2009) mémoire pour l'obtention du Master en management des ressources humaines, universités de Bourgogne, page 44 à 52.