RÉPUBLIQUE DU BÉNIN
****

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI
****

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
****

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE
****

MÉMOIRE DE MAÎTRISE

OPTION : PSYCHOLOGIE DE LA VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

SUJET

IMPACTS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES DE LA MOTIVATION SUR LA PERFORMANCE DE NSIA ASSURANCES BENIN

RÉALISÉ ET SOUTENU PAR :

Blaise Enawagnon ZINSOU

JURY

Président :
Dr Sylvie de CHACUS
Maître de Conférences au DP

Rapporteur :

Dr Bernardin DOSSA
Enseignant Chercheur au DP

Membre :
Dr Ferdinand BOTON
Enseignant Chercheur au DP

Année académique : 2017 - 2018

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mes enfants :

- *Améley;*
- *Fifamè;*
- *Djidjoho.*

REMERCIEMENTS

Ce travail est bien plus qu'une œuvre individuelle mais surtout le résultat de soutiens, d'assistance et d'aides émanant de plusieurs personnes que nous ne saurions jamais remercier assez.

Ainsi nos remerciements vont notamment à l'endroit:

- *de tous les enseignants du Département de Psychologie ;*
- *du* Dr Bernardin DOSSA, *qui a accepté d'encadrer ce travail ; vos conseils et votre rigueur dans le travail ont forgé en nous le goût de la recherche ;*
- *des membres du jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail;*
- *de ma feue mère Founyèmi GBETIN, femme battante, qui a su me doper le moral; que ton âme soit auréolée ;*
- *de mon père Louis H. ZINSOU, recevez l'expression de ma profonde gratitude ;*
- *de mon épouse Reine SEGBEDJI, pour les sacrifices consentis à la réalisation de ce mémoire ;*
- *de toute l'équipe dirigeante et le personnel de NSIA ASSURANCE BENIN;*
- *des oncles et tantes feu Atchouké ZINSOU, Nicolas ZINSOU, Mathieu ZINSOU, Houèlè GBETIN, Paula GBETIN, pour leur soutien ;*
- *de mes sœurs, frères, cousines et cousins Pascaline, Hubert, Vincent, ZINSOU, pour leur amour parental;*
- *de ma belle-mère Micheline HOUNKPE, pour les sacrifices qu'elle continue de consentir pour nos enfants ;*
- *de mon beau-père Sylvain SEGBEDJI pour son amour*
- *de mon frère et ami, feu Sourou Eugène DODOU, que la terre lui soit légère ;*
- *de Mr Lucien ATCHADE, mes sincères reconnaissances ;*
- *du Docteur Adéothy ADEGBINNI, pour tous les moments de joie, de mésentente et de détresse passés ensemble. grand merci mon frère ;*
- *de Mr Firmin AHISSOU, pour sa contribution à la réalisation de ce document ;*
- *de tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail, en particulier, à tous mes camarades de la promotion 2008-2009.*

SIGLES

CA	:	Chiffre d'Affaires
CCA	:	Centre Culturel Américain
CED	:	Centre d'Etudes et de Documentation
CCF	:	Centre Culturel Français
CESAG	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CPA	:	Centre de Promotion de l'Artisanat
DAF	:	Direction Administrative et Financière
DP	:	Département de Psychologie
FASHS	:	Faculté des Sciences Humaines et Sociales
FCFA	:	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
IF	:	Institut Français
NSIA	:	Nouvelle Société Interafricaine Assurance Bénin
UAC	:	Université d'Abomey-Calavi
UEMOA	:	Union Economique Monétaire Ouest Africaine
SONAR	:	Société Nationale d'Assurances et de Réassurances

DIAGRAMMES, TABLEAUX ET FIGURES

Graphes

Graphe 1 : Répartition des enquêtés suivant le sexe…… 39
Graphe 2 : Répartition du personnel enquêté par tranches d'âge…… 39
Graphe 3 : Répartition des enquêtés par catégories socioprofessionnelles…….. 40
Graphe 4 : Répartition des enquêtés suivant l'ancienneté…… 40

Tableaux

Tableau 1 : Appréciation de la rémunération …….. 41
Tableau 2 : Appréciation des relations interpersonnelles……..... 41
Tableau 3 : Appréciation de la prise de décision…….. 42
Tableau 4 : Appréciation des relations avec la hiérarchie……. 42
Tableau 5 : Appréciation de l'autonomisation…..... 43
Tableau 6 : Synthèse des facteurs d'ambiance (Tableaux 1, 2, 3, 4 et 5)…….. 43
Tableau 7 : Appréciation de la responsabilité au travail…… 44
Tableau 8 : Appréciation de la promotion……. 44
Tableau 9 : Appréciation de l'engagement au travail…… 45
Tableau 10 : Appréciation de la qualité du travail ……. 45
Tableau 11 : Appréciation de la réalisation……. 46
Tableau 12 : Synthèse des facteurs de la motivation (Tableaux 7, 8, 9, 10 et 11)……... 46
Tableau 13 : Appréciation du climat de travail ……. 47
Tableau 14 : Appréciation de l'implication au travail …… 47
Tableau 15 : Appréciation de l'engagement dans la production…….. 48
Tableau 16 : Appréciation de l'attachement à l'entreprise…….. 48
Tableau 17 : Appréciation de l'insécurité au travail…… 49
Tableau 18 : Synthèse des indicateurs de performance……... 49
Tableau 19 : Evolution du CA et du résultat…… 50

Figure

Figure 1 : La hiérarchie des besoins de Maslow…… 24
Figure 2 : La pyramide des besoins de Maslow (1970)…… 25
Figure 3 : Rapport entre les théories de la satisfaction des besoins……... 28
Figure 4 : Modèle généré par les théories de processus…… 30
Figure 5 : Effet modérateur rétroactif des facteurs de motivation…… 50
Figure 6 : Modèle de base de la motivation…… 51
Figure 7 : Modèle des caractéristiques de la tâche…… 52

SOMMAIRE

INTRODUCTION……..……..……..……..... 1

PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET PHYSIQUE …….. 3

Chapitre I : Cadre théorique…….…….. 4

Chapitre II : Cadres méthodologique et physique…….…….…… 31

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION …… 38

Chapitre III : Présentation des résultats…….. 39

Chapitre IV : Discussion…….. 53

CONCLUSION…..……. 58

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES…….…….. 59

TABLE DES MATIERES……...……...… 62

ANNEXES…….……..... 66

RÉSUMÉ

Les ressources humaines sont devenues l'élément vital et dynamique de l'entreprise et leur gestion doit faire l'objet d'une grande attention. Cette recherche de la productivité du personnel passe aujourd'hui par la motivation. L'objectif poursuivi à travers cette étude est de mesurer les perceptions des travailleurs et l'impact de leurs comportements au travail afin de proposer aux dirigeants quelques dispositions sociales pour mobiliser le personnel et atteindre de meilleures performances. Ainsi, pour effectuer cette recherche, nous avons procédé à un échantillonnage. La revue documentaire nous a permis de nous familiariser avec notre sujet dans ses différents aspects. La collecte des données est faite via un questionnaire administré aux employés. Des résultats obtenus de nos enquêtes, il se révèle que le mode de gestion et les facteurs de motivation mis en œuvre par les dirigeants de l'entreprise affectent sérieusement le comportement de leurs salariés et peuvent parfois créer des dysfonctionnements ayant de grandes conséquences sur la performance des entreprises. Pour remédier aux dysfonctionnements constatés, nous avons proposé des solutions et moyens pour les prévenir.

Mots clés : Motivation, assurance, compétence, climat social, performance.

ABSTRACT

Human resources have become the vital and dynamic part of the business and their management needs to be given great attention. This search for staff productivity is now motivated. The objective of this study is to measure the perceptions of workers and the impact of their behavior at work in order to propose to the leaders some social provisions to mobilize the personnel and to achieve better performances. Thus, in order to carry out this research, we have carried out a sampling. The documentary review allowed us to familiarize ourselves with our subject in its various aspects. Data collection is done via a questionnaire administered to employees. From the results obtained from our surveys, it appears that the management mode and the motivation factors implemented by company managers seriously affect the behavior of their employees and can sometimes create dysfunctions with great consequences on performance companies. To remedy the dysfunctions found, we proposed solutions and ways to prevent them.

Keywords: Motivation, assurance, competence, social climate, performance.

INTRODUCTION

En appréciant les incidences de la grave crise économique qui a secoué les Etats membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) dans les années 1990, le Gouvernement du Bénin avait opéré des réformes importantes dans le secteur financier dont l'assurance.

Les principaux axes d'actions dans ce domaine concernent :

- la mise en place d'une législation appropriée aux exigences de l'activité d'assurance. Il s'agit de la Loi 92-029 du 26 août 1992 fixant les règles applicables aux organismes d'assurances et de capitalisation, aux opérations d'assurances et à la profession d'assurances ;
- le règlement du problème de la Société Nationale d'Assurances et de Réassurances(SO NAR), entreprise d'Etat monopolistique dans l'exploitation de l'activité d'assurance avec une performance limitée.

Parallèlement, des réflexions sur l'assainissement du secteur de l'assurance ont été menées au plan régional par les ministres des finances de la zone franc. Elles ont abouti à la mise en place d'une organisation intégrée des marchés africains d'assurances avec la signature en juillet 1992 et l'entrée en vigueur en avril 1994 du traité de la CIMA. Ce traité a introduit une législation unique en matière d'assurance pour tous les pays membres.

Plusieurs textes ont été pris, au plan national, dans le cadre de l'application de ces dispositions. Le secteur des assurances de part sa fonction mérite d'être bien structurée, organisée, guidée et gérée suivant des règles managériales. A travers la définition du management, « ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise » (Drucker, 1972), l'on peut dire que l'homme est aujourd'hui au cœur de la performance de l'entreprise. Les ressources humaines sont devenues l'élément vital et dynamique de l'entreprise et leur gestion doit faire l'objet d'une grande attention. Aussi,gérer le personnel consiste à gérer une ressource de production au même titre que l'entreprise gère ses investissements et ses financements. Le personnel n'est plus alors un coût mais une ressource qu'il faut acquérir, former et exploiter au mieux pour rentabiliser l'investissement en capital humain. Cette recherche de la productivité du personnel passe aujourd'hui par la motivation qui « est tout ce qui pousse à agir en particulier besoins et désirs, expression pulsionnel, niveau d'aspiration…, tout ce qui détermine un comportement visant en général à réduire des tensions internes, donc à établir un état d'équilibre, de satisfaction, de plaisir… » (Sekiou, 1992).

La motivation des travailleurs d'une entreprise est une nécessité vitale pour la prospérité de celle-ci. « Un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement » (Rivaleau, 2003).La motivation, dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun (Roussel, 2006, p.38).

Le souci d'adapter les facteurs de motivation des travailleurs de l'assurance des pays en voie de développement comme le Bénin nous amène à étudier les impacts psychosociologiques de la motivation du personnel de la Nouvelle Société Interafricaine Assurance Bénin.

Pour mieux appréhender le concept de la motivation, il nous semble nécessaire de passer en revue quelques théories déjà élaborées, faire l'état des lieux de la société et procéder à la confirmation ou non des hypothèses formulées afin de proposer aux dirigeants tant de la NSIA Assurances Bénin que des autres sociétés en général, la conduite à tenir en vue de la prospérité des entreprises. Pour y parvenir, nous avons abordé la question en deux parties.

La première partie intitulée cadre théorique, méthodologique et physique. La seconde partie est consacrée à la présentation et l'analyse des résultats, à la confirmation ou non des hypothèses émises et aux recommandations.

PREMIERE PARTIE

CADRES THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET PHYSIQUE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Ce chapitre est consacré à la clarification des concepts, à la problématique, à la revue littéraire et l'état de la question.

1.1. Clarification conceptuelle

1.1.1. Impact psychologique

Dans le contexte de notre sujet, l'impact psychologique est l'influence exercée positivement ou négativement sur les comportements d'un individu dans une structure afin d'affecter son état d'âme.

1.1.2. Impact sociologique

« C'est l'ensemble des conséquences (évolution, inflexion changement, rupture) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes direct ou indirect de son territoire et interne, que sur la société en général »[1].

1.1.3. Motivation

Etymologiquement, le mot motivation est issu du latin « movere » qui veut dire mettre en mouvement. Le terme est à l'origine un vocable anglo-saxon et en a conservé le sens original, c'est-à-dire qu'il recouvre un ensemble de facteurs jouant un rôle primordial dans la vie de l'homme au travail.

En psychologie, la motivation est un processus physiologique et psychologique responsable du déclanchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement (Dictionnaire Le Grand Larousse, 2015).

Lewin (1936), fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique. Selon lui, il fallait conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement. Cette définition s'est vite révélée complexe, d'où la naissance d'une multitude de définitions.

Coquer (1991, cité par Morin, 1996) définit la motivation comme un processus psychophysiologique responsable du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'une

[1]Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, 2011.

action ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lequel s'exerce cette action. La motivation est un processus psychophysiologique car elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives.

La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite: la ***force***, la ***direction*** et la ***persistance***. En effet, toute conduite est orientée vers un but (direction) auquel la personne attribue une certaine valeur. L'intensité (la force) et la persistance de l'action dénotent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle poursuit.

En résumé, la motivation au travail est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus; elle est d'ordre tangible et intangible.

1.1.4. Performance

« La définition donnée par Motowidlo (2003) est adoptée dans le manuscrit présent : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée » (Charles-Pauvers et al, 2006). Selon Dalmas (2007), « la performance fait référence ici à différentes formes de comportements au travail (Graen, 1976). Les divers types de conduites considérées ici sont l'atteinte d'objectifs liés au travail, à la production (quantité, qualité, innovation), et celles s'y rapportant plus indirectement (c'est-à-dire la démission, l'absentéisme)» (Dalmas, 2007). Pour A. Kahn, directeur de l'Institut Cochin, « être performant consiste à viser la meilleure qualité possible d'une action ou, sa qualité maximale. Maximale par rapport à ce dont on est réellement capable d'une part, c'est-à-dire utiliser au mieux ses dons et potentialités ; et maximale par rapport à la qualité atteinte par les « autres » (les concurrents) » (Yufei, 2014).

1.1.5. Personnel

C'est l'ensemble des personnes employées par une entreprise.

1.1.6. Le Travail

En sciences sociales, le terme travail reçoit des définitions variées dépendant de la conception de l'homme et de son rapport à la nature. Elles recouvrent des types de travaux différents : travail intellectuel, manuel etc.

Selon Savechenko (1984), le travail se définit comme une activité rationnelle de l'homme grâce à laquelle il adapte les objets de la nature à ses besoins. Au cours du travail, l'homme dépense

son énergie physique et intellectuelle. En agissant par son travail sur le milieu ambiant, l'homme modifie en même temps sa propre nature, assure le progrès de la culture matérielle et spirituelle, développe ses capacités physiques et intellectuelles. Le travail diffère de la profession qui est définie comme un métier, une activité ou un emploi qui exige des connaissances spécialisées et une formation scolaire parfois longue, intensive (Petit Larousse).

1.1.7. Objectifs

Il s'agit de(s) but(s) à atteindre dans le cadre de sa tâche. Selon (Dalmas, 2007 ; Yufei, 2014) ; « les objectifs correspondent aux états finals vers lesquels sont dirigés les comportements alors que les intentions renvoient aux représentations cognitives de ces objectifs, c'est-à-dire la conscience mise par les individus dans leurs volontés d'accomplir des résultats. Cette conception est partagée par de nombreux auteurs (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Locke, 1968, 1976 ; March et Simon, 1958 ; Ryan, 1970). Pratiquement, au sein des organisations, on peut observer des pratiques de management comme la fixation des objectifs, ou des formes plus informelles agissant sur les intentions des individus » (Dalmas, 2007 ; Yufei, 2014).

1.1.8. Ressources

« Elles correspondent à des facteurs internes et externes (l'environnement du travail) agissant directement sur l'ensemble des aptitudes des salariés. Cela inclut des attributs personnels (comme la connaissance), des facteurs sociaux (comme l'aide apportée par les autres), les caractéristiques de l'organisation (comme la communication) et les moyens matériels (comme la technologie). Les ressources ont un double effet sur la performance; à la fois par ses effets sur les capacités des individus et également par ses effets sur la motivation de ces derniers. Tour à tour qualifiées d'éléments facilitateurs (Schoorman et Schneider, 1988), de contraintes (Peters et O'Connor, 1980), d'auto-estime (Campbell et Prichard, 1976 ; Korman, 1974) ou d'auto-efficacité (Bandura, 1986). » (Dalmas, 2007 ; Yufei, 2014).

1.1.9. Satisfaction

« Selon Krumm (2001), la satisfaction au travail est représentée par « le niveau et la direction de l'émotion et de l'affectivité d'un travailleur envers une situation de travail ». Pour Aubert et al. p.189 « La satisfaction au travail se définit par la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes ». Le sentiment de satisfaction est donc fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce qu'il pense que le travail va lui apporter. »

(Denjean, 2006). Selon Leclercq (2007) : « La satisfaction fait référence au sentiment éprouvé par l'individu dans une situation de travail ». Selon la définition de Ripon (1987) : « La satisfaction est une correspondance entre ce que la personne attend dans son travail et ce qu'elle perçoit en retirer ». « C'est un concept qui renvoie au sentiment de plaisir pour l'individu et non au sentiment de devoir envers l'organisation » (Valax, 2008). Selon Bergeron (2009), la satisfaction au travail peut se définir comme « un état d'esprit face à chacune des dimensions qui composent celui-ci et relativement à ce dernier pris comme un tout. Elle est définie par Dion, comme un « Etat affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail- contenu de la tâche, relation de travail, salaire, occasions de promotion et toute autre condition de travail et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement ».

1.1.10. Besoins

« Les besoins sont des déficiences physiologiques, psychologiques ou sociales qu'un individu ressent ponctuellement. Ces déficiences qui agissent isolément ou en combinaison, constituent la force ou la pression qui motive l'individu à adopter une conduite particulière. Autrement dit, la motivation découle d'une « énergie » (force ou pulsion) poussant l'individu à adopter une conduite qui, potentiellement, le libérera d'une certaine tension » (Morin 2007 et Yufei, 2014).

1.1.11. Stimulation

La stimulation s'inscrit d'emblée dans une perspective béhavioriste stimulus- réponse, c'est-à-dire, le comportement étant analysé comme la réponse apportée par un individu soumis à certains stimulus. Selon Leclerq (2007), la stimulation est un concept « qui fait référence au stimulus externe qui nous pousse à agir. On peut alors la considérer comme une sous catégorie de la motivation ou comme une catégorie à part entière qui se définirait comme un processus visant à agir de l'extérieur sur le comportement de la personne afin de le modifier » (Yufei, 2014).

1.1.12. Effort

« Il renvoie aux concepts d'énergie et de temps investis dans la poursuite d'un objectif ou d'un ensemble d'objectifs (Naylor et al. 1980). L'expectation représenterait ainsi le niveau d'attente subjectif, relatif à un objectif de performance, et correspondant à un effort, fourni par l'individu (Campbell et Pritchard, 1976 ; Vroom, 1964) » (Damas, 2007). Selon Charles-Pauvers et al, « les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants. » Dalmas, 2007 ; Yufei, 2014).

1.1.13. Mobilisation

Selon Goyette et Mathieu (1998), la mobilisation est une philosophie de gestion qui, grâce à de petits gestes quotidiens des cadres de premier niveau, utilise efficacement l'intelligence et la motivation des salariés de l'entreprise dans le but d'offrir un produit ou un service de qualité. Selon Association des cadres scolaires du Québec, 2008) : « La mobilisation est la capacité, pour une personne, de susciter, d'éveiller chez une autre le désir et la volonté d'accomplir une tâche ou une activité. Le gestionnaire peut créer les conditions pour mobiliser quelqu'un en l'aidant à donner un sens à ce qu'il fait, à agir de façon responsable et à contribuer de façon utile et valorisante à l'ensemble d'un projet ». Donc, la mobilisation peut être considérée comme étant un comportement du gestionnaire. Un salarié mobilisé est celui qui fait preuve d'un engagement professionnel, stratégique et collectif (Yufei, 2014).

1.1.14. Facteurs extrinsèques

Ce sont les facteurs qui viennent du dehors et participant à la réalisation de la chose. (Le Petit Larousse, 2000)

F. HERZBERG, les définit comme facteurs qui sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et qui sont liés au contexte ou à l'environnement dans lequel le travail est réalisé.

1.1.15. Facteurs intrinsèques

Ce sont les facteurs qui appartiennent à l'objet lui-même, indépendamment des facteurs extérieurs. (Le Petit Larousse, 2000)

Selon F. HERZBERG, ce sont les facteurs en relation directe avec le travail. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail, et sont liés au contenu du travail en soi.

1.1.16. Causes et facteurs de motivation

Les causes de la motivation peuvent se définir comme les conditions nécessaires et suffisantes pour qu'une action soit engagée. Ce sont des effets déclencheurs à l'origine de l'acte produit.
Les facteurs de motivation sont, quant à eux, liés à l'état potentiel de l'individu ou à son environnement. Les facteurs de motivation plus ou moins prévisibles présentent un caractère flou et aléatoire. Ils ne déclenchent pas l'acte, mais contribuent à sa réalisation.

1.1.17. Déterminants psychosociologiques de la motivation

1.1.17.1. Conditions de travail

Les conditions de travail, désignent l'environnement dans le quel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles représentent un ensemble de paramètres qui influences sur la satisfaction trouvée quotidiennement (…) et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercutions.

1.1.17.2. Cadre de travail

Selon le Dictionnaire Universel, il désigne ce qui circonscrit, délimite. Dans le cas présent, le cadre de travail désigne l'ensemble des locaux abritant les différents services de NSIA Assurances Bénin.

1.1.17.3. Climat de travail

C'est l'ensemble des éléments qui caractérisent l'état moyen de l'atmosphère dans une région déterminée. C'est aussi l'atmosphère, l'ambiance d'un milieu donné. (Dictionnaire Universel).Le climat de travail dans la présente étude est l'atmosphère et l'ambiance qui prévalent dans les différents services de NSIA Assurances Bénin.

1.1.17.4. Rémunération

Elle désigne l'ensemble des gains perçus par un travailleur en contrepartie de ses prestations. On distingue plusieurs types de rémunération. Elle est liée à la nature du paiement du contrat entre les deux parties contractant le pacte de travail. La première qui offre ses compétences

physiques ou intellectuelles, la seconde qui offre les tâches à effectuer et la rémunération y afférente.

1.1.17.5. Autonomisation au travail

C'est l'indépendance dans l'exécution d'une fonction. Accroître le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est lui donner plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, et donc une grande responsabilité sur le travail à accomplir. Cela intensifie son implication vis-à-vis de l'organisation.

1.1.17.6. La participation aux prises de décisions

Ceci peut prendre plusieurs formes : se borner à écouter, commenter les suggestions et discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus. C'est la situation, et les compétences des subordonnées, qui poussent à adopter un style participatif. Les subordonnés sont d'autant plus désireux de participer qu'ils sont eux-mêmes ambitieux et intéressés par les résultats.

1.1.17.7. Implication

Le concept implication organisationnelle est couramment utilisé en psychologie du travail et des organisations pour qualifier la relation du salarié à son entreprise. Selon Baggio et Sutter (2008), ce concept est « comme un état d'esprit, une relation du salarié à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive » (Herrbach, Mignonac et Sire, 2004), comme un attachement de l'individu à son entreprise. Selon Thévenet et Vachette (1992) : « l'implication résulte d'un investissement personnel réalisé par l'acteur à partir de l'évaluation de ses désirs, de ses stratégies et des opportunités à les réaliser dans l'entreprise» ; « elle découle aussi de l'évaluation de la capacité de l'entreprise à les satisfaire et de la cohérence des valeurs entre la personne et l'organisation » (Camman-Ledi et Livolski, 2000). Un individu impliqué dans son travail porte un regard systémique sur son équipe. Il se sent toujours concerné par tout ce qui s'y passe : le contenu du travail, les collègues qu'il rencontre, les tâches qu'il réalise, la vie de l'entreprise, les relations qui se nouent… Selon Denjean (2006), l'implication au travail est « donc liée à la considération qu'accorde un individu à son emploi au regard de ses autres centres d'intérêt (la famille, les loisirs ou autres activités). Pour qu'une personne se sente impliquée, il faut qu'elle ait une expérience dans son travail, qu'elle ait le sentiment de faire

quelque chose qui soit utile pour les autres, qu'elle puisse s'attribuer ce qu'elle décide et fait plutôt que d'avoir l'impression de se soumettre (autorégulation) ».

1.1.18. Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision. Ils touchent tous les niveaux de l'entreprise :

- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production.
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client.
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise.
- Ils fournissent des informations sur la qualité des services.
- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvais anticipations.

1.1.18.1. Productivité

Selon le Grand Larousse Illustré, 2015, c'est le rapport mesurable entre une quantité produite (de bien) et les moyens humains et matériels mis en œuvre pour y parvenir. C'est le rapport entre la production et les facteurs qui ont permis de l'obtenir.

Il existe deux sortes de productivités à savoir :

- **La productivité physique ou rendement**, qui est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production.

$$\text{Rendement} = \frac{\text{Production obtenu}}{\text{Temps consacré à son obtention}}$$

- **La productivité en valeur du travail** prend en compte les prix et coûts dans l'appréciation de la performance des salariés : les produits sont exprimés en fonction de leur prix, les qualités de travail sont pondérées par l'appréciation de leurs qualités relatives.

$$\text{Productivité en valeur du travail} = \frac{\text{Valeur de la production obtenue (Valeur ajouté)}}{\text{Volume du travail mis en œuvre}}$$

1.1.18.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires (CA) est le montant des ventes de biens et services cumulées entre deux bilans. **(**Grand Larousse Illustré, 2015)

1.1.18.3. Expansion de l'entreprise

C'est des structures annexes de l'entreprise.

1.1.18.4. Qualité de la production

Il s'agit d'une variable quantitative qui est appréciée par la capacité des produits ou services à satisfaire les clients. Il peut s'agit d'une variable quantitative, lorsqu'on l'apprécie par les coûts entraînés par une production.

1.1.18.5. Carnet de commandes

C'est l'ensemble des commandes reçues par une entreprise. **(**Grand Larousse Illustré, 2015)

1.1.18.6. Innovation

Elle mesure la capacité de l'entreprise à améliorer ses capitaux physiques et humains. Elle peut être mesurée par la croissance des investissements physiques et des dépenses de formation et de développement du personnel de l'entreprise.

1.2. Problématique

Nous vivons dans un monde où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale.

Pour Bussenault et Pretet (1998), l'entreprise est une « organisation qui rassemble des hommes et des moyens financiers, informationnels, techniques, matériels, etc. en vue de produire des biens et/ou des services destinés à la vente ». Dans pareille vision, l'entreprise est un système d'actions et de décisions qui regroupe des individus de différentes cultures afin d'atteindre ses objectifs fixés.

La richesse d'une nation, c'est au cœur des entreprises qu'il faut la chercher. C'est dire toute la responsabilité des hommes qui ont la charge de ces entreprises. Les erreurs de gestion commises dans l'euphorie des affaires ou sous la pression d'événements mal contrôlés sont des dangers qui guettent les chefs d'entreprise. La gestion saine d'une entreprise ne doit pas être vue seulement sur le plan financier mais aussi et surtout sur le plan social car de la manière dont le personnel est géré dépend la survie de l'entreprise.

Le constat est que la plupart des dirigeants de nos entreprises ne sont pas outillés de en formation adéquates en ressources humaines. En effet, le dirigeant d'entreprise est comme un chef d'orchestre qui s'appuie sur le talent de ses musiciens tout en donnant des indications depuis son pupitre. Lorsqu'on constate que des directeurs se plaisent à narguer leurs collaborateurs immédiats voire leurs subordonnés, on est en droit de se demander si ce genre de comportement n'est pas dû à la non observation de certaines règles en matière de gestion des ressources humaines.

Ce serait une erreur de penser que tout individu que l'on embauche dans une organisation ou dans une unité de production et à qui l'on verse un salaire est d'autant prédisposé à donner le meilleur de lui- même, à travailler avec enthousiasme pour réaliser les objectifs de l'unité de production ou de l'organisation (Ballou, 1998). Le dévouement, le gage de motivation et de la performance d'un travailleur ne sont pas nécessairement à sa compétence. La motivation au travail des salariés est alors une nécessité vitale au succès d'une entreprise. Selon Abraham Maslow, en s'intéressant principalement aux motivations, « supérieurs » de l'homme dans sa hiérarchie des besoins et aux états de plénitude, ainsi qu'aux fondements de la santé psychique, « l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologique, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité) ». Autrement dit, la motivation d'une personne au travail est corrélée à la satisfaction de ses besoins. Il faut donc des actions impulsives de la part des dirigeants pour pousser l'agent vers les objectifs fixés par l'entreprise.

L'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de caractéristiques complexes concernant les individus, l'organisation, ainsi que l'environnement économique, technologique et culturel. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver, mais des indications spécifiques que l'analyse théorique de chacune des étapes du processus motivationnel permet de définir et de valider.

La productivité et la qualité des services, et donc la compétence et la motivation du personnel, redeviennent des questions prioritaires.

Mais, force est de constater que l'entreprise est confrontée ces dernières décennies à de multiples maux qui entachent énormément sa pérennité et relativisent ses performances. Ces maux sont de plusieurs ordres et influent sur le développement de toute organisation.

Il est impérieux pour les dirigeants de s'appuyer sur les ressources humaines pour rendre plus performante l'entreprise et éviter ces maux. La mise en place de politiques bien structurées en matière de gestion, pour attirer, orienter, dynamiser et maintenir les ressources humaines autour de la réalisation des objectifs organisationnels, autour d'un idéal commun doit susciter chez eux une très grande importance. L'entreprise devra dès lors faire des ressources humaines, des facteurs déterminants de la productivité et de la compétitivité.

La différence, en effet, entre une entreprise qui réussit et celle qui faillit réside dans la qualité de ses ressources humaines. L'organisation à travers la maîtrise de ses ressources humaines, doit leur offrir des conditions de travail adéquates et ceci, de par sa politique de motivation. La motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question. Car selon Ulrich (1991) ; les ressources humaines ne sont ni une donnée, ni une variable d'ajustement, mais un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme.

Le concept de motivation est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations en particulier des entreprises. En effet, il sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique et l'orienter vers un objectif.

Traditionnellement l'étude de ce concept distinguait les théories de contenu des théories de processus. Devenue trop exiguë pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, cette taxinomie qui a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que

Kanfer (1990) en propose une nouvelle, intègre les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes :

- celui des besoins - mobiles - valeurs examine les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Il se résume à l'interrogation suivante : quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ?
- celui du choix cognitif cherche à comprendre comment le mécanisme fonctionne, quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation. Il tente de répondre à la question : comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?
- celui de l'autorégulation-métacognition étudie les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Il essaie de répondre à la question : comment motiver les gens ?

Les modèles théoriques intégrateurs qui sont ainsi développés depuis quelques années tentent de proposer un agencement cohérent des théories qui finalement se complètent. Toutes s'orientent vers une analyse de la motivation au travail qui renvoie à celle de la « volonté de bien faire ».

S'il est couramment admis que toute performance correspond au produit de la motivation par les aptitudes, un thème incontournable d'étude réside alors dans la motivation, cette force interne qui pousse l'individu à agir. Le personnel motivé se plait au travail et accomplit avec un sens élevé du devoir, les obligations qui sont les siennes, permettant à l'organisation d'atteindre un optimum de tâches réalisées et se concrétisant par une hausse du niveau de résultat obtenu compte tenu des moyens déployés : la performance.

La performance serait donc par-dessus tout une variable qui encadre la « boîte noire » de la motivation (Roussel, 1996).

L'idée qui a présidé au choix de notre thème vient du constat que le problème social apparaît de plus en plus avec acuité dans nos entreprises. Ici, ce sont les malentendus, les réserves envers les supérieurs; là-bas, c'est le patron qui insulte ses collaborateurs immédiats devant leurs subordonnés; ailleurs, ce sont des mouvements de grève, des tensions, qui conduisent souvent au ralentissement des activités de l'entreprise.

Comment faire pour éradiquer cette gangrène qui mine dangereusement nos entreprises? Qu'est-ce qui peut être à la base?

En poussant un peu notre curiosité, il nous a semblé qu'un vide est à combler, celui de faire comprendre aux chefs d'entreprise en général, la responsabilité qui est la leur dans le processus de motivation de leurs personnels. La motivation étant l'ensemble des facteurs qui déterminent

le comportement de l'homme au travail, agir sur ce comportement dans le sens d'amener chaque travailleur à se donner corps et âme au travail afin de sauvegarder son unité de production, s'avère indispensable.

Dans la plupart des pays subsahariens où d'importantes réformes ont été entreprises dans le secteur de l'assurance, la composante « motivation des ressources humaines » est souvent négligée.

Qu'en est-il de la Nouvelle Société Interafricaine Assurance Bénin ? Quelles sont les stratégies de motivation du personnel de cette structure?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes fixés des objectifs et des hypothèses ont été émises.

1.2.1. Objectifs

Les objectifs visés dans le cadre de cette étude se présentent en deux volets : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

1.2.1.1. Objectif général

Contribuer à l'amélioration de la performance de NSIA Assurances Bénin à travers les déterminants psychosociologiques.

1.2.1.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit de :

- analyser le mode de gestion et les facteurs de motivation au sein de la société NSIA Assurances Bénin ;
- examiner l'impact du climat social dans l'entreprise sur la performance.

1.2.2. Hypothèses

Elles sont d'ordre général et spécifique.

1.2.2.1. Hypothèse générale

La performance de NSIA Assurances Bénin est améliorée à travers les déterminants psychosociologiques.

1.2.2.2. Hypothèses spécifiques

Les différentes relations mises en évidence dans la revue de littérature nous permettent d'émettre les hypothèses suivantes afin d'atteindre les objectifs précédemment fixés.

- Le mode de gestion et les facteurs de motivation influencent le rendement de la société NSIA Assurances Bénin.
- Un climat social malsain a un effet négatif sur la performance de l'entreprise.

1.3. Revue littéraire

Ce travail a été fait en prenant pour principal repère la motivation du personnel d'une entreprise privée. Dans cette vision, il s'agira pour nous, d'exposer à travers cette revue les points de connaissances liées spécifiquement aux impacts psychosociologiques de la motivation.

L'idée de motivation est déjà présente dans la division tripartite de l'âme chez Platon cité par Deci, E. L. Ryan, R. M. (1991). En utilisant le vocabulaire psychologique moderne, le Thumos (Emotion de la colère quand on pense avoir été traité avec dédain) peut s »interpréter comme l'émotion, à la charnière entre le désir et la raison.

Pour Ludovic R. (1971), on a deux origines de motivation. Le premier étant le devoir, tandis que le second est la satisfaction du désir ou motivation sensible. De même, Georg C. L. (1997),semble considérer la liberté intérieur comme la caractéristique d'une motivation fondamentale ; motivation sans objet particulier mais avec laquelle toutes les autres devraient entretenir des rapports de dépendance ou de conciliation. Parlant de motivation, l'auteur écrit qu'il y a, en nous une force propre qui se donne à elle-même sa direction et ne la reçoit qu'autant qu'elle le veut sur la base des différentes puissances de l'être et ses motivations.

Selon Roussel (2000, p3), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Elle est donc capitale pour la vitalité d'une entreprise.

La motivation dans une organisation est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendantes des performances individuelles et de l'investissement de chacun. (Roussel, 2006, p38).

Quant à J.L. Bergeron (2015), la motivation est une force intérieure poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels tels qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.

Du point de vue psychologique, «la motivation correspond aux forces qui entrainent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. En ce sens, la motivation procure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu » (Morin, 1996).

Pour Leboyer (1998), «être motivé, c'est avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteinte et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint».Mais, pour Jones (1975), il suggère que la motivation doit tenir compte de la façon dont le comportement est déclenché, soutenu, interrompu et de la sorte de réaction subjective qui est présente dans l'organisation alors que ce processus en marche. De même, Maine de Biran, semble considérer la liberté

intérieur comme caractéristique d'une motivation fondamentale ; motivation sans objet particulier mais avec laquelle toutes les autres devraient entretenir des rapports de dépendance ou de conciliation.

1.4. Etat de la question

Il est question de faire le point des recherches antérieures qui ont abordées le sujet.

1.4.1. Contextes biologique et neurobiologique des motivations

Avant d'entrer pleinement dans le sujet, nous souhaiterions rappeler quelques circonstances qui ont favorisé sur cette planète, l'émergence de l'Homme sous sa forme actuelle. Cela revient à introduire le concept d'évolution biologique .L'évolution est pour le moment le seul modèle théorique qui rende compte de l'ensemble des faits biologiques et de l'existence de tous les êtres vivants.

Dès l'origine de la vie, avec l'apparition des bactéries, il y a plus de trois milliards d'années, un "moteur" anime les êtres vivants, favorise leur survie, leur reproduction et leur évolution. Ce moteur est une des composantes de l'instinct, qui regroupe un grand nombre de mécanismes biologiques régulateurs dont certains sont encore mystérieux et échappent à l'expérimentation scientifique. On peut dire en résumant que l'instinct désigne à la fois un moteur et une source d'informations qui régule et coordonne les mécanismes de la vie individuelle et collective, dans un environnement qui, au fil du temps, ne cesse de changer.

Les anthropologues font remonter en général la distinction entre les hominiens et les autres primates à deux à trois millions d'années en arrière, lorsque nos ancêtres acquièrent le pouvoir de fabriquer des outils et de les perfectionner ; cela signifie qu'ils ont commencé à cesser d'obéir à leurs instincts (autres que neurovégétatifs bien sûr). Une autre sorte d'évolution, l'évolution culturelle, succède à la précédente au fur et à mesure que se développe la conscience individuelle. La conquête des abstractions, le langage fondé sur les mots et la fabrication d'outils paraissent indissociables et sont indispensables pour expliquer les capacités d'innovation que manifeste l'espèce humaine. Ces acquisitions ont cependant un prix et des conséquences importantes.

Le "prix" résulte de l'incompatibilité qui existe entre deux modes de "dirigisme" : le dirigisme par l'instinct, et le dirigisme par la conscience individuelle. Extrêmement pauvre en instincts, l'homme est donc contraint d'être dépendant, pendant une partie de son existence, d'autres humains, à la fois pour savoir qui il est et pour acquérir les connaissances et les savoir- faire nécessaires à sa vie et à son développement dans une société. La finalité première de l'éducation, souvent non reconnue comme telle, est de suppléer à l'affaiblissement de l'instinct Aujourd'hui, si le sens de cette suppléance demeure évident chez le petit enfant, il est devenu bien plus flou chez l'adolescent où sont confondus souvent acceptation de l'émancipation et démission, dialogue avec l'adolescent et identification à celui-ci.

Lorsque l'instinct s'est estompé progressivement chez nos ancêtres, ceux-ci ont perdu non seulement une banque d'informations programmant des comportements adéquats à la survie bien que limités en nombre, mais également un "moteur" qui engendrait l'action. Quels sont les nouveaux moteurs qui ont pris alors le relais ?

C'est seulement en 1954 qu'a été mis en évidence le relais biologique des instincts par les circuits de renforcement des comportements.

En montrant que des rats qui avaient la possibilité de stimuler électriquement certaines régions de leur cerveau recommençaient sans cesse jusqu'à ce que mort s'ensuive (par déshydratation), Olds et Milner (1954), comme Delgado(1976) le fera ensuite chez des sujets humains, faisaient la preuve qu'il existe dans le cerveau des mammifères des circuits de renforcement positif du comportement plus puissants que les instincts de survie ou de reproduction. La stimulation de ces circuits par une expérience fortuite entraîne ensuite sa reproduction. L'avantage biologique d'un tel dispositif est de taille : les animaux dotés de telles structures ont la possibilité de mémoriser et de reproduire des conduites qui ne sont pas programmées génétiquement.

Les sujets humains à qui Delgado a proposé cette expérience, ont décrit une sensation d'intense plaisir et de bien-être, ce qui a fait qualifier ces circuits de "centres de récompense". Cette appellation moralisante a selon nous l'inconvénient de masquer leur caractéristique fondamentale : leur stimulation se manifeste objectivement par la répétition du comportement initial et s'accompagne subjectivement d'un sentiment de satisfaction. Plus récemment ont été mis en évidence des circuits nerveux complémentaires : les circuits de renforcement négatif du comportement (De Molina et Hunsperger, 1962). Leur stimulation entraîne au contraire l'évitement du comportement qui a provoqué leur stimulation, ce qui rend possible le changement de comportement. Leur stimulation artificielle chez des sujets humains se traduit subjectivement par un sentiment d'anxiété plus ou moins important, ce qui les a fait qualifier de "centres de punition". Or ces circuits nerveux sont indispensables biologiquement pour interrompre la répétition d'actes devenus incompatibles avec la survie : lorsqu'ils sont court-circuités par le dispositif expérimental dans l'expérience d'Olds et Milner, les rats répètent leurs actes jusqu'à ce que la mort les interrompe.

En résumé, l'évolution biologique nous a pourvus, nous êtres humains, de structures nerveuses qui entraînent la répétition et procurent du plaisir, et d'autres qui permettent le changement de comportement en produisant un sentiment d'anxiété, sans que l'on puisse affirmer, des deux manifestations (mécanisme biologique ou sentiment éprouvé) quelle est la cause de l'autre.

Les développements de la neurobiologie, de la psychologie, de l'éthologie humaine et particulièrement des interactions entre ces disciplines permettent de se représenter autrement les motivations humaines.

Au cours des années 1990, les développements technologiques révolutionnaires dans le scanning cérébral et la neuro-imagerie ont permis les chercheurs d'observer le système neurologique du cerveau humain, qui était inaccessible jusque-là. En utilisant cette technique dans les études psychologiques, Schumann (1998) a conduit ses premières études avec cette approche dans le sujet de la motivation à apprendre des langues étrangères ou secondes et donc, a apporté une toute nouvelle perspective dans le domaine (Dörnyei, 2003a). Dans son modèle, l'affect est central. La composante clé de cette théorie est «l'évaluation des stimuli ». Le cerveau humain évalue les stimuli reçus, puis une réponse émotionnelle, et puis comportementale, se produit. Les évaluations des stimuli sont réalisées selon :

- la nouveauté : le degré d'imprévisibilité/familiarité ;
- l'amabilité : l'attrait, le caractère agréable ;
- l'importance pour le but/le besoin : le degré d'utilité pour la satisfaction des besoins ou l'accomplissement des buts ;
- le potentiel de maîtrise : la perception de l'aptitude de l'individu à faire face à l'événement en question ;
- l'image de soi/l'image sociale : la compatibilité avec des normes sociales et les concepts du soi (Schumann, 1998, cité par Dörnyei, 2001).

Ces dernières années, Schumann (2000, 2001) a démontré que « ces évaluations deviennent une partie du système général de valeur de l'individu à travers un module spécial de la mémoire pour la valeur, donc elles sont largement responsables de la provision du fondement affectif de l'action humaine » (Dörnyei, 2001, 2003, 2005). Plus précisément, Schuman et al. (2004) ont proposé que « les évaluations des stimuli calculent la pertinence émotionnelle et la signification motivationnelle des événements stimulants par rapport à l'information stockée dans la mémoire de la valeur et les émotions engendrées (telles que la joie, la peur ou la colère) entraînent des tendances actionnelles » (Dörnyei, 2005). Schumann a également développé son modèle en introduisant un nouveau concept, à savoir « le fourrage mental » (le fourrage pour la connaissance) qui active les mêmes systèmes neuraux que ceux utilisés lorsque les organismes fourragent à la recherche de la nourriture ou d'un compagnon ; et qui est engendré par un motif incitatif et potentialisé par le système d'évaluation des stimuli (Schumann, 2001). En conclusion, la contribution principale du modèle de Schumann qui combine les notions

abstraites avec les mesures biologiques concrètes est qu'il propose une nouvelle dimension concernant le problème de la validité dans les recherches sur la motivation (Dörnyei, 2001).

Les clarifications biologique et neurobiologique du concept étant posées, la façon dont la motivation est analysée par les théoriciens peut être maintenant envisagée. Quelle est son origine, comment fonctionne-t-elle, comment, quand, et dans quel sens varie-t-elle ? Telles sont les principales questions posées.

Bon nombre de théories ont été élaborées pour trouver la solution idéale permettant d'obtenir un excellent rendement de l'homme au travail, partant de Taylor (1911) avec l'Organisation Scientifique du Travail (OST) en passant par Elton Mayo (1940) avec les relations humaines et aboutissant à El Deci (1975) avec la motivation interne et la motivation externe, d'ailleurs l'un des plus récents.

1.4.2. Quelques théories des besoins appliquées à l'univers des organisations de travail

L'école traditionnelle dans sa façon d'aborder le comportement organisationnel mettait l'accent sur l'élaboration de principes applicables à toutes les organisations et à toutes les activités traditionnelles. Cette conception commença à se modifier au début du XX^{ème} siècle, avec Frederick W. Taylor, Elton Mayo et Duglas McGregor. Leurs travaux sont à l'origine d'une conception moderne et réaliste de la gestion des ressources humaines.

1.4.2.1.Théories de la motivation

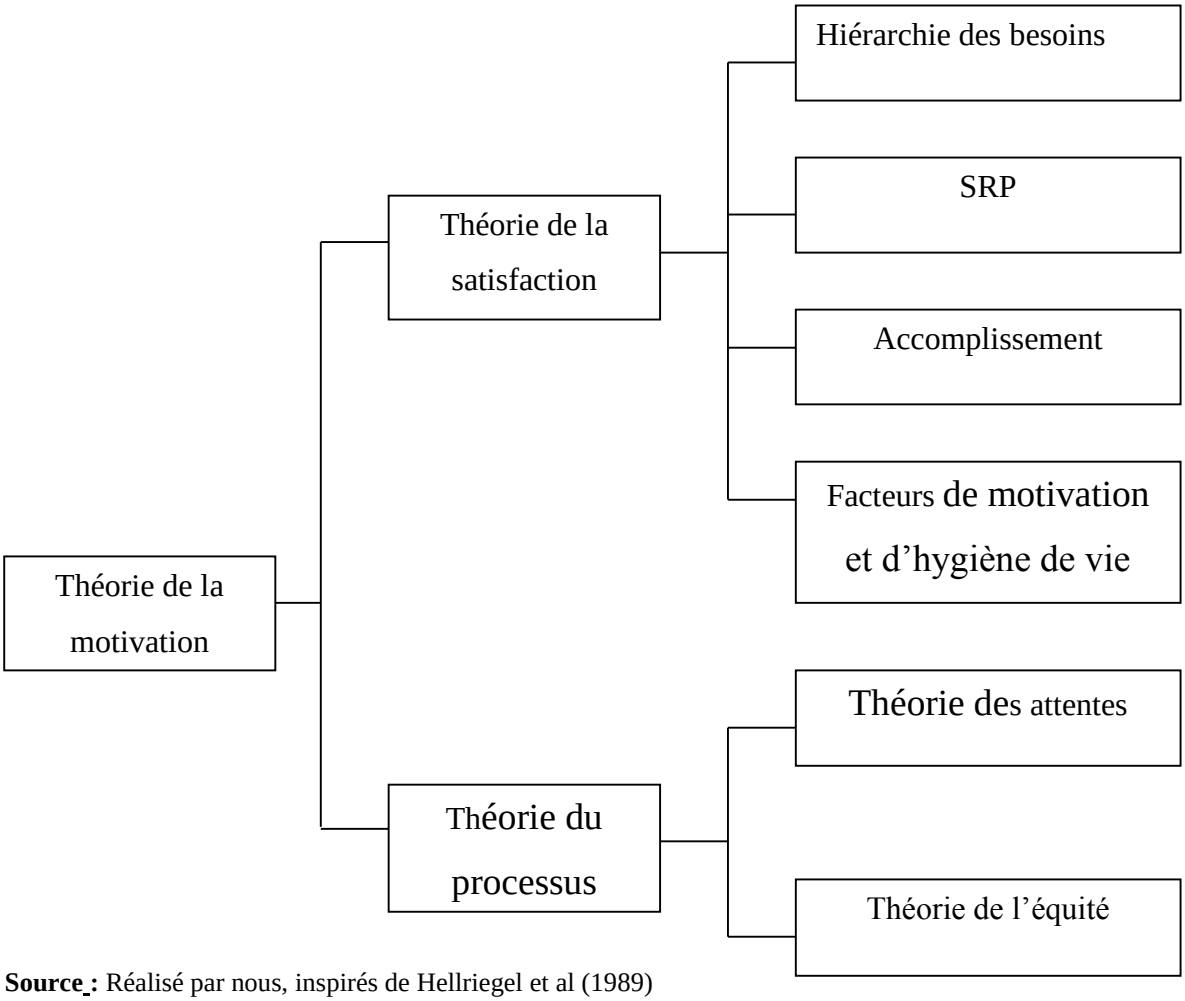
Que puis-je faire à mes employés pour qu'ils travaillent plus? Telle est la question qu'un chef d'entreprise soucieux de la bonne marche de sa société devrait se poser tous les jours. Certains économistes occidentaux en abordant la question, ont estimé que la motivation en serait la solution appropriée. Le terme motivation désigne, « une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins ses pulsions et qui détermine un Comportement visant à réduire un état de tension donc à établir un état d'équilibre » (Sekiou, 1992).

Pour Sire (1996), la motivation est l'un des éléments déterminants de la performance individuelle au travail.

Avec le relâchement du contrôle hiérarchique, dû aux raccourcissements des lignes hiérarchiques, la motivation au travail est devenue un terme récurrent chez bon nombre de cadres dirigeants. Avant d'examiner les conditions de la gestion de la motivation, il faut en comprendre les mécanismes et le contenu.

La compréhension des mécanismes de la motivation a été grandement améliorée parles théories du contenu d'une part, et les théories psychologiques du processus en particulier les théories des attentes et la théorie de l'équité d'autre part.

Figure 1 : Les théories de motivation



Source : Réalisé par nous, inspirés de Hellriegel et al (1989)

1.4.2.2. Théories de satisfaction ou du contenu

Les théories du contenu sont plus anciennes que les théories du processus, ce qui explique sans doute leur succès auprès du grand public. Elles ont comme dénominateur commun une approche statistique. Elles peuvent de ce fait être d'avantage considérées comme des théories du besoin (Maslow, Alderfer) ou de la satisfaction (Herzberg) que comme des théories de la motivation. Elles ont cependant le mérite de compléter l'approche en termes de processus par l'éclairage qu'elles approchent sur la connaissance des attentes des individus. On a vu que les attentes sont un facteur explicatif essentiel du mécanisme de la motivation.

Les théories de la motivation par la satisfaction tentent d'expliquer les facteurs qui, chez une personne, impulsent, dirigent et font cesser le comportement.

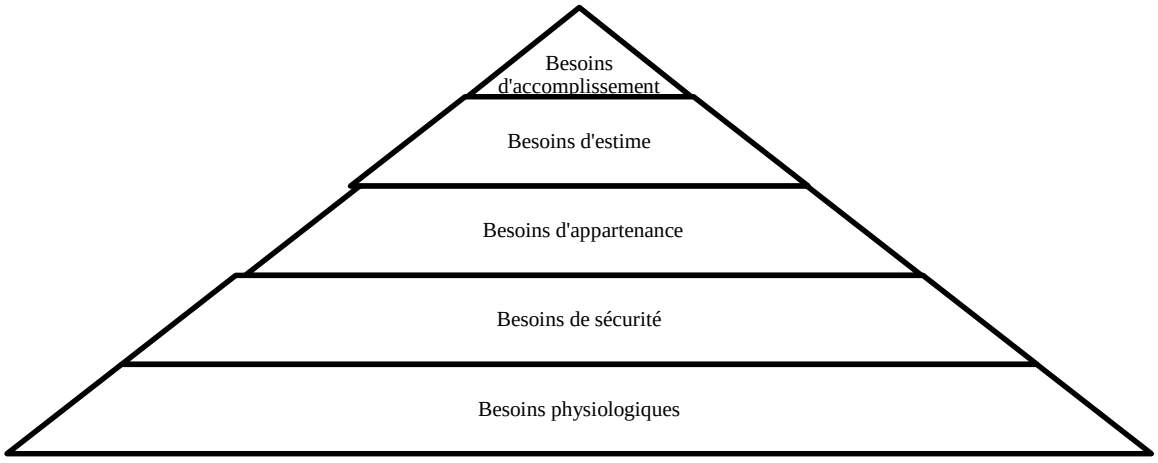
Il s'agit de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow; la théorie SRP d'Alderfer; la théorie de la motivation par l'accomplissement de McClelland et la théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg.

1.4.2.3. La théorie des besoins de Maslow

Le besoin est à l'origine de toute activité humaine. La théorie des besoins part des hommes et, considérant leurs besoins comme une donnée, cherche les formes et les conditions de travail susceptibles d'y répondre positivement. Abraham H. Maslow a établi une hiérarchie des besoins humains en cinq niveaux. Le premier niveau qui constitue le niveau le plus bas de sa hiérarchie, représente les besoins physiologiques de base (nourriture, logement, repos, l'air, le sommeil, l'eau). Le deuxième niveau, les besoins de sécurité regroupe le besoin de se vêtir, d'avoir un toit et de vivre dans un environnement dont l'évolution est prévisible : sécurité de l'emploi, retraite, assurance. Les besoins d'appartenance (3ème niveau) concernent le besoin de camaraderie ou d'amour. Le quatrième niveau est le besoin d'estime (besoin de considération) et enfin le cinquième niveau représente les besoins d'accomplissement personnel.

Selon Maslow, les individus cherchent les moyens de satisfaire les besoins, le plus bas avant de se tourner vers les besoins d'un ordre supérieur. Un besoin satisfait n'engendre pas de motivation. Toutefois, quand un besoin est satisfait, un autre surgit et se substitue au précédent, de sorte que les individus s'efforcent toujours de satisfaire quelques besoins.

Figure 2 : La pyramide des besoins de Maslow (1970)



Source: Maslow A. H. (1970) : « Theory of Human Motivation »; New York.

A propos de cette classification, son auteur précise : « une description plus réaliste de cette hiérarchie se servirait de pourcentage de satisfaction décroissant à mesure que l'on monte dans l'échelle de puissance relative. Par exemple, si j'ose me servir de chiffres arbitraires pour

illustrer ma pensée, tout se passe comme si le citoyen américain moyen est satisfait à 85% dans ses besoins physiologiques, à 70% dans ses besoins de sécurité, à 50% dans ses besoins d'amour, à 40% dans ses besoins d'estime de soi, et à 10% dans ses besoins de réalisation personnelle. Quant à l'émergence d'un besoin nouveau après la satisfaction du besoin antérieur plus puissant, elle n'est pas un phénomène soudain, comme un saut brusque, mais plutôt une émergence graduelle, par degré insensible, à partir du néant. Par exemple, si le besoin plus puissant A n'est satisfait qu'à 10%, le besoin B peut fort bien n'être pas du tout. Cependant lorsque ce besoin A reçoit une satisfaction de 25%, le besoin B peut maintenant émerger pour 5%, et quand le besoin A est satisfait à 75%, le besoin B peut se manifester pour 50% et ainsi de suite » (Maslow A, 1970).

1.4.2.4. La théorie SRP

Dans cette lignée des théories des besoins, on trouve également Clay Alderfer qui a élaboré la théorie SRP selon laquelle les besoins de l'individu sont hiérarchisés en trois catégories au lieu de cinq proposées par Maslow. Il s'agit des besoins de subsistance (besoins matériels qui sont satisfaits par la nourriture, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail), des besoins de relation (désir d'établir et d'entretien des relations interprofessionnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnées, des amis et la famille), des besoins de progression (besoin qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement à sa propre façon en apportant une contribution créatrice et productive à son travail).
Nous pouvons noter qu'Alderfer s'est inspiré du modèle de Maslow pour élaborer sa théorie. En effet, les besoins de subsistance qu'il propose ne sont que le regroupement des besoins physiologiques et de sécurité de Maslow ; les besoins de relation correspondent au besoin d'appartenance de Maslow ; quant aux besoins de progression, ils sont similaires aux besoins d'estime et d'accomplissement de Maslow.

1.4.2.5. La théorie de la motivation par l'accomplissement

Elaborée par McClelland, la théorie de la motivation par l'accomplissement explique la façon dont les managers peuvent exploiter le désir de réussir de leurs subordonnés. Selon lui, « les individus qui consacrent du temps à réfléchir sur la façon dont ils peuvent améliorer leur travail, qui se demandent comment ils pourraient accomplir quelque chose d'intéressant et qui tirent une grande satisfaction des efforts qu'ils déploient pour faire un bon travail, sont considérés comme ayant un besoin élevé d'accomplissement. Ces individus ne pensent pas seulement aux

objectifs, mais aussi aux obstacles qu'ils pourraient rencontrer et à la façon de les surmonter, et à la façon dont ils ressentiront une réussite ou un échec » (McClelland, 1982).

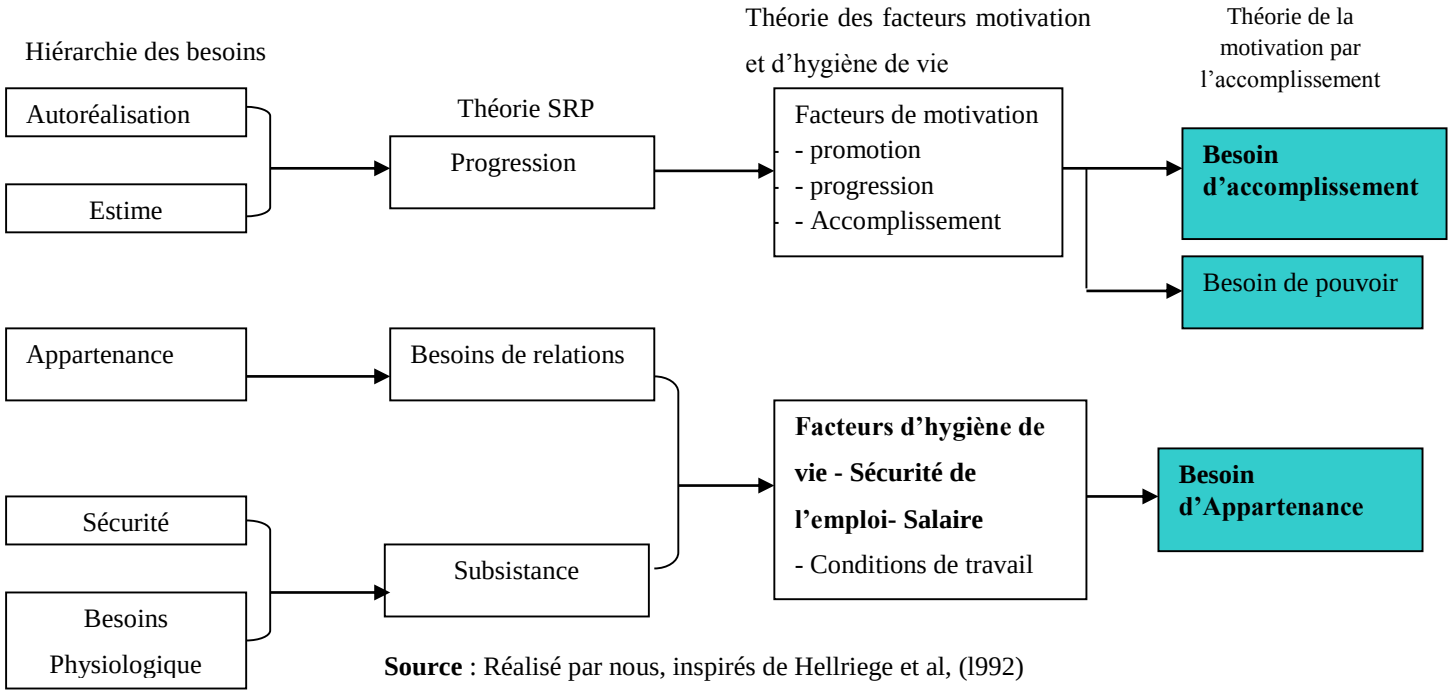
1.4.2.6. La théorie des facteurs de motivation et d'hygiène de vie

Le principe de motivation fixé par Maslow est celui de la tension pour satisfaire un besoin ressenti comme vital. Herzberg va appliquer ce raisonnement au domaine du travail. A la suite d'expériences menées dans les entreprises, il élabore sa théorie, celle des besoins fondée sur deux facteurs à savoir : facteur de motivation et facteur d'hygiène de vie.

Les facteurs de motivation sont les facteurs qui engendrent la satisfaction et qui peuvent motiver les individus ; ils ont des effets positifs sur les résultats des employés. Ils comprennent le défi causé par le travail, la possibilité pour le personnel de se développer, les besoins de compétence et d'accomplissement, la possibilité d'avancement, l'accroissement de responsabilité, la reconnaissance par la direction de la qualité du travail fait.

Les facteurs d'hygiène de vie sont ceux qui sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont essentiellement liés au contexte dans lequel le travail est accompli. Il s'agit de la politique générale et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, la compétence technique de l'encadrement. Ce sont des facteurs de maintenance qui ne sont pas motivants en eux-mêmes. Ils sont nécessaires pour qu'un travailleur commence par travailler, mais pas suffisant pour le motiver. Par exemple, une baisse de salaire, une surveillance maladroite, ou un lieu dangereux ou inconfortable peuvent être à l'origine d'une forte insatisfaction chez les individus. A leur manière, ces théories montrent la variété des sources de motivation. Mais elles sont partielles, abstraites et pseudo-universelles. Soucieuses de clarté, elles ont une façon un peu naïve de montrer les tiraillements-humains entre les pulsions de conservation (besoins physiologiques, facteurs d'hygiène, sécurité inclusion socio-affective) et les logiques de croissance (volontés de puissance, de développement ou d'accomplissement). Avec des schémas réducteurs, chacune insiste sur les glissements possibles d'un besoin à un autre. L'une parle de hiérarchisation implicite (une pyramide). L'autre de déplacements latéraux (des va-et-vient circonstanciels), selon de vieux principes voulant qu'un besoin comblé en sollicite un autre, et qu'un besoin frustré se trouve des objets de remplacement (Louart, 1996.).

Figure 3 : Rapports entre les théories de la satisfaction des besoins



Source : Réalisé par nous, inspirés de Hellriege et al, (l992)

1.4.2.7. Théories psychologiques du processus de motivation

Les courants de recherche traitant des processus cherchent à savoir comment les gens sont motivés ? Quatre ensembles théoriques sont ici disponibles (Rojot, Bergmann, 1989 ; Hellriegel et al, 1992). Le premier n'est pas toujours cité par ceux qui mettent l'accent sur l'homme rationnel, car il fait voir l'aspect conditionnable de nos comportements : par exemple, on peut rendre certaines conduites désirables avec des renforcements positifs ou négatifs et d'autres indésirables avec des punitions ou des absences de renforcements positifs ou négatifs, et d'autres indésirables avec des punitions ou des absences de renforcement (Skinner, 1971) ; ou encore, on peut voir à l'œuvre des facteurs génétiques, là où les hommes se parent d'un vernis de justifications raisonnables (Wright, 1995).

Les trois autres systèmes théoriques plaident la rationalité. L'un (théorie des attentes) pense que l'être humain agit en fonction des liens qu'il établit entre les efforts qu'il fait, les résultats qu'il obtient et l'intérêt personnel qu'il en retire (Vroom, 1964). Le deuxième (théorie de l'équité) postule que l'être humain construit ses désirs et ses aspirations à partir de son environnement social ; cet environnement lui donne la mesure de ce qu'il est juste de faire et d'obtenir (Adams, 1963). Le troisième (théorie des objectifs) constate que les individus se fixent des buts et s'efforcent après coup de les atteindre (Locke, 1968). Ces bases conceptuelles ont permis de bâtir bien des modèles, en cumulant les savoirs disponibles dans un but de compréhension et d'aide à la décision.

Les théories des processus de la motivation tentent de décrire et d'analyser comment les facteurs personnels (internes à la personne) interagissent les uns sur les autres et s'influencent mutuellement pour donner lieu à certaines sortes de conduites. Parmi les théories des processus de motivation qui ont été élaborées, celles qui retiennent le plus notre attention sont la théorie des attentes et la théorie de l'équité

1.4.2.8. Théorie des attentes

La théorie des attentes part de l'hypothèse que la motivation est le produit de trois perceptions :

- la valeur pour le salarié qu'a le résultat de son travail (v) ;
- la perception du niveau d'effort qu'il faut mettre en œuvre pour atteindre le résultat escompté (I) ;
- la relation qu'établit l'individu entre la performance et la récompense de son effort (E).

Ce modèle multiplicatif (VIE) postule implicitement que si l'une des variables n'a pas de valeur pour l'individu sa motivation est nulle.

La théorie des attentes soutient que les individus ont leurs propres besoins et leurs idées à eux quant à ce qu'ils attendent de leur travail (récompenses).

Ils agissent à partir de ces besoins et de ces idées quand ils prennent des décisions concernant l'organisation dans laquelle ils entrent et l'intensité de l'effort qu'ils auront à fournir dans leur travail. La motivation dépend des situations qu'affronte un individu et de la manière dont celles-ci correspondent à ses besoins.

En résumé, la théorie des attentes se préoccupent davantage des besoins intérieurs ressentis par la personne.

1.4.2.9. La théorie de l'équité

La théorie de l'équité est axée sur les sentiments qu'un individu éprouve quant à la manière dont il se sent traité, par comparaison avec les autres. Cette théorie repose principalement sur deux hypothèses :

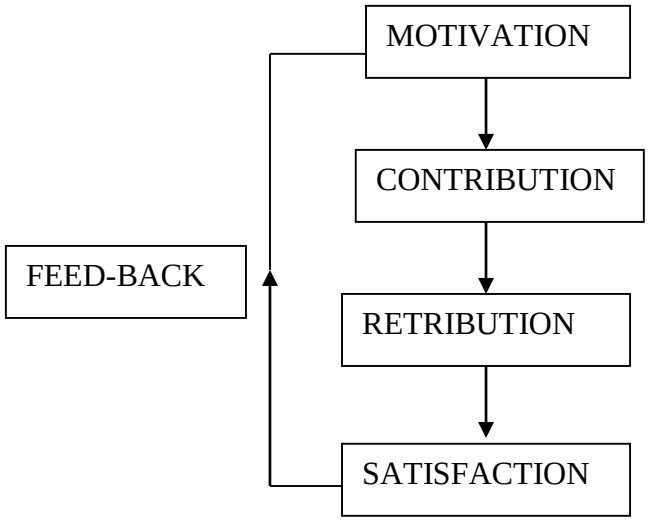
- premièrement, les individus évaluent leurs relations interpersonnelles de la même manière qu'ils estimeraient l'achat ou la vente d'une maison, la valeur d'une action en bourse ou celle d'une voiture. La théorie considère les relations personnelles comme un processus d'échange auquel les individus apportent leurs contributions et dont ils escomptent certains résultats ;

- deuxièmement, les individus n'opèrent pas dans le vide. Au contraire, ils comparent leur situation avec celle des autres pour vérifier s'ils sont traités de façon équitable. Les personnes cherchent à savoir si un échange leur est favorable et jusqu'à quel point, en comparant leur propre sort à celui des autres.

La théorie de l'équité soutient qu'une personne se trouve motivée par les comparaisons qu'elle effectue entre sa propre situation et celle d'un tiers qui se trouve placé dans des conditions identiques ou similaires.

Les théories du processus, qui situent la motivation au travail dans une perspective dynamique, ont connu de nombreux développements. Les modèles explicatifs du comportement au travail qu'elles ont généré sont généralement établis sur la séquence suivante :

Figure 4 : Modèle généré par les théories de processus



Source : Réalisé par nous en s'inspirant de Yufei(2014).

CHAPITRE II : CADRES METHODOLOGIQUEET PHYSIQUE

Cette partie est consacrée à l'itinéraire méthodologique suivi, à la situation géographique et institutionnelle de la société NSIA Assurances Bénin.

2.1. Cadre méthodologique

2.1.1. Collecte des données théoriques

Nous avons procédé à plusieurs sources qui nous ont permis de recueillir les informations relatives à la motivation. La recherche documentaire nous a permis de collecter les ouvrages de référence, des mémoires, des rapports. Nous nous sommes référé des centres de documentation, bibliothèque, centres cybernétiques tels que :

- Centre de documentation de la FASHS ;
- Bibliothèque de l'UAC ;
- Médiathèque de l'Institut Français ;
- Centre d'Etudes et de documentation…

2.1.2. Approche méthodologique

Nous avons adopté une approche quantitative qui a été précédée d'une approche exploratoire.
Nous nous sommes inscrits dans une démarche de découverte qui nous a conduitsà l'étude exploratoire, des observations, des groupes de conversation et des entretiens.
Nous sommes passés à l'approche quantitative pour la logique de vérification par l'entremise d'un questionnaire.

2.1.3. La population d'étude

La population de base de notre étude concerne l'ensemble des agents de la NSIA Assurances Bénin. Elle est d'un effectif de cinquante deux (52) agents, toutes catégories confondues.

2.1.4. Echantillonnage

La technique d'échantillonnage que nous avons utilisée est l'échantillonnage de commodité encore appelée échantillonnage par disponibilité. Elle est non-probabiliste et prend en compte « tout le groupe de sujet disponible dans le milieu d'étude. C'est un affaiblissement de la technique d'échantillonnage dans la mesure où les sujets peuvent ne pas être représentatifs » Sockeel et Anceaux (2002).
Ainsi, nous avons pris en compte tout le personnel (52), c'est une enquête exhaustive. Mais compte tenu de certaines contraintes (congés administratifs ou de maternité, non disponibilité, etc.), nous avons récupéré quarante sept (47) questionnaires. Ceci donne un pourcentage de 90,38%. Notre échantillon a donc été représentatif.

2.1.5. Entretien exploratoire

C'est la phase préliminaire de nos travaux, au cours de laquelle, nous avons interrogé un groupe d'employés, le Directeur Administratif et Financier et le chef personnel. Cette phase nous a permis d'élaborer notre problématique et nos instruments de recherche nécessaires à la collecte des informations.

2.1.6. Enquête par questionnaire

C'est la technique qui nous impose l'élaboration d'un questionnaire. Ceci est composé de questions précises pour vérifier les hypothèses. C'est l'étape capitale de notre enquête ; elle succède à l'étude exploratoire.

2.1.7. Les instruments de collecte des données

Les outils qui nous ont permis de recueillir les informations nécessaires à la réalisation de notre enquête sont : le questionnaire, le guide d'entretiens et le guide de collecte d'informations.
Le contenu du questionnaire (en annexe) a tourné autour des points clés tels que besoins des agents, conditions de travail, collaboration, etc.
S'agissant des entretiens, ils nous ont permis d'entrer en communication directe avec certains travailleurs et surtout les cadres supérieurs. Les entretiens que nous avons eus avec certains travailleurs ont porté sur des questions qui ne figurent pas sur le questionnaire distribué. Au cours de cet entretien nous avons d'une part, laissé librement l'enquêté donner son opinion sur un fait ; ensuite nous nous sommes contentés de faire des relances en reformulant les propos de l'enquêté.
Grace au guide de collecte des informations, nous avons pu avoir accès à des documents relatifs à la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance Bénin et à des ouvrages sur la motivation.

2.1.8. Le traitement des données

Les données collectées ont fait l'objet d'un dépouillement et regroupées en fonction des objectifs fixés. A cette étape, c'est la méthode manuelle de traitement des informations que nous avons utilisée. Les informations de chaque question sont comptabilisées et exprimées en pourcentage ; ceci nous a permis de dégager les tendances et procéder à leur analyse.

Toute cette démarche méthodologique ainsi décrite permet d'aboutir aux résultats ayant pour but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

2.1.9. Les difficultés rencontrées et insuffisances de l'étude

Les difficultés sont inhérentes à toute recherche. Au nombre de celles-ci, nous avons :

- la réticence de certains agents à fournir les renseignements ;
- la récupération tardive des questionnaires distribués ;
- la non disponibilité de certains documents statistiques.

Par ailleurs, les agents rencontrés font preuve de secret professionnel et ne livrent pas toutes les informations qu'ils détiennent. Le phénomène s'observe également et de façon surprenante avec les autorités compétentes qui nous laissent comprendre souvent leur indisponibilité.
Nous avons notés certaines limites. Ces limites relèvent :

- de la marge d'erreur due à la négligence et à la méfiance des agents devant nous fournir des informations et devant remplir ;
- de la non disponibilité des agents du fait des congés ou d'autre a réduit la taille de l'échantillon ;
- de la non objectivité de certains agents dans les réponses aux items du questionnaire.

Nous ne pouvons pas étudier la motivation du personnel de NSIA Assurances Bénin sans présenter le cadre.

2.2. Cadre physique

Dans ce sous chapitre, nous allons faire une brève présentation de NSIA Assurances Bénin. Cela nous permet de faire une prise de connaissance générale de la société. Cette présentation porte sur sa situation géographique, ses généralités, son système de gouvernance et sa structure organisationnelle.

2.2.1. Localisation géographique

La Nouvelle Société Interafricaine Assurance se situe dans la commune de Cotonou,5ème Arrondissement, quartier Zongo, au bord de la voie carrefour Cinéma le Bénin-Camp Ghézo, en face du Centre de la Promotion de l'Artisanat.

2.2.2. Historique et cadre juridique de NSIA Assurances Bénin

NSIA Assurances Bénin est une société d'assurance dommages de droit privé régie par le code CIMA dont le siège social est établi à Cotonou en République du Bénin.

Créée le 03 janvier 1998 avec un capital entièrement libéré de trois cent millions (300.000.000) de FCFA, il est porté aujourd'hui à deux milliards deux cent cinquante million (2.250.000.000) FCFA. Elle a reçu l'agrément le 07 Mai 1998 par arrêté ministériel n°275/MP/DC/DGEA/DCA et a son siège social sis à l'immeuble NSIA-Bénin, 169 boulevard Saint Michel, face Hall des Art. Son actionnariat est réparti comme suit :

- 54% pour les nationaux ;
- 46% pour NSIA participations.

NSIA est une société exploitant les branches Incendie Accident Risques Divers et Transports (IARDT). Elle est réassurée par :

- le réassureur Major en Afrique : AFRICAN REINSURANCE (AFRICA- RE) ;
- le réassureur commun de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CICA-RE) ;
- le réassureur leader du marché Français : Société Commerciale de Réassurance (SCOR-RE) ;
- MUNICH RE, l'un des plus importants réassureurs mondiaux ;
- SUISSE-RE, 2ème réassureur mondial ;
- TRUST.

Elle commercialise ses produits à travers deux principaux canaux :

- les bureaux directs ;
- les intermédiaires (courtiers, agents généraux, bancassurance).

NSIA Assurances Bénin compte une vingtaine d'agents généraux, une quinzaine de courtiers et entretient des relations partenariales avec les banques et Institutions de Microfinance (IMF).

Face au nombre très élevé des sociétés d'assurances sur un marché non reluisantes elle se doit de se doter d'une organisation adaptée à son évolution et à ses ambitions.

Pour ce faire, elle a mis en place une organisation reposant sur une nette démocratisation entre les directions, départements et cellules.

Une description de NSIA Assurances Bénin sera faite à travers ses organes dirigeants et son organisation interne.

2.2.3. Le système de gouvernance de NSIA Assurances Bénin

Les principaux organes de gouvernance de NSIA Assurances Bénin sont l'Assemblée Générale des Actionnaires (A.G.A) et le Conseil d'Administration (C.A).

2.2.3.1. L'Assemblée Générale des Actionnaires

L'A.G.A est convoqué par le C.A, à défaut par le commissaire aux comptes ou par toute personne habilitée à cet effet. Elle examine les états financiers de synthèse, le rapport de gestion du C.A à l'A.G.A et les rapports général et spécial des commissaires aux comptes pour chaque exercice. Elle se réunit une fois par an.

2.2.3.2. Le Conseil d'Administration

Le Conseil est composé de trois membres au moins et de douze membres au plus. Les administrateurs sont nommés par l'A.G.A sur proposition du Conseil.
A ce jour, il est composé de neuf (9) administrateurs représentant les principaux actionnaires. Le C.A est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans les limites de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires.
Il joue les rôles suivants :

- examine et approuve les orientations stratégiques de NSIA Assurances et veille à leur mise en œuvre ;
- se saisit, sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, de toute question intéressant la bonne marche de NSIA Assurances et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- autorise ou approuve les projets d'investissement significatifs de NSIA Assurances ;
- autorise ou approuve les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie de NSIA Assurances ou de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité ; l'appréciation du caractère significatif est faite par le Président Directeur Général ou le Président du Conseil d'Administration ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission ;
- examine et approuve les budgets et tout investissement immobilier de NSIA Assurances ;
- examine et adopte l'organigramme de NSIA Assurances ;
- nomme les mandataires sociaux ;
- adopte les règles relatives au plan d'Action Environnemental et Social ;
- etc.

Le C.A de NSIA Assurances se réunit aussi souvent que nécessaire. Il se réunit au moins trois fois par an à l'occasion des réunions portant sur l'arrêté des comptes annuels, l'adoption du budget et les ajustements budgétaires.

Les informations nécessaires à la prise de décisions des Administrateurs sont discutées lors des Conseils d'Administration.

Les décisions du C.A doivent être établies sous forme d'un procès-verbal inséré dans un registre spécial dont les pages sont numérotées et paraphées par le greffier du tribunal du siège social, et conservé au siège social de NSIA Assurances.

2.3. La structure organisationnelle

L'organisation interne de NSIA Assurances Bénin répond aux exigences normatives générales de toute société d'assurance moderne. Mais l'organisation que nous affichons dans le cas d'espèce évoque essentiellement la représentation schématique des postes de travail au sein de NSIA Assurances Bénin.

La Direction Générale est responsable de la gestion de NSIA Assurances Bénin. A ce titre, elle doit concevoir, prévoir, organiser, administrer, commander et contrôler les activités de chacun par rapport aux résultats recherchés. Elle effectue les tâches d'administrations générales ainsi que celles relatives aux opérations techniques d'assurances et de gestion du budget.

La direction générale s'occupe également de :

- la préparation des documents ou rapports soumis au C.A à l'exception du rapport du commissaire aux comptes ;
- la nomination du personnel ;
- la supervision et la préparation du projet de budget ;
- la proposition aux instances la politique de la société ;
- l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses ;
- la gestion du budget.

Cette Direction Générale coiffe cinq (05) grandes directions et un département que sont :

- la Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- la Direction Administrative et des Ressources Humaines (DARH) ;
- la Direction des Affaires Directes et de la Réassurance (DADR) ;
- la Direction du Courtage (DC) ;
- la Direction Santé (DS) ;
- le Département Informatique (DI).

DEUXIEME PARTIE

PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

CHAPITRE III : PRESENTATIONDES RESULTATS

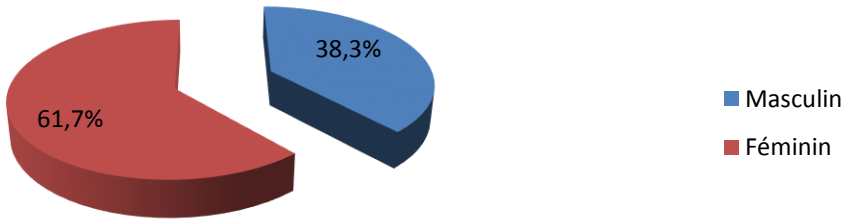
Dans ce chapitre, nous allons passer à la présentation età l'analyse des résultats d'enquête.

3.1.Caractéristique du personnel de NSIA Assurances Bénin enquêté

Cette partie est consacrée à la répartition de l'effectif de l'échantillon selon les variables : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle et ancienneté.

3.1.1. Répartition du personnel enquêté selon le sexe

Graphe 1: **Répartition des enquêtés suivant le sexe**

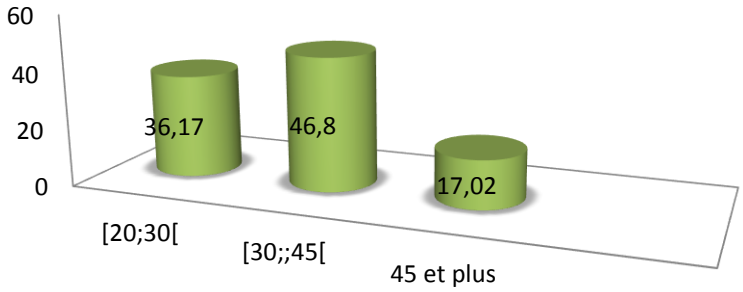


Source : Données de terrain, septembre 2017

Sur un total de 47 agents enquêtés, 29 soit 61,70% sont de sexe féminin et 18 soit 38,30% sont du sexe masculin. Par conséquent, le personnel de NSIA Assurances Bénin est constitué en majorité des femmes.

3.1.2. Répartition du personnel enquêté par tranches d'âge

Graphe 2: Répartition des enquêtés par tranches d'âge



Source: données de terrain, septembre 2017

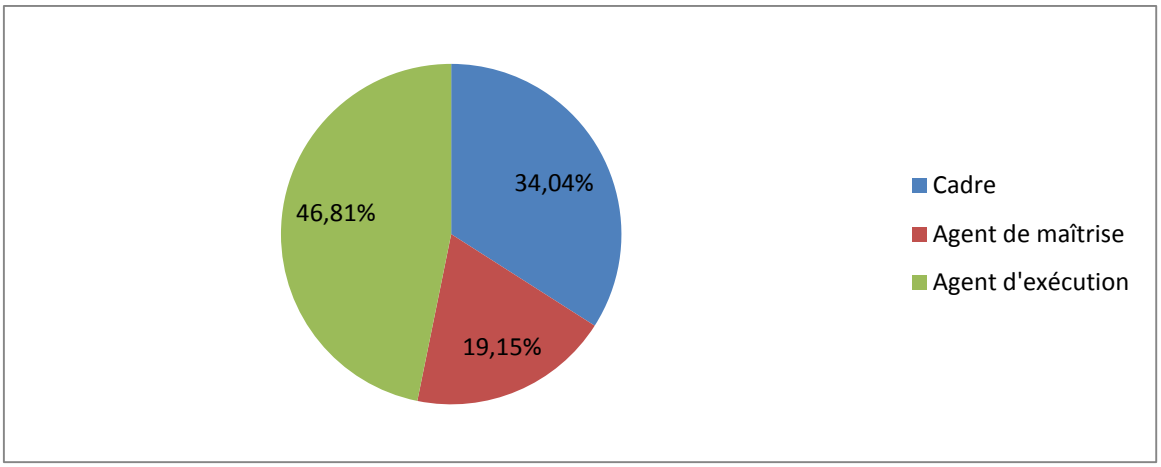
A la lecture de ce graphe, il ressort :

- 36,17% soit 17 agents sur 47 sont entre 20 et 30 ans ;
- 46,80% soit 22agents sur 47 sont entre 30 et 45 ans ; et,
- 17,02% soit 8agents 47 sont entre 45 ans et plus.

Ceci nous permet de déduire que le personnel de NSIA Assurances Bénin est relativement jeune(82,97% soit 39 sur 47). La tranche d'âge modale est entre 30 et 45 ans.

3.1.3. Répartition des enquêtés par catégories socioprofessionnelles

Graphe 3: Répartition des enquêtés par catégories socioprofessionnelles

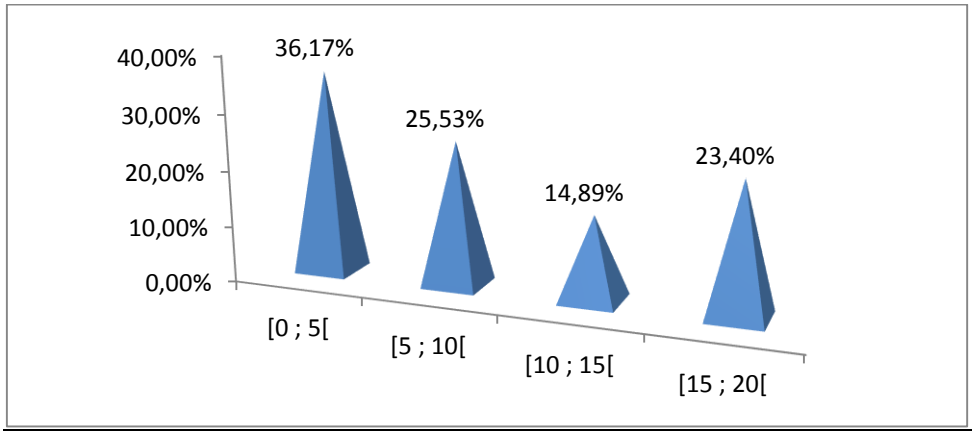


Source : données de terrain, septembre 2017

A travers ce graphe, nous déduisons que le personnel enquêté est constitué de 46,81% soit 22 agents exécution, de 34,04% soit 16agents cadres et de 19,15% soit 9 agents de maîtrise.

3.1.4. Répartition des enquêtés suivant l'ancienneté

Graphe 4: Répartition des enquêtés suivant l'ancienneté



Source : données de terrain,septembre 2017

Le personnel de NSIA Assurances Bénin est constitué majoritairement des agents qui n'ont pas encore fait dix ans de carrière. Ils ont encore beaucoup à donné à l'entreprise.

3.2. Les facteurs d'ambiance

3.2.1. La rémunération

Tableau 1 : Appréciation de la rémunération

La rémunération est satisfaisante	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total

Effectif	24	13	3	5	2	47
Pourcentage	51,06%	27,66%	6,38%	10,64%	4,26%	100%

Source: Données de terrain, septembre 2017

L'analyse de ce tableau nous montre que 78,72% des enquêtés ne sont pas satisfaits de la rémunération contre 14,90% satisfaits pour 6,38% d'indécis.

3.2.2. Les relations interpersonnelles

Tableau 2 : Appréciation des relations interpersonnelles

Les relations interpersonnelles sont bonnes	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	15	22	9	1	0	47
Pourcentage	31,91%	46,81%	19,15%	2,13%	0%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

Les relations interpersonnelles ne sont pas bonnes selon 78,72% des répondants contre 2,13% d'avis favorable et 19,15% d'indécis.

3.2.3. La prise de décision

Tableau 3: Appréciation de la prise de décision

La direction associe les salariés à la prise de décision	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	13	16	10	6	2	47
Pourcentage	27,66%	34,04%	21,28%	12,77%	4,12%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

Notre enquête a révélé à travers le tableau 3 ci-dessus que 61,70% estiment qu'ils ne sont pas associés à la prise de décision contre 17,03% d'avis favorables et 21,28% d'indécis. Il faut noter que la plupart de nos enquêtés ne font pas la différence entre décisions stratégiques relevant des hauts dirigeants de l'entreprise et les décisions opérationnelles et de routine. Les 21,28% d'indécis le prouvent.

3.2.4. Les relations avec la hiérarchie

Tableau 4: Appréciation des relations avec la hiérarchie

Les relations avec la hiérarchie sont bonnes	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	11	16	9	7	4	47
Pourcentage	23,40%	34,04%	19,15%	14,89%	8,51%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

Il ressort à la lecture que 57,44 % ne sont satisfaits des relations avec la hiérarchie pour 19,15% d'indécis et 23,40 % de satisfaits.

En comparant ces données à celle du tableau 2, on constate qu'entre les travailleurs le climat est pus malsain qu'entre ceux-ci et l'hiérarchie. Cette situation peut être expliquée. De nos entretiens avec certains travailleurs, il ressort qu'il règne un climat de méfiance caractérisé par la calomnie, la délation et autres formes de jalousie.

3.2.5. L'autonomisation au travail

Tableau 5: Appréciation de l'autonomisation au travail

Vous bénéficiez d'une autonomie dans votre travail	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	15	18	5	5	4	47
Pourcentage	31,91%	38,30%	10,64%	10,64%	8,51%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

A l'analyse de ce tableau 5 ; 70,21% estiment que l'autonomisation n'est pas effective à leur niveau et 19,19%. Il faut noter que dans la société, beaucoup de travailleurs se contentent d'exécuter purement et simplement les consignes de leurs supérieurs. Il y a 10,64% d'indécis.

3.2.6. Conclusion partielle sur les facteurs d'ambiance

Tableau 6: Synthèse des facteurs d'ambiance (Tableaux 1; 2; 3; 4 et 5)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Nombre de questions	78	85	36	24	12	235
Pourcentage	33,19%	36,17%	15,32%	10,21%	5,11%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

Il règne une ambiance de mécontentement dans la société. Environ un enquêté sur six soit un pourcentage de 15,32% préfèrent ne pas émettre d'avis sur les questions.

3.3. Les facteurs de la motivation

La motivation au travail n'est pas toujours directement imputable seulement aux facteurs d'ambiance. En effet pour Herzberg « quelle que soit l'intention généreuse des politiques sociales de certaines entreprises, elles seront sans effet sur la motivation des salariés, tout au plus maintiendront-elles un climat social stable » (Herzberg, 1959).

3.3.1. La responsabilité

Tableau 7: Appréciation de la responsabilité au travail

Vos responsabilités dans l'entreprise sont satisfaisantes	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	5	12	9	16	5	47
Pourcentage	10,64%	25,53%	19,15%	34,04%	10,64%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

Dans une entreprise, l'une des conditions d'un travail motivant est la liberté de créer, de suggérer et d'adopter de meilleurs façons de faire et de meilleurs solutions aux problèmes qui se présentent, d'assurer une certaine responsabilité. Le tableau ci-dessus nous montre comment cette responsabilité est assurée à la NSIA Assurances Bénin. En effet, 36,17% des répondants ne sont pas satisfaits de leur responsabilité pour 44,68% satisfaits et 19,15% d'indécis.

3.3.2. La promotion

Tableau 8: Appréciation de la promotion

Vous avez de bonnes perspectives de promotion	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	12	16	6	10	3	47
Pourcentage	25,53%	34,04%	12,77%	21,28%	6,38%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

A l'analyse de ce tableau, nous notons que 59,57% des répondants ont donné des réponses négatives contre 27,66% d'affirmation pour 12,77% d'indécis.

3.3.3. Engagement au travail

Tableau 9 : Appréciation de l'engagement au travail

Prise en compte par la direction de votre engagement au travail	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	10	12	16	6	3	47
Pourcentage	21,28%	25,53%	34,04%	12,77%	6,38%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

D'après ce tableau, l'engagement au travail est diversement apprécié. On a 46,81% des répondants qui ne sont pas d'accords par la non prise en compte contre 19,15% de réponses positives et 34,04% d'indécis.

3.3.4. La qualité du travail fait

Tableau 10 : Appréciation de la qualité du travail fait

Reconnaissance par la direction de la qualité du travail fait	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	6	8	16	11	6	47
Pourcentage	12,77%	17,02%	34,04%	23,40 %	12,77 %	100 %

Source : données de terrain, septembre 2017

La reconnaissance de la qualité du travail fait par la direction est jugée négative par 29,79% ders enquêtés pour 34,04% d'indécis et 36,17% de satisfaits.

3.3.5. La réalisation par le travail

Tableau 11: Appréciation de la réalisation

Votre travail vous permet de vous réaliser pleinement	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	22	11	8	6	0	47
Pourcentage	46,81%	23,40%	17,02%	12,77%	0%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

A la question de savoir si leur travail permet de se réaliser, 70,21% ont répondu négativement et 12,77% par l'affirmation pour 17,02% d'indécis.

3.3.6. Récapitulatif sur les facteurs de motivation

Tableau 12: Synthèse des tableaux 7 ; 8 ; 9 ; 10 et 11

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Nombre de questions	55	59	55	49	147	150
Pourcentage	23,40%	25,11%	23,40%	20,85%	7,23%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

A l'analyse de tableau, on déduit que, si on estime la motivation une des variables clés des entreprises, chaque agent a ses perceptions, ses objectifs personnels qu'il est difficile aux dirigeants de mettre spontanément en harmonie avec la visée productive de la société.

3.4. Les indicateurs de la performance

3.4.1. La performance sociale

L'effet du climat social sur le comportement des salariés est traduit par les indicateurs suivants :

3.4.1.1. L'ambiance sociale

Tableau 13 : Appréciation du climat de travail

L'ambiance dans l'entreprise vous rend plus motivé	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	16	9	13	6	3	47

Pourcentage	34,04%	19,15%	27,66%	12,77%	6,38 %	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

A travers ce tableau, la question de savoir si l'ambiance dans l'entreprise rend plus motivé, 53,19% de notre échantillon ont répondu par la négation, tandis qu'on a 19,15% par l'affirmation et 27,66% d'indécis.

3.4.1.2. L'implication au travail

Tableau 14 : Appréciation de l'implication au travail

Vous vous sentez plus impliquez au travail	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	14	11	16	4	2	47
Pourcentage	29,79%	23,40%	34,04%	8,51%	4,26%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

Ce tableau ci-dessus invoque l'implication des agents au travail. Il ressort de l'analyse que 53,19% de nos répondants ne sont pas satisfaits, 34,04% sont indifférents à la question pour 12,77% de satisfaits.

3.4.1.3. L'engagement dans la production de résultats

Tableau 15 : Appréciation de l'engagement dans la production

Vous avez le sentiment d'être plus engagés dans la production de bons résultats	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	16	9	13	6	3	47
Pourcentage	34,04%	19,14%	27,66%	12,77%	6,38%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

A la question de savoir si l'agent a le sentiment d'être plus engagé dans la production de bons résultats de la société, 53,19% des enquêtés ont répondu par la négation contre 19,15% d'affirmation et 27,66% d'indécis.

3.4.1.4. L'attachement à la l'entreprise

Tableau 16 : Appréciation de l'attachement à l'entreprise

Votre attachement à l'entreprise a augmenté	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	13	13	13	5	3	47
Pourcentage	27,66%	27,66%	27,66%	10,64 %	6,36%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

A la lecture de ce tableau, on note que la fréquence des répondants défavorables à l'augmentation de l'attachement à l'entreprise, est de 55,32% pour 27,66% d'indécis et 17,02% de favorables.

3.4.1.5. L'insécurité au travail

Tableau 17 : Appréciation de l'insécurité au travail

L'insécurité du travail vous pousse à vouloir quitter l'entreprise et fait baisser votre performance	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Effectif	9	3	9	20	6	47
Pourcentage	19,15%	3,38%	19,15%	42,55%	12,77%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

Il ressort de ce tableau que 55,32% de nos répondants ne sont pas en sécurité et pensent quitter ou faire baisser leur performance, contre 22,53% qui se sentent à l'aise et 19,15% d'indécis.

3.4.1.6. Conclusion partielle sur les facteurs de performance

Tableau 18: Synthèse des indicateurs de performance (Tableaux 13; 14; 15; 16 et 17)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Nombre de questions	79	48	64	30	14	235
Pourcentage	28,94%	19,15%	27,23%	17,45%	7,23%	100%

Source : données de terrain, septembre 2017

Sur les 235 questions, on a eu 127 réponses négatives, soit 54,04% contre 18,72% de réponses positives et 27,23% d'indécis. Nous pouvons déduire que les facteurs de performance ne sont pas réunis.

3.4.2. La performance économique

Le tableau 6 présente l'évolution du chiffre d'affaire et les résultats de l'entreprise.

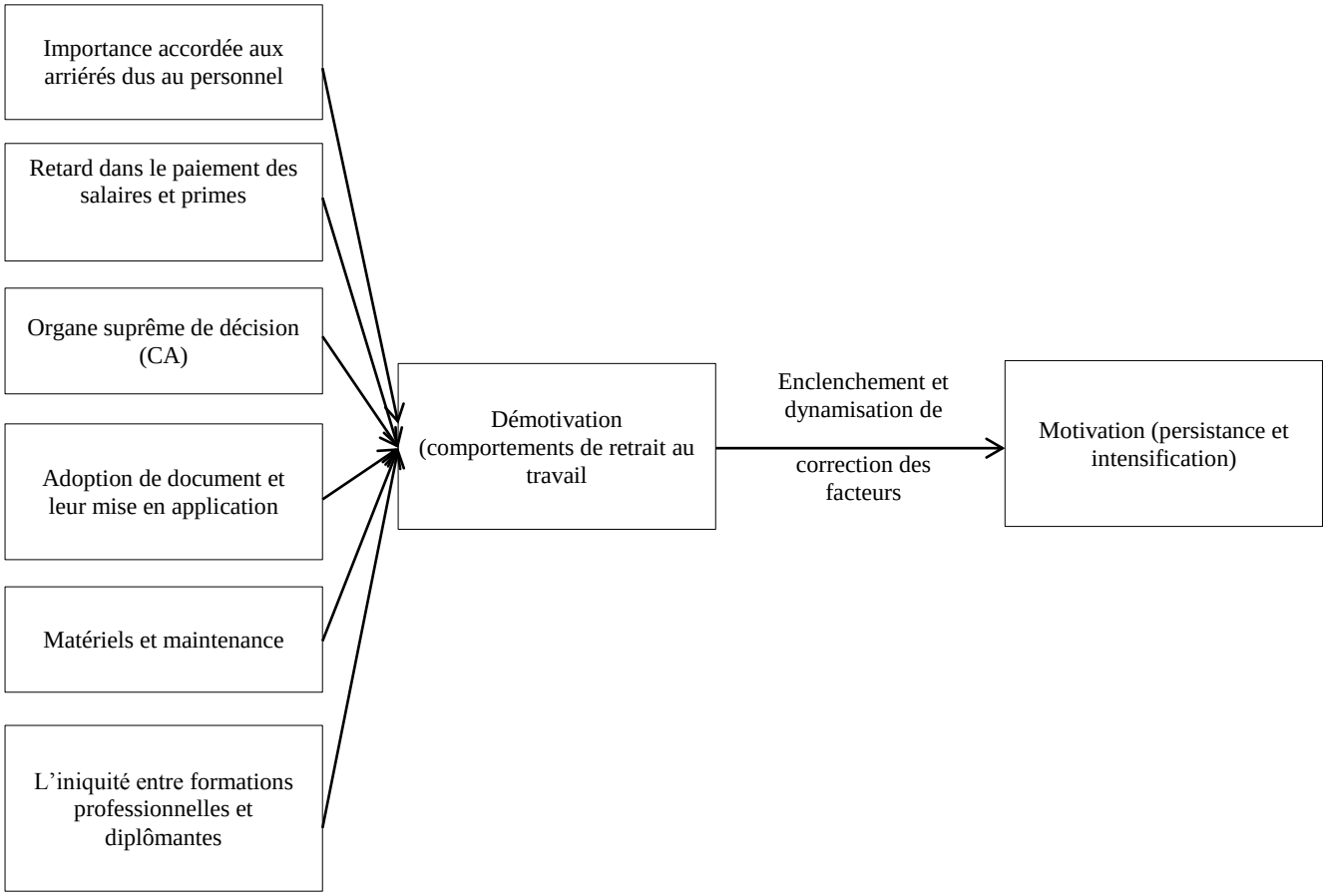
Tableau 19: Evolution du CA et du résultat

Années	CA en millions de F CFA	Résultat en millions de F CFA	Taux de croissance	
			CA	Résultat
2012	25 000	2 250	-	-
2013	25 550	3 750	30%	66,67%
2014	32 000	4 050	25,24%	8%
2015	35 000	3 510	9,38%	-13,33%
2016	39 000	3 360	11,43%	-4,27%

Source : DCF, NSIA Assurances Bénin

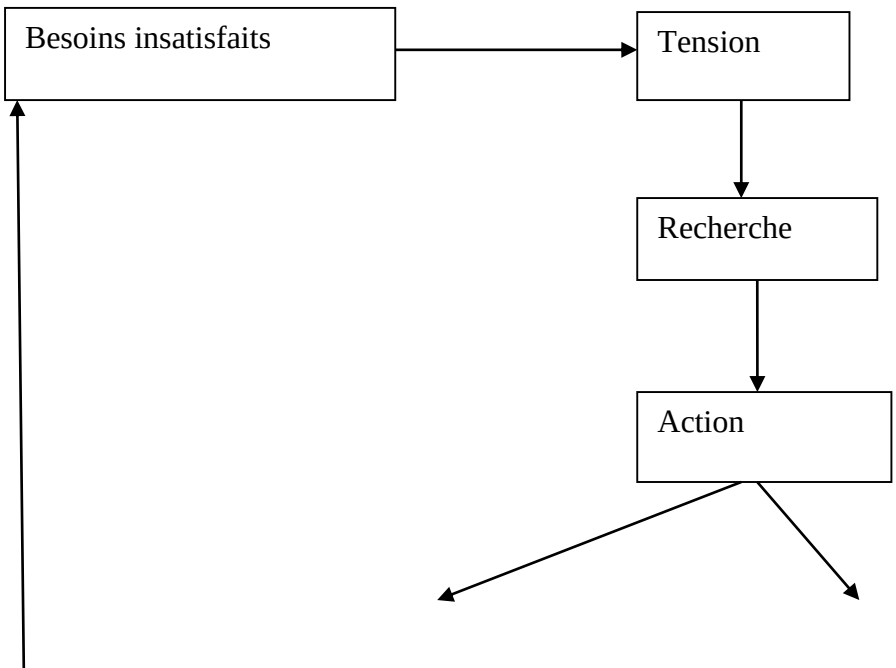
L'évolution du chiffre d'affaires a atteint un pic en 2014 mais avec un taux de croissance en baisse par rapport à 2013.Après la tendance est à la baisse. Le taux de croissance du résultat après un niveau élevé en 2013(66,67%), la tendance est à la baisse et même négative à partir de 2015.

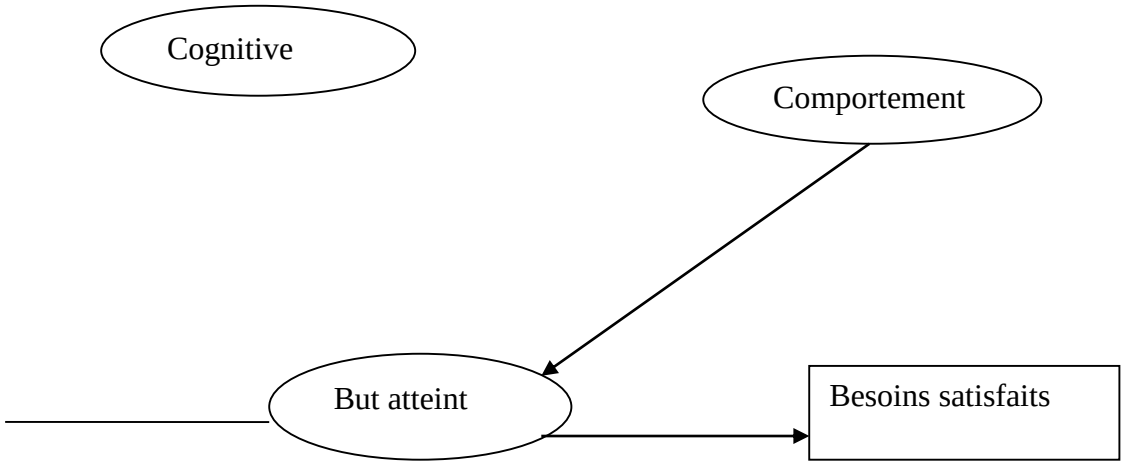
Figure 5: Effet modérateur rétroactif des facteurs de démotivation



Source : Réalisation personnelle inspiré de Yufei An, 2014

Figure 6: Modèle de base de la motivation

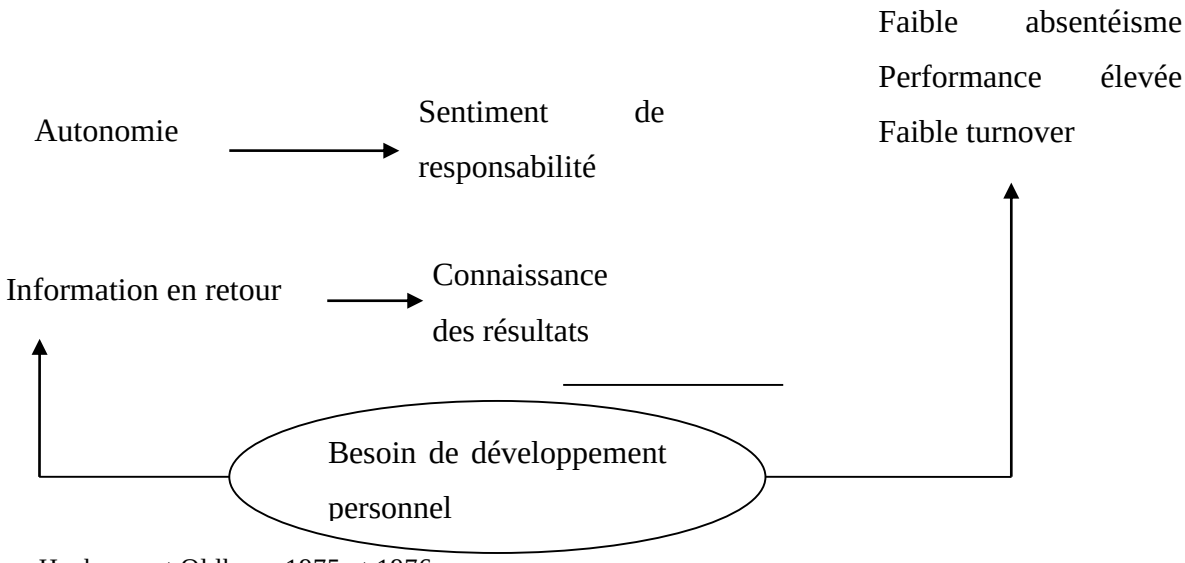




Source : Schéma de Hackman

Figure 7: Modèle des caractéristiques de la tâche

Caractéristiques centrales du travail	**Etats psychologiques intermédiaires**	**Effets personnels et organisationnels**
Variété de la tâche Identification de la tâche Importance de la tâche	Signification du travail	Forte motivation Satisfaction élevée



Source : Hackman et Oldham, 1975 et 1976

Les travaux effectués à partir du modèle des caractéristiques de la tâche modèle mettent en évidence cinq aspects du travail à accomplir, susceptibles d'engendrer du stress (mais également de l'insatisfaction au travail, de l'absentéisme, une diminution de la performance, du turnover). Ces aspects concernent la variété (complexité) de la tâche, l'impact de la tâche (portée ou importance de son travail pour les autres), l'identité de la tâche (possibilité d'identifier clairement le produit de son travail, sa propre contribution dans la production de biens ou de services), l'autonomie, et le *feedback* sur l'efficacité de son travail. Ces caractéristiques centrales de la tâche ont des effets personnels et organisationnels via des états psychologiques intermédiaires.

CHAPITRE IV : DISCUSSION

La motivation des agents et l'implication de ces derniers sont toujours au cœur des débats depuis des lustres dans les entreprises privées et étatiques. Les travaux de certains psychologues le confirment. Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936).

Le personnel du NSIA Assurances Bénin est relativement jeune (82,98%). C'est un personnel qui a encore du tonus dans le muscle. Le besoin de réalisation de soi caractérise cette tranche d'âge. E. Marin au cours de l'une de ses recherches a démontré que l'efficacité d'un groupe dépend de la tranche d'âge des membres, de leur sexe de leur taille, de leur personnalité. Dans le cas précis, la majorité du personnel se situe dans la même tranche d'âge, ceci devrait impacter positivement la performance de la société. Tel n'est pas le cas. De nos entretiens, le peu du

personnel motivé se retrouve pour la plupart dans le rang du personnel âgé de plus de 45 ans. Ceci s'expliquerait par le poids de l'âge, la sagesse, l'ancienneté et la résignation de ces derniers. Les jeunes se sentiraient encore en forme, ont de tonus et se disent qu'ils pourraient trouver d'autres emplois ailleurs.

Les agents d'exécution sont majoritaires (46,81%). Ils sont les plus démotivés selon les entretiens que nous avons eus avec eux. Leurs conditions de travail sont stressantes, ils végètent dans une précarité.

Plus de la moitié (61,70%) du personnel enquêté n'a pas encore fait dix ans de service. Ils ont encore beaucoup à donner à l'entreprise et beaucoup à apprendre de leurs aînés. La compétence fait partie intégrante des objectifs qu'un travailleur cherche à attendre dans une situation de travail.

Selon nos entretiens, les femmes de cette structure sont plus motivées que les hommes. Ceci serait du à leur sens de maternité, leurs relations personnelles avec l'hiérarchie. Ceci confirme les travaux de Hans (2003), qui stipulent que le niveau de motivation de la femme est de 6,7 et celui de l'homme est de 6,5.

Le processus motivationnel est difficile à appréhender avec des facteurs aussi variés que divers.

Il y a « deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manières différentes dans le mécanisme de la motivation » (HERBERG et al. 1957 ; 1959). Dans la première catégorie, nous avons les facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés ; ils se rapportent au contenu du travail : ce sont des facteurs intrinsèques (travail lui-même, responsabilité, promotion etc.)

La deuxième catégorie est constituée des facteurs qui n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, ils se rapprochent au contexte du travail : ce sont des facteurs extrinsèques, encore appelés facteurs d'hygiène ou d'ambiance (rémunération, conditions de travail, sécurité…).

Des tableaux synthétiques 6 et 12, il ressort que le personnel de NSIA Assurances Bénin est plus motivé par les facteurs intrinsèques (28,08%) que par les facteurs extrinsèques (15,32%).

Les agents de NSIA Assurances Bénin sont motivés par les facteurs intrinsèques. Ceci infirme les travaux de Franck et LEWIS (2004) qui affirment que les agents publics continueraient à être plus motivés par les facteurs intrinsèques alors que ceux du secteur privé le seraient par des facteurs extrinsèques.

La théorie de DECI et Ryan (1975, 1985), notifie que les facteurs de motivation, intrinsèques et extrinsèques sont interactifs. Pour une meilleure performance de la société, les dirigeants de

NSIA Assurances Bénin doivent agir simultanément sur les deux catégories de facteurs de motivation.

Le traitement mensuel, les relations interpersonnelles, les relations avec la hiérarchie, l'autonomisation au travail, la promotion, l'engagement au travail, le climat de travail, l'implication au travail, l'insécurité au travail sont entre autres des sources de motivation ou de démotivation des salariés sur lesquelles nous nous sommes appesanti pour notre étude.

Les 78,72% des répondants non satisfaits de la rémunération, pourraient être dus à l'insuffisance du salaire. Le salaire payé ne serait pas à la hauteur du travail fourni, ou ne tomberait pas à bonne date.

78,72% des répondants ne sont pas satisfaits des relégations interpersonnelles. Il règne alors à la NSIA Assurance Bénin, une atmosphère de méfiance entre le personnel, caractérisé par la délation, la calomnie et autre formes de jalousie.

L'autonomisation est l'indépendance et la liberté dont jouit une personne, ainsi que les possibilités de décider du choix des procédures à utiliser et de leur organisation dans le temps. Hackman et Oldham ont proposé une liste de caractéristiques du travail sur lesquels il serait possible d'agir pour influencer la motivation. Cette liste comprend cinq dimensions.

- La variété: le nombre d'activités différentes ainsi que la diversité des aptitudes et des compétences qu'elles requièrent.
- L'identité de la tâche: la possibilité d'identifier les résultats de son travail.
- Sa signification: nécessite que "l'identité de la tâche" soit claire et que s'y ajoutent des informations qui démontrent la valeur sociale du travail accompli.
- L'autonomie: l'indépendance et la liberté dont jouit la personne, ainsi que les possibilités de décider du choix des procédures à utiliser et de leur organisation dans le temps.
- L'information sur le travail effectué: avoir accès à des informations précises, suffisamment fréquentes sur la qualité et la quantité du travail effectué.

Les trois premières dimensions contribuent à donner un sens au travail et leurs rôles sont interchangeables.

Les deux autres dimensions sont irremplaçables. L'autonomie représente une condition essentielle pour qu'on éprouve le sentiment d'être responsable, et l'information parce qu'elle permet de suivre ses résultats. Ces deux aspects sont nécessaires à la motivation, si l'un d'eux est absent, aucun autre ne le compensera.

De nos enquêtes, il ressort que 70,21% de nos répondants ne sont satisfaits de leur autonomisation au travail. Cela prouve qu'il n'y aurait pas une liberté dans la structure. Mais il

faut noter que dans la structure, beaucoup de travailleurs se contentent d'exécuter purement et simplement des consignes de travail de leurs supérieurs hiérarchiques.

Dans une entreprise, pour la plupart des employés, la condition d'un travail très motivant est la liberté d'exercice de leur créativité, de suggérer et d'adopter de meilleurs façons de faire et de meilleurs solutions aux problèmes qui se présentent. En un mot, d'assurer une certaine responsabilité. A NSIA Assurances Bénin, 44,68% sont satisfaits de leur responsabilité contre 36,17%.

La participation aux décisions peut prendre plusieurs formes: se borner à écouter, commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillées des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus. C'est la situation, et notamment les compétences des subordonnés, qui poussent à adopter un style participatif. Les subordonnés sont d'autant plus désireux de participer qu'ils sont eux-mêmes ambitieux et intéressés par les résultats.

Les effets positifs de la participation sur l'acceptation de la décision sont connus depuis les recherches de Lewin. L'acceptation de la décision majoritaire est facilitée, même chez ceux qui n'en étaient pas partisans au départ, car chaque participant a le sentiment qu'il est pris en compte. La qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent. Notre enquête a révélé que 61,70% estiment qu'ils ne sont pas associés à la prise de décision contre 17,03% d'avis favorables .En ce qui est de la promotion, 59,57% des répondant se disent ne pas trouver satisfaction pour 12,77% d'indécis. Cela pourrait signifier que les dirigeants de la structure ne font pas la promotion des employés de peur de rehausser leurs réit érations mensuelles. Les déterminants, engagement au travail, la qualité du travail fait, l'implication au travail, le climat social, l'engagement dans la production, l'attachement à l'entreprise et l'insécurité ont été appréciés négativement à plus de 50% chacun par nos répondants. Ceci prouverait que les employés ne sont pas à l'aise dans la structure pour donner le meilleur d'eux même.

Notre étude a été réalisée sur la base des hypothèses qu'il convient de vérifier.

De l'analyse des résultats faite au chapitre précédent ; nous retenons que : le mode de gestion du personnel de l'entreprise est désapprouvé par la majorité des travailleurs (69,36 %) de même que les facteurs de motivation (48,51%) d'avis défavorables et 23,40% d'indécis. Ces deux facteurs (facteurs d'ambiance et de motivation) permettent de préciser les termes du comportement du personnel au travail. La manière dont ils sont gérés engendre des mécontentements du personnel interrogé.

On en déduit aisément que l'écart entre la direction et les salariés crée chez ces derniers un sentiment d'injustice, une situation de peur, d'insécurité, de méfiance, etc. Cette ambiance réduit la motivation des salariés, leur implication et leur engagement au travail.
Le mode de gestion et les facteurs de motivation affectent donc le climat social au sein de l'entreprise. L'hypothèse selon laquelle **«** Le mode de gestion et les facteurs de motivation influencent sur le rendement de la société NSIA Assurances Bénin.» est **confirmée**.

L'analyse de performance montre qu'il y a une baisse de l'implication des salariés, de leur motivation et engagement au travail. Cette situation engendre de plus en plus une baisse de la productivité des travailleurs (taux de croissance du résultat négatif en 2015 et 2016) et donc de la performance de l'entreprise. Nous pouvons donc conclure que la dégradation de cohésion sociale est à la base de cette baisse de performance. Il s'en suit que l'hypothèse selon laquelle «Un climat social malsain a un effet négatif sur la performance de l'entreprise.» est aussi **confirmée.**

En résumé, le mode de gestion et les facteurs de motivation mis en œuvre par les dirigeants d'entreprise affectent sérieusement le comportement de leurs salariés et peuvent parfois créer des dysfonctionnements ayant de grandes conséquences sur la performance des entreprises.

Un climat social malsain peut être chez le personnel, source de détérioration de la santé physique et mentale, d'angoisse et de stress. Il peut être aussi source d'émotions telles que déception, colère, indignation, frustration, amertume, perte de confiance et d'estime de soi etc.
Le climat social engendre des coûts directs liés aux comportements des salariés tels que la perte de motivation et d'implication, la baisse de la productivité liée à l'insatisfaction etc.
Il occasionne aussi des coûts indirects liés à la détérioration de la qualité des produits ou de services rendus aux clients, à l'image et à la réputation de l'entreprise.
Il serait donc urgent pour les entreprises de mettre en œuvre des stratégies de mobilisation de l'homme au travail capable de leur assurer un avantage concurrentiel.

CONCLUSION

L'étude qui vient d'être réalisée s'est fixée comme objectif de montrer l'impact de la motivation du personnel sur la performance de l'entreprise au Bénin.

Elle a révélé que la performance de l'entreprise dépend du climat social qui y règne. Le climat social est lié aux facteurs d'ambiance et de motivation mis en place par les dirigeants. Il peut être un facteur de performance sociale et économique s'il est au cœur des préoccupations des dirigeants des entreprises et de leurs salariés.

Il est indispensable d'instaurer des relations et un climat social stimulant afin de faire adhérer l'ensemble du personnel aux objectifs de l'entreprise. Informer, expliquer, écouter les idées et les suggestions, en un mot communiquer, doit être une préoccupation essentielle des chefs d'entreprises. Dans le même ordre d'idée, Drucker affirme « qu'il n'y a pas de pays sous développés, seulement des pays sous managés. Les ressources sont là ; elles requièrent d'être gérées et mises en valeur. Ce processus d'autodétermination économique passe avant tout par la révolution managériale c'est-à-dire un savoir-faire centré sur les résultats et la mobilisation du personnel ».

La motivation des salariés est une condition nécessaire pour améliorer la performance de l'entreprise. Toutefois, elle n'est pas une condition suffisante pour assurer la compétitivité et la pérennité de la société. Elle ne constitue qu'un levier de la performance parmi tant d'autres. Pour que l'Afrique cesse d'être un continent sous managé, il faut que ses chercheurs sortent de leur léthargie. Pour se faire, qu'ils essayent d'élaborer des modèles spécifiques à l'Afrique en tenant compte des réalités africaines. Ainsi, ces modèles pourront servir de base, de lumière aux entreprises africaines par l'entremise de leurs chefs.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adams, J. S. (1963) , « Toward an understanding of inequity », Journal of Abnormal and Social Psychology, vol.67, n°5, p.422-436.

Ahotondji A. S Hervé et Lokonon G. Wenceslas (2009) : « Les déterminants psychoaffectifs de la motivation du personnel soignant de l'hôpital de zone de Suru-Léré à Cotonou », Mémoire de maîtrise, FLASH, DPSE, UAC, Bénin.

Bergéron, J.L. « Satisfaction, motivation et performance au travail » (15-06-2015)

Cadin, L., Guerin F. (1999) : « La Gestion des ressources humaines », Ed. Dunod, Paris, Collection Topos.

Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. et Roussel P. (2006), « Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et propositionde voies de recherche ». Septembre 2006, Notes du LIRHE, n° 436 (06-9). P.1-56

D'Arcimoles (1998) : « GRH, performance économique et valeur de l'entreprise : modèles, information, contrôle », XIV^{ème} journée nationale des IAE, Nantes, Vol I, P. 97.

Deci, E.L. (1971) : « Effects of externally mediated rewards on intinsic motivation », journal of personality and social psychology, vol. 18, p.105-299.

Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985), « Intrinsic motivation", New York, Plenum Press.

Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985), « Intrinsic motivation and self-determination in human behavior", New York, Plenum Press.

Decock Good, C. et Georges L. (2005) : « Gestion des ressources humaines et performance économique: une étude du bilan social », Dunod, Paris.

Dictionnaire Larousse universel 2008

Dictionnaire Le Petit Larousse Compact

Dictionnaire Le Grand Larousse 2015

Favre, D. et Favre F. (1993) : « Un modèle complexe des motivations humaines : Application à l'éclairage de la crise d'adolescence », Revue de Psychologie de la Motivation n°16, 27-42.

Freedman et Jaggi (1992) : « Les indicateurs des performances économiques et financières », Paris.

Georg C. L. "le miroir de l'âme, Corti, (1997)

Gnangnon Pierre Chrysologue et Vigan Hervé (2010) : « Politiques de motivation et performances organisationnelle et sociale de l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne au Bénin », Mémoire de maîtrise, Sciences de gestion, Management des organisations, FASEG, UAC, Bénin.

Hackman et Oldham (1975 et 1976) : « *Job Charateristics Model*) »

Kanfer, R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.

Kanfer, R. et Ackerman, P.L. (1989), « Motivation and cognitive abilities : an integrative/aptitude, treatment interaction approach to skill acquisition », Journal of Applied Psychology, vol.74, p.657-690.

Lokossou Claude (2009) : « La problématique de la motivation du personnel dans les entreprises publiques : Cas de l'ABERME », FASEG, Sciences de gestion, Management des organisations, Mémoire de maîtrise, UAC, Bénin.

Louart, P. (1993) : « Repenser la gestion des ressources humaines ?, Paris, Economica, coll. « Gestion », série « Politique générale, Finance et Marketing ».

Ludovic, R. (1971) : « Assai sur la philosophie réflexive, p. 15

MALLET (1975): « Psychologie et organisation »

Maslow A.H. (1947): « Theory of Human Motivation »; New York.

Maslow A. H. (1970): «Motivation and personality »; New York.

Monsi Agboka Sébastien Marie-Claude (2007) : « La motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE de Cotonou, perspective pour un bon rendement », Mémoire, ENAM, UAC, Bénin

Peretti J. M (1998) : « Ressources Humaines, Paris, Vuibert, 5e édition.

Pichault F. Nizet J. (2000) : « Les pratiques de gestion des ressources Humaines, De Boek Université.

Roussel P. (1996) : « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Paris, Economica.

Roussel, P. (2000), « La motivation au travail : Concept et théories », Notes du LIRHE, n°326, octobre 2000.

Roussel P. (2006), « Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche ». Septembre 2006, Notes du LIRHE, n° 436 (06-9). P.1-56.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Besseyre Des Horts, C. H., et Chevalier, F. (1992) : « Gestion des ressources humaines », Bruxelles/Montréal, de Boeck Université/ les Edition 4L.

Robert J. et Thill, E.E. (1993), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.3-39.

Sessou Hyppolite (2008) : « Les déterminants de la motivation au travail du personnel de l'hôpital de zone Saint Luc de Cotonou », Mémoire de maîtrise, FLASH, DPSE, UAC, Bénin.

Taylor F. (1911); «The principle of Scientific Management», Economica, New York

Vroom, V.H. (1964),« Work and motivation», Wiley, New York.

Toffodji Marcel Pierre (2012) : « Evaluation de la performance du système de contrôle de gestion de NSIA Assurances Bénin », ISCBF, Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière (MPCGF), CESAG, Sénégal.

Yufei An (2014): « Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise », thèse de doctorat, CNAM.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE…..…….…… i
……....
REMERCIEMENTS…..…… ii
…..……
SIGLES…….…….…..... iii
...…...
DIAGRAMMES, TABLEAUX ET FIGURES…..……. iv
SOMMAIRE…..……...… v
……...
RESUME/ABSTRACT…..…… vi
…….
INTRODUCTION…..……..… 1
……....
PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET PHYSIQUE……. 3

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE…..……..……..…… 4
1.1. Clarification conceptuelle…….……..…… 4
……. 4
1.1.1. Impact 4
psychologique…… 4
1.1.2. Impact 5
sociologique…….. 5
. 5
1.1.3. Motivation 6
…… 6
1.1.4. Performance 6
…….……. 7
1.1.5. Personnel 7
……...…… 8
1.1.6. Le Travail 8
……..…… 8
1.1.7. Objectifs 8
……. 9
1.1.8. Ressources 9
……..…… 9
1.1.9. Satisfaction 9
……..…….. 9
1.1.10. Besoins 9
……. 10
1.1.11. Stimulation 10
…… 10
1.1.12. Effort 11
…… 11
…. 12
1.1.13. Mobilisation 12
…… 12
12

1.1.14. Facteurs extrinsèques 12
…… 13
1.1.15. Facteurs intrinsèques 16
……
1.1.16. Causes et facteurs de motivation
……..
1.1.17. Déterminants psychosociologiques de la motivation
……
1.1.17.1. Conditions de travail
……
1.1.17.2. Cadre de travail
……
1.1.17.3. Climat de travail……
1.1.17.4. Rémunération……
……
1.1.17.5. Autonomisation au travail……..……
1.1.17.6. Participation aux prises de décisions……
1.1.17.7. Implication……
……
1.1.18. Indicateurs de performance……
1.1.18.1. Productivité……
……...
1.1.18.2. Chiffre d'affaires……..…….
1.1.18.3. Expansion de l'entreprise……..
1.1.18.4. Qualité de la production……

1.1.18.5. Carnet de commandes……

1.1.18.6. Innovation……

…….

1.2. Problématique…..……

…….

1.2.1. Objectifs…..……...……...……

……...

1.2.1.1.Objectif 16

général…..……..……....

1.2.1.2. Objectifs 16

spécifiques…..……..…

1.2.2. Hypothèses…..……...… 16

…….... 16

1.2.2.1.Hypothèse 17

générale……

1.2.2.2.Hypothèses

spécifiques……..

1.3. Revue de la 18

littérature…..……...……..

1.4. Etat de 20

question……...…

1.4.1. Contexte biologique et neurobiologique des 20

motivations……..…….....

1.4.2.. Quelques théoriques de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail……...…… 23

……...….

1.4.2.1. Théories de la 23

motivation……...……..

1.4.2.2. Théories de satisfaction ou du 24

contenu……...……

1.4.2.3. La théorie des besoins de 25

Maslow……..……..

1.4.2.4. La théorie SRP……..…….. 26
1.4.2.5. La théorie de la motivation par l'accomplissement……. 26
1.4.2.6. La théorie des facteurs de motivation et d'hygiène de vie…….…….. 27
1.4.2.7. Théories psychologiques du processus de motivation……..…. 28
1.4.2.8. La théorie des attentes……...……..…… 29
1.4.2.9. La Théorie de l'équité……...……... 29
CHAPITRE II : CADRES METHODOLOGIQUE ET PHYSIQUE……... 31
2.1. Cadre méthodologique……..... 31
2.1.1. Collecte des données théoriques…….…….... 31
2.1.2. Approche méthodologique……..……. 31
2.1.3. La population d'étude……..……..… 31
2.1.4. Echantillonnage…….……..…….……. …. 31
2.1.5. Entretien exploratoire……..... 32
2.1.6. Entretien par questionnaire…….……...…. 32
2.1.7. Les instrument de collecte des données……..……. 32
2.1.8. Le traitement des données……...… 33

2.1.9. Les difficultés rencontrées et insuffisances de l'étude…… 33
2.2. Cadre physique…… 33
2.2.1. Localisation géographique…… 34
2.2.2. Historique et cadre juridique…… 34
2.2.3. Le système de gouvernance de NSIA Assurances Bénin…… 35
2.2.3.1. L'Assemblée Générale des Actionnaires…… 35
2.2.3.2. Le Conseil d'Administration…… 35
2.3. La structure organisationnelle…… 36
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, DISCUSSION ET SUGGESTION... 38
CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS……..... 39
3.1. Caractéristique du personnel de NSIA Assurances Bénin enquêté…… 39
3.1.1. Répartition du personnel enquêté selon le sexe…….. 39
3.1.2. Répartition du personnel enquêté par tranches d'âge……..…… 40
3.1.3. Répartition des enquêtés par catégories socioprofessionnelles…….. 40
3.1.4. Répartition des enquêtés suivant l'ancienneté…….. 40
3.2. Les facteurs d'ambiance……..…… 41

3.2.1. La rémunération…….. 41
3.2.2. Les relations interpersonnelles……..…… 41
3.2.3. La prise de décision……..…….. 42
3.2.4. Les relations avec la hiérarchie…….…… 42
3.2.5. L'autonomisation au travail……..…….. 43
3.2.6. Conclusion partielle sur les facteurs d'ambiance……. 43
3.3. Les facteurs de la motivation……..……..... 43
3.3.1. La responsabilité……..……... 44
3.3.2. La promotion……... 44
3.3.3. Engagement au travail…….……... 45
3.3.4. La qualité du travail ……...……..... 45
3.3.5. La réalisation par le travail……...…….. 46
3.3.6. Récapitulatif sur les facteurs de motivation…… …… 46
3.4. Les indicateurs de la performance……...…….. 47
3.4.1. La performance sociale……...……...……. 47
3.4.1.1. L'ambiance sociale……...…….. 47

3.4.1.2. L'implication au travail 47
……..…
3.4.1.3. L'engagement dans la production de résultats…… 48
……..…
3.4.1.4. L'attachement à la 48
l'entreprise…….……....
3.4.1.5. L'insécurité au 49
travail……..……....
3.4.1.6. Conclusion partielle sur les facteurs de performance…… 49
……
3.4.2. La performance 50
économique……..…
CHAPITRE IV : DISCUSSION 53
……..…….....
CONCLUSION……...…… 58
……..…
REFERENCES 59
BIBLIOGRAPHIQUES……....
TABLE DES MATIERES……..…… 62
……..
ANNEXE…… 66
……..

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

En vue de rédiger notre mémoire de maîtrise en Psychologie de la vie sociale et professionnelle à la Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FASHS), nous vous prions de bien vouloir consacrer quelques minutes de votre précieux temps en remplissant le questionnaire.

Ceci est strictement anonyme, et vos réponses ne serviront qu'aux besoins de notre étude.

NB : Cocher les réponses de votre appréciation

Identité

1- Depuis quand travaillez-vous à la NSIA Assurances Bénin ?

2- Quel est votre âge ?

20 à 30 ans ☐ 30 à 45 ans ☐ + de 45 ans ☐

3- Votre sexe

Masculin ☐ Féminin ☐

4- Vous êtes

Un employé ☐ Un cadre ☐

5- Comment appréciez- vous les aspects suivants dans votre entreprise ?

Pour chaque proposition, mettez une croix (x) devant chaque élément et dans la colonne que vous choisissez.

Items	Tout à fait en désaccord	Pas d'accord	Pas d'avis	D'accord	Tout à fait d'accord
1. La rémunération est satisfaisante					
2. Les relations interpersonnelles sont bonnes					
3. La direction associe les salariés à la prise de décision					
4. Les relations avec la hiérarchie sont bonnes					
5. Vous bénéficiez d'une autonomie dans votre travail					
6. Vos responsabilités dans l'entreprise sont satisfaisantes					
7. La direction reconnaît la qualité du travail fait					
8. Vous avez de bonnes perspectives de promotion					
9. La direction prend en compte votre engagement au travail					
10. Votre travail vous permet de vous réaliser pleinement					
11. L'ambiance de travail dans l'entreprise vous rend plus motivé					

12. Vous attachement à l'entreprise à augmenté					
13. Vous avez le sentiment d'être engagé dans la production de bons résultats					
14. Votre attachement à l'entreprise à augmenté					
15. L'insécurité du travail vous pousse à vouloir quitter l'entreprise et fait baisser votre performance					

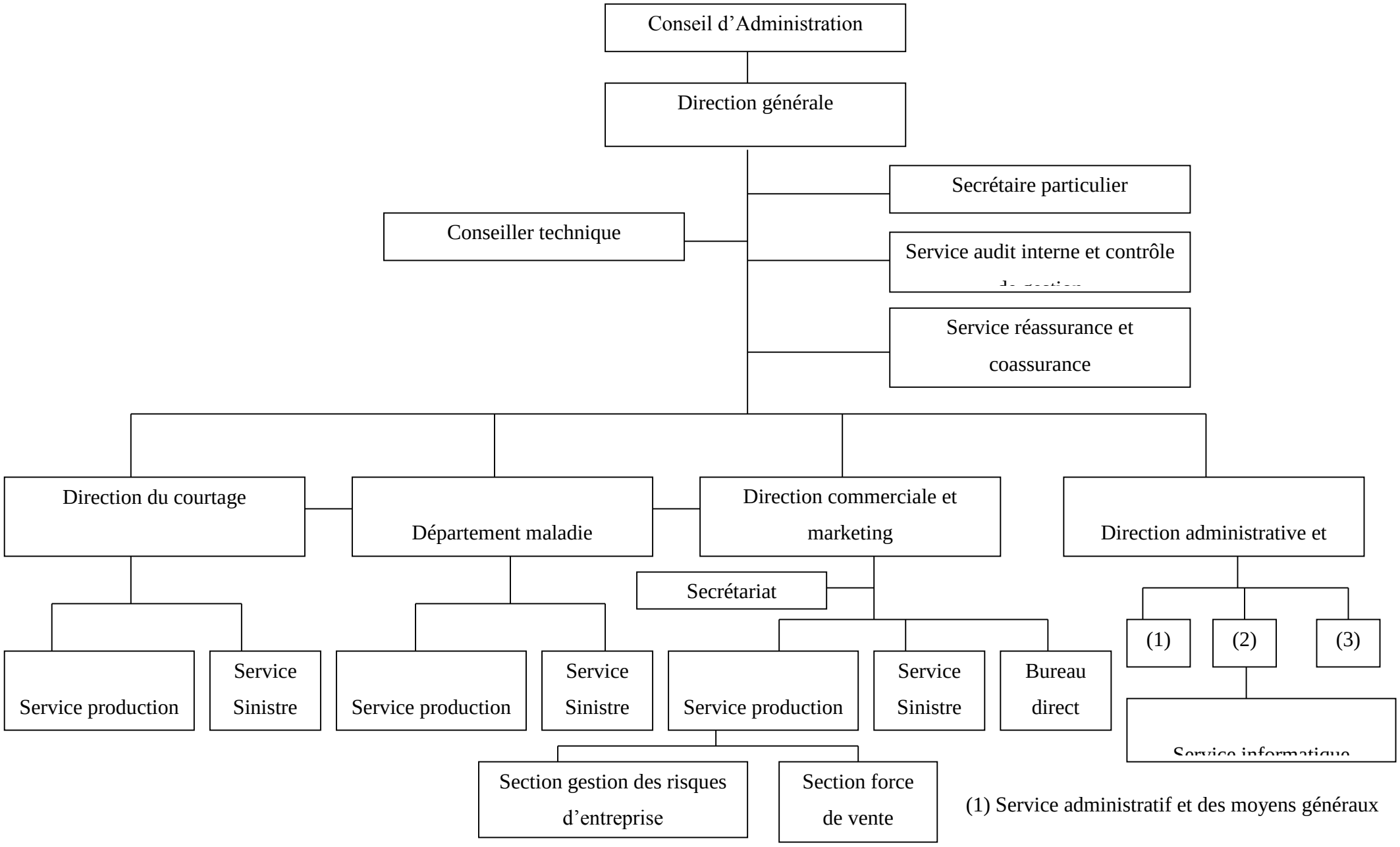
GUIDE D'ENTRETIEN

En vue de rédiger notre mémoire de maîtrise en Psychologie de la vie sociale et professionnelle à la Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FASHS), nous vous prions de bien vouloir consacrer quelques minutes de votre précieux temps à nos questions.

Ceci est strictement anonyme, et vos réponses ne serviront qu'aux besoins de notre étude.

THEMES DU GUIDE D'ENTRETIEN	RELANCES VERBALES PREVUES
1- Organisation de NSIA Assurances Bénin	1- Pouvez-vous nous schématisez brièvement la NSIA Assurances Bénin
2- Existence de service de gestion de ressources humaines	2- Existe-t-il dans votre société une direction ou un service qui s'occupe de la gestion de ressources humaines ?
3- Système de recrutement et d'évaluation	3- Comment appréciez-vous le mode de recrutement et d'évaluation du personnel ?
4- Rémunération mensuelle	4- Est-ce que votre salaire est payé en bonne date ?
	5- Quelle signification donnez-vous à la motivation ?
5- Définition de la motivation	6- Selon vous, qu'est ce qu'on peut faire pour amener chaque agent à être dévoué au travail ?
6- Suggestions	

ORGANIGRAMME NSIA ASSURANCES BENIN



(1) Service administratif et des moyens généraux