UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)
****
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES (FASHS)
****
DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION (DPSE)
****

MEMOIRE DE MAITRISE

FILIERE : PSYCHOLOGIE

OPTION : Psychologie du Travail et des Organisations (PTO)

SUJET

FACTEURS INFLUENCANT LA MOTIVATION DU PERSONNEL DANS LE SECTEUR DE LA TELEPHONIE-MOBILE AU BENIN : CAS DE MTN-BENIN ET LIBERCOM SA.

Réalisé par :
HOUNDJI Gérard Théodore

Sous la direction de :
Dr OGNIN Modeste
Enseignant-Chercheur
DP/FASHS/UAC

Composition du Jury

Président : Dr KOUGBEAGBEDE Thierry
Examinateur 1 : Dr OGNIN Modeste
Examinateur 2 : Dr ZOUNON F.B.S. Ornheilia
Mention : **Bien 15/20**

Soutenu, le 25 Juillet 2019

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE 3
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE 3
CHAPITRE II : CADRES PHYSIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 28
PARTIE II : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 37
CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTETS ET SUGGESTIONS 37
CHAPITE IV : SUGGESTIONS 45
CONCLUSION 47

Dédicace

A toi ma chère épouse Essenam KASSEGNE. Trouve en ce travail la prise en compte de tes conseils et la réalisation de tous tes vœux. Que DIEU puisse t'accorder longue vie.

A toi ma tendre mère Akouavi A. ANIWANOU, qui m'a toujours donné de courage dans les moments de troubles et la sagesse dans les moments d'incertitudes ; trouve ici l'accomplissement de tes prières quotidiennes et le couronnement de tes efforts. Que DIEU te récompense et t'accorde longue vie.

Je dédie du fonds de mon cœur ce mémoire.

Remerciements

A DIEU le Tout Puissant pour être la lumière qui nous éclaire et nous protège tous les jours de notre existence.

A notre maître de mémoire, Dr Modeste OGNIN qui n'a ménagé aucun effort en pour la réalisation de ce mémoire.

Aux membres du Jury pour l'évaluation rigoureuse de ce travail

A Monsieur Michel dont la disponibilité et la franche collaboration nous ont aidées à surmonter bien des difficultés.

A vous mon très cher oncle Symphorien AWANDE, pour tous les sacrifices consentis afin de m'assurer une bonne éducation.

A mes enfants Emmanuella, Junior, Baudry et Manassé. Que ce travail soit pour vous un exemple à suivre et à dépasser.

A vous mes parrains et marraines. Que ce travail soit aussi le vôtre.

A mes cousins et cousines pour la joie manifestée chaque étape de ma réussite.

A toi ma très chère grand-mère AHOHINDE. Trouve en ce travail la réalisation de tous tes vœux, sante effective et paix divine soit avec toi.

A toi ma tante Jeanne ANIWANOU. Que ce travail soit aussi le tien.

A vous mes beaux-parents. Trouvez en ce travail la prise en compte de vos conseils et la réalisation de tous vos vœux.

A mes belles-sœurs. Trouvez en ce travail l'espoir d'un meilleur avenir.

A Messieurs Charles BABADJIDE et Patrick DOSSOU pour leurs aides.

A tous le personnel de Libercom S.A et de MTN Benin et spécialement à Igor YEGNON, Nasser OUASSANGARI, Mirlaine GOUGNIZOUN pour l'accueil et l'atmosphère conviviale au cours de notre stage.

A tous nos autres professeurs de la FASHS.

A tous nos professeurs, instituteurs et institutrices depuis le cours primaire.

A tous les frères et sœurs de l'association des Fleurs de Sainte Famille de Bénin.

A tous mes amis et toutes mes amies en souvenir de joies et peines partagées.

A toutes les personnes qui nous ont apporté leurs assistances de toutes natures.

LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

BOA: Bank of Africa

CCF : Centre Culturel Français

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

COMAN SA : Cotonou Manutention SA

CUSSTR : Commission Universitaire de Sécurité et Santé au Travail Romande

DCQ : Direction du Contrôle et de la Qualité

DPSE : Département de Psychologie et des Sciences de l'Education

DRH : Direction des Ressources Humaines

FCFA : Franc des Communautés Françaises d'Afrique

FASHS : Faculté des Sciences Humaines et Sociales

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

MTPT : Ministre des Travaux Publics et des Transports

OBEMAP : Office Béninois des Manutentions

OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique

ODAMAP : Office Dahoméen des Manutentions Portuaires

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PSE : Psychologie et Sciences de l'Education

PTO : Psychologie de Travail et des Organisations

PTU : Parc Tampon Unique

SADIN : Service Affaire Domaniale et Information des Navires

SGBBE : Société Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce

SGTO : Section de Gestion des Travailleurs Occasionnels

SMTC : Société de Manutentions du Terminal à Conteneurs

SOBEMAP : Société Béninoise des Manutentions Portuaires

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

% : Pourcentage

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Centres de documentations visités et types d'informations recueillies. 32
Tableau II : Grille de classification socioprofessionnelle habituellement utilisée par MTN Bénin et de Libercom SA..... 33
Tableau III : Répartition statistique de l'échantillon. 34

LISTE DES FIGURES ET PLANCHE

Figure 1 : Hiérarchie des besoins, selon Maslow 13

Figure 2: Situation géographique et administrative de la Commune de Cotonou 29

Figure 3 *:* Evolution démographique de la population de Cotonou 31

Figure 4 : Résultats des enquêtes sur facteurs extrinsèques 42

Planche 1: Sièges des directions générales de Libercom et de MTN Bénin 30

RESUME

Notre recherche a pour but d'étudier l'impact de la motivation du personnel sur le rendement de Libercom SA et MTN Bénin. L'approche méthodologique adoptée s'articule autour de la collecte des données à travers la recherche documentaire et des enquêtes de terrain auprès de 193 personnes à l'aide du questionnaire et du guide d'entretien. Les données recueillies ont subi un traitement au moyen des logiciels tels que : le tableur Excel et les résultats ont été analysés. Les résultats obtenus ont permis de remarquer que, en ce qui concerne les facteurs extrinsèques, que l'ambiance de travail représente la composante la plus motivante (62 % des enquêtés), suivie de la sécurité au travail (30 %), les conditions de travail (29 %) et la rémunération (28 %). L'équité représente le facteur le plus faible (18 %). En ce qui concerne les facteurs intrinsèques, le travail lui-même vient en première position (53 % des enquêtés), suivi respectivement de la promotion (30 %), la formation (26%) et la responsabilité (24 %). L'autonomie vient en dernière position avec 20 % des enquêtés. En somme, Libercom SA et MTN-Benin doivent revoir leurs politiques de développement pour l'adapter au contexte actuel de développement tel que défini par le PNUD en 2001, afin de placer l'Homme au centre de son processus de développement.

ABSTRACT

Our research aims to study the impact of staff motivation on the performance of Libercom SA and MTN Benin. The methodological approach was based on the collection of data from literature and through interviews with 193 people using a questionnaire and an interview guide. The data collected was processed using Excel spreadsheet and the results were analysed. The results indicated that the in terms of extrinsic factors, work environment was the most motivating component (62% of respondents), followed by workplace safety (30%), working conditions (29%) and payment (28%). Equity was the weakest factor (18%). In terms of intrinsic factors, work itself comes first (53% of respondents), followed by promotion (30%), training (26%) and responsibility (24%) respectively. Autonomy comes in last place with 20% of respondents. Therefore, Libercom SA and MTN-Benin must review their development policies to adapt it to the current development context as defined by the UNDP in 2001, in order to place people at the centre of its development process.

INTRODUCTION

Depuis le développement des théories sur les relations humaines, les problèmes humains ne cessent de s'accroître dans l'entreprise. C'est alors que les causes de la croissance et du déclin des organisations ont fait l'objet de nombreuses recherches.

Ainsi, gérer l'homme qui est un précieux capital de toute organisation, implique la gestion des différents problèmes créés par la rencontre de plusieurs êtres humains dans leur environnement de travail (les problèmes de communication, de motivation, de pression au travail, de relations hiérarchiques…..).

La situation a beaucoup évolué depuis la deuxième guerre mondiale, surtout avec le développement des sciences humaines telle que la psychologie et plus précisément celle du travail qui s'intéresse à l'homme dans son milieu de travail. Les spécialistes et les praticiens de la psychologie du travail s'accordent à dire que le véritable capital de l'entreprise n'est pas seulement l'ensemble Machine-Procédures- Matelas financier mais surtout les femmes et les hommes qui y travaillent.

Ainsi la nécessité d'être mieux placé dans un environnement bien en constante évolution a permis aux entreprises de renouveler leurs outils de management et des structures afin d'assurer l'objectif primordial de toute organisation : maintenir et accroître la performance globale de l'entreprise Un objectif qui ne peut être atteint sans prendre en compte l'importance du « facteur humain »donc au niveau des entreprises le « personnel ». Un personnel qui fera l'objet d'une réussite ou d'un échec de l'entreprise. Donc pour atteindre les objectifs fixés, il faut que ce personnel soit motivé de façon qu'il puisse donner le maximum de leurs efforts. En effet, ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout, les hommes, leur enthousiasme, leur créativité et le reste peut s'acquérir ou s'acheter.

La création des valeurs ne peut se passer sans les hommes et leurs compétences. Une entreprise ne peut plus aujourd'hui fonctionner efficacement sans avoir recours aux techniques de stimulation et de motivation dont les méthodes se généralisent vis-à-vis des populations. L'homme a généralement besoin d'être confronté à ses espérances, dans ses besoins de confiance et dans son sentiment d'appartenance à un projet commun.

La gestion des ressources humaines ne se perçoit plus comme un domaine à part mais une fonction intégrée à la stratégie de développement de toute entreprise.

Avec l'avènement des GSM en 2000 au Bénin, le secteur de la téléphonie sera confronté à une situation d'hyper concurrence. En 2007, on aura au Bénin cinq (05) réseaux à savoir Libercom SA, Moov-Bénin, MTN-Bénin, Bell-Bénin et Glo –Bénin. Dans le but de gagner le monopole, il y aura une véritable compétition dans ce secteur. Il y en a qui se verront écraser par leurs pairs. Dans cette course, ces entreprises seront réduites à trois.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

1-1 Problématique

A une époque où le travail a changé de sens et se réorganise, ou la compétition est devenue mondiale, les entreprises sont prêtes à tout faire afin de toujours garder leur éminence. Les employés sont donc ramenés de nos jours à optimiser les systèmes de production et de création de valeurs pour accroître leur niveau de productivité et par la suite leur rentabilité. C'est dans ce contexte acharné que les travailleurs, vrais créateurs de valeurs, source motrice d'innovation et de renouvellement stratégique au sein de l'entreprise sont devenus rien qu'un facteur de production qui n'est pris en considération en tant contributeur décisionnel ni comme la base de la pyramide qui représente l'entreprise en oubliant que plus le bas est ignoré et mal entretenu, plus grand devient la possibilité de la détérioration rapide de la stabilité de l'entreprise.

Pour que le salarié soit performant, il devrait être motivé.

Quelle qu'elle soit, l'objectif principal de toute entreprise est d'atteindre une bonne performance. Quel que soit le degré d'intelligence, d'aptitude, ou de dextérité d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir la personne doit également être motivée. Rares sont les processus de gestion qui permettent d'influer sur le comportement des hommes et sur les performances de l'entreprise avec autant d'efficacité que la gestion des ressources humaines. Pour toute entreprise la meilleure stratégie pour améliorer la performance managériale est d'être convaincue que les hommes sont leur principal atout. (COLEMAN B. & Nell McNeese M., 2009).

A bien des égards, la fonction du manager consiste à canaliser efficacement la motivation des employés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une entreprise doit découvrir de nouvelles méthodes pour motiver leur «capital

humain ».Ceci implique que les managers devraient s'efforcer de comprendre plus clairement ce qui motive les employés. Ainsi pour qu'une entreprise soit efficace, elle doit prendre en compte les problèmes de motivation qu'implique le fait de susciter chez les individus le désir d'appartenir à l'entreprise et d'y être productif. (HELLRIEGEL et al 1992).

D'après ADEGBIDI (1998), l'efficacité et les gains qu'elle entraîne ne provoquent pas à eux seuls la satisfaction, mais la satisfaction devient un préalable à l'efficacité. Il faut d'abord chercher à avoir des employés psychologiquement satisfaits, le rendement suivra et sera durable, sinon il déclinera vite.

Selon HELLRIEGEL et al (1992), la motivation est une prédisposition à agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique. Partant de cette idée nous voyons que toute motivation est orientée vers un but. Un but qui est un résultat spécifique auquel l'individu veut parvenir.

En général, un manque de motivation des ressources humaines cause un dysfonctionnement du système qui occasionne un blocage dans le système de valeur, ce qui conduit à un changement imprévu et des contraintes qui produisent des ennuis à l'entreprise.

D'après LEMOINE (2000), les organisations qui se transforment avec succès sont celles qui intègrent la gestion de leurs ressources humaines dans l'élaboration et le déploiement de leur stratégie.

La réussite des entreprises en général, dépend de la façon dont le personnel est géré, car celui-ci est le moteur dans la gestion d'une entreprise. La motivation des ressources humaines, qui est un facteur indispensable à la performance des entreprises, est un facteur que les managers de ces entreprises doivent prendre en considération. Dans tous ces aspects, nous retenons l'angle de la motivation des ressources humaines pour une meilleure performance d'une entreprise pour approfondir le sujet.

Pour effectuer cette étude, nous avons choisi le secteur de la téléphonie mobile. Ce secteur qui a beaucoup d'importance et qui pourrait être l'un des outils

financiers les plus importants dans le développement économique de notre pays. Pour cela, elle participe à la croissance économique, elle est capable de générer des fonds considérables pour un développement durable.

Malheureusement Libercom SA qui était leader dans ce domaine des GSM par rapport à ses concurrents nationaux (Moov Bénin, MTN Bénin, Glo Benin) n'a pas su maintenir le cap de sa performance. Il s'est vu talonner par ses concurrents en l'occurrence MTN Bénin qui offre beaucoup d'autres services à sa clientèle en dehors de la simple communication et la messagerie. Ainsi donc Libercom SA est désormais confronté à des défis fondamentaux tels que les mutations technologiques, l'incertitude et les fluctuations économiques, l'intensification et l'internationalisation de la concurrence et la globalisation de l'économie. De même, le chiffre d'affaire et le nombre de clients pendant cette dernière décennie n'ont fait que chuter. Au fil du temps, Libercom SA sera réduit uniquement aux simples appels et messageries par une minorité, surtout l'administration publique. A cause de l'instabilité du réseau, il n'arrive même plus à couvrir la totalité des zones. Dès lors, le réseau sera abandonné par un grand nombre. Ce qui va agir sur la recette. Libercom sera incapable de payer son personnel. Cette situation va contraindre certains parmi le personnel à quitter l'entreprise. Eu égard à tout ceci, l'état sera obligé de sortir un arrêté le 21 juin 2017 pour dissoudre l'entreprise

Par contre à MTN Bénin, les chiffres n'ont fait qu'évoluer de façon exponentielle grâce à sa politique de motivation à travers les formations continues du personnel, l'utilisation des services à valeurs ajoutées et autres.

Qu'est ce qui a pu bien conduire Libercom SA dans ce décor ? Comment se fait-il que MTN Bénin est devenu l'un des meilleurs réseaux au Bénin ?

Ces constats nous ont amené à savoir ce qui peut expliquer la motivation du personnel au travail dans les entreprises publiques comme Libercom SA.

Nous allons essayer de répondre aux questions suivantes : qu'est-ce que la motivation ? Qu'est-ce qui motivent les employés au sein d'une entreprise ?

Comment motiver les subordonnés ? Quelle répercussion la démotivation peut-elle avoir sur une entreprise ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons choisi de mener nos investigations sur le sujet suivant :

« FACTEURS INFLUENCANT LA **MOTIVATION DU PERSONNEL DANS LE SECTEUR DE LA TELEPHONIE-MOBILE AU BENIN : CAS DE MTN-BENIN ET LIBERCOM SA »**

Dans tout travail de recherche il faut qu'il y ait un fil conducteur pour guider la recherche. Ainsi donc, les questions suivantes ont été formulées.

Questions de recherche

- pourquoi les facteurs de motivation appliqués à Libercom SA ne sont-ils pas satisfaisants?
- De quelle manière la motivation du personnel influence-t-elle la performance à MTN Bénin qui est une entreprise privée ?

1-1-1 Hypothèses de recherche

- La motivation au travail est liée aux données sociodémographiques des employés de MTN Bénin
- Les employés de Libercom SA et de MTN Bénin sont plus motivés par les facteurs intrinsèques que ceux extrinsèques
- Le travail constitue le facteur le plus motivant alors que l'équité en est le moins pour les employés.
- Les conditions de travail ne favorisent pas l'atteinte des objectifs fixés

1-1-2 Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette recherche est d'étudier l'impact de la motivation du personnel sur la performance de Libercom SA et MTN Bénin.

De façon spécifique, il s'agit de :

- Identifier les facteurs de motivation au niveau de Libercom SA et MTN Benin ;
- Evaluer les facteurs indispensables pour la motivation des employés de Libercom SA et MTN Bénin ;
- Proposer des approches de solutions en vue d'une meilleure condition de travail des employés de Libercom SA et MTN Bénin.

Que peut-on retenir dans la clarification conceptuelle ?

1-2- Clarification conceptuelle

Dans ce paragraphe nous allons définir certains concepts utilisés afin de bien cerner ce dont il est question dans la présente étude. Il s'agira des mots et expressions tels que Motivation, facteurs de motivation, personnel de Libercom SA et MTN-Bénin, entreprise, performance, et caractéristiques psychosociales, démotivation.

1-2-1 Motivation

Selon ROBBINS, S. et JUDGE, T. (2006 :196), la motivation est un processus par lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance en vue d'atteindre un objectif donné. D'après le dictionnaire universel, la motivation est « un ensemble de facteurs conscients ou inconscients qui déterminent un acte, une conduite ».

En dehors de la volonté de l'homme, il lui est nécessaire de tenir compte de la motivation car elle est l'un de facteurs qui peuvent conduire un travailleur à

l'exécution rapide et stable du travail avant d'argumenter sur les facteurs de motivation. Il convient d'aborder ce terme sous toute ses conceptualités.

D'après WATHER, le terme motivation est tout ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut faire mais ce qui peut signifier en d'autres termes, l'ensemble des causes conscientes ou inconscientes qui sont à l'origine du comportement individuel.

Motiver quelqu'un est une tâche complexe et difficile qui exige un système de relation entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation. C'est dans ce cadre que certains psychologues présentent les processus de la motivation de manière suivante :

Besoin - déséquilibre - désir - stimulus - attitude motivation - accomplissement des tâches - satisfaction de besoins ressentis - retour à l'équilibre.

D'après LAKAJAR SEKIOU, la motivation peut être aperçue comme une force qui pousse l'individu à rechercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et impulsion ; et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et à rétablir cet état

1-2-2 Facteurs de motivation

La notion de *facteurs* est définie selon le LAROUSSE comme « l'ensemble des éléments qui concourent à un résultat donné ». Dans le cas d'espèce, les facteurs représentent tous les éléments mis en place pour motiver les ressources humaines. Les différents éléments fournis par les théories de motivation nous éclairent davantage sur les facteurs de motivation.

Selon Larousse de poche, la motivation est le facteur conscient et inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle autre façon et/ou le mobile qui pousse l'être humain à agir.

Cette notion de motivation des employés est assez importante pour augmenter leur productivité.

Pour ce faire, il faut que la rémunération puisse répondre aux besoins des travailleurs ; cependant la motivation de l'entreprise constitue un élément important de la hausse de la production. Cette motivation est due également à la confiance de tout agent dans son entreprise.

En effet, la motivation du personnel ne peut s'atteindre qu'à travers le comportement de ce dernier au travail ainsi que dans son groupe de travail. Donc la motivation du personnel revêt un aspect qui incite une personne à fonctionner efficacement dans son travail.

Mais il est à noter que la motivation du personnel ne peut être atteinte que lorsque l'entreprise répond aux buts ci-après :

- Obtenir une meilleure qualité de travail et de performance.

- Inciter le personnel à donner le meilleur de lui-même

- Permettre l'épanouissement des salariés dans un climat social favorable.

De ce qui suit, il convient de présenter autres concepts se rapportant aux facteurs motivationnels qui faciliteraient la bonne compréhension de ce chapitre.

1-2-3 Personnel

La notion ou le concept "Personnel" a connu une évolution très marquée au cours de ce siècle. Elle a encore évolué de façon plus profonde, mais aussi de manière plus contradictoire avec la crise économique depuis 1973.

Longtemps considérée comme une simple fonction logistique, la notion "personnel" est souvent perçue de nos jours comme la source essentielle du potentiel de l'entreprise.

Le mot "personnel" désigne selon le Larousse, « l'ensemble des personnes employées par une entreprise ».

La notion "personnel" est marquée par une logique de production quantitative. Gérer le personnel c'est gérer l'ajustement qualitatif (embauche, licenciement, formation) dans le respect d'une législation qui s'étoffe en année. La notion "personnel" fait appel à une fonction logistique. Mais l'évolution, d'une part du contexte d'emploi de la main d'œuvre et d'autre part des motivations du personnel, vont faire évoluer significativement la notion personnel à partir des années 1970.

Bref : pendant longtemps, la fonction personnel est considérée comme une fonction logistique qui permet de rationaliser l'usage du facteur travail

Dans notre contexte ici, le personnel est donc l'ensemble des personnes employées par ces entreprises (MTN Bénin et Libercom SA)

Chaque individu membre du personnel ainsi défini est considéré comme un agent de ces entreprises.

1-2-4 Caractéristiques psychosociales

Ce sont les déterminants à la fois psychologiques et sociaux, relevant de l'histoire individuelle, de l'éducation, de la formation et du vécu personnel de chaque agent.

Ces caractéristiques renseignent également sur des traits de personnalité qui prédisposent l'agent à être performant au travail. Généralement les psychologues utilisent les tests projectifs tels que le Test d'Aperception Thématique (TAT), pour définir le niveau de motivation des individus qui visent l'auto accomplissement. Pour certaines raisons d'ordre technique, et idéologique, le TAT ne sera pas administré dans ce travail pour rendre compte du soubassement

psychologique de la motivation du personnel de Libercom SA et MTN Bénin. Nous allons approcher cette réalité en nous basant sur d'autres échelles de mesures qui font la synthèse de plusieurs tests.

1-2-5 Performance

La performance est avant tout le résultat d'une volonté individuelle dans un contexte de travail particulier.

Selon CHANDLER (1992, p21), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

Selon BERNARD (1988, p150), la performance peut se définir comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant de satisfaction.

1-2-6 Entreprise

Selon MARTINET et AHMED (2000, p179), l'entreprise est une unité économique combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs.

Selon BUSSENAULT, (2002 p11), une entreprise est comprise comme une organisation qui rassemble des hommes et des moyens financiers,

informationnels, technologiques, matériels, etc.., en vue de produire des biens et des services destinés à la vente.

Selon GRANDGUILLOT et BEATICE, (2007, p16), les entreprises sont des agents économiques ayant pour vocation d'obtenir et de combiner des facteurs de production matériels ou humains (travail, capital, ressources naturelles), pour produire et vendre de biens et des services.

Une entreprise de service est une organisation qui a pour objet la satisfaction d'un besoin ou d'un désir.

1.3 Théories de la motivation

1.3.1 Théorie de la pyramide des besoins

Selon HELLRIEGEL (2007, p168-171), les humains connaissent un ensemble complexe de besoins extrêmement forts, qui se prêtent à une structure hiérarchique sous-tendue par les hypothèses essentielles qui suivent:

Une fois un besoin satisfait, son rôle motivationnel perd de son importance. Toutefois, un autre besoin émerge alors progressivement pour en prendre la place, si bien que les humains s'efforcent en permanence de satisfaire un besoin. Pour la majorité des humains, le réseau de besoins est très complexe et plusieurs besoins influent sur le comportement à tout moment. Il est clair que lorsqu'une personne fait face à une urgence, une soif épouvantable, par exemple, ce besoin domine jusqu'à sa satisfaction.

Il faut satisfaire des besoins de niveau inférieur avant que l'activation de besoin de niveau supérieur soit suffisante pour diriger la conduite. Les modalités de satisfaction des besoins sont plus nombreuses pour les besoins de niveau supérieur que pour les besoins de niveau inférieur.

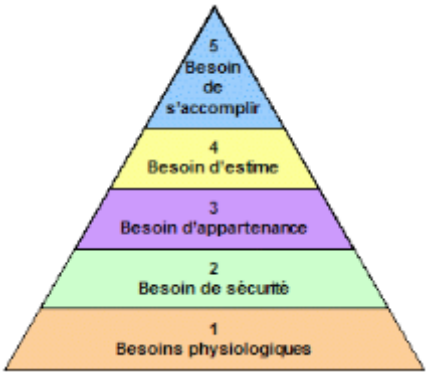


Figure 1 : Hiérarchie des besoins, selon Maslow

Source: HELLRIEGEL (2007, p169). *Management des organisations*. 2ème Edition, Edition de boeck.

Cette théorie fondée par ABRAHAM MASLOW demeure très certainement la plus connue des théories de la motivation. Elle repose sur l'hypothèse d'une hiérarchie de cinq besoins propres à tout individu qui sont :

- Les besoins physiologiques, qui incluent la faim, la soif, la sexualité, et autres besoins physiologiques tels que de se mettre à l'abri.
- Les besoins de sécurité, qui englobent tout ce qui est du ressort de la protection contre les agressions physiques et émotionnelles.
- Les besoins d'appartenance où l'on trouve les notions d'affection, d'intégration à un groupe d'amitié.
- Les besoins d'estime qui englobent au niveau interne, l'estime de soi, l'autonomie et l'accomplissement et, au niveau externe, le statut, la reconnaissance, et l'attention.
- Les besoins de réalisation de soi qui procurent l'énergie permettant de devenir ce que l'on est. Développement personnel, exploitation de ses potentiels et accomplissement de soi.

Ce niveau hiérarchique suit une satisfaction dilatoire, c'est à dire que si l'un de ces besoins est satisfait, il cède la place à un autre. En termes de motivation, on peut

ainsi dire que, bien qu'aucun ne soit jamais pleinement satisfait dans sa totalité, un besoin qui l'est de façon significative cesse d'être un facteur de motivation. Aussi, selon Maslow, motiver un personnel nécessite au préalable de cerner à quel niveau hiérarchique il se trouve et de s'attacher à satisfaire ces besoins. Maslow a divisé ces besoins en deux catégories qui sont :

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

La théorie de Maslow a reçu un accueil enthousiaste, en particulier des chefs d'entreprise. Le fait qu'elle relève d'une certaine logique intuitive et qu'elle soit intelligible pour la plupart plaide effectivement en sa faveur.

Pour HELLRIEGEL et al. (1992, p164), les travaux de Maslow ont fait l'objet d'une grande attention de la part des managers et des psychologues. Des recherches ont révélé que les managers d'un rang élevé sont généralement plus capables de satisfaire leurs besoins de considération et d'auto-accomplissement que les managers d'un rang inférieur.

1.3.2 Théorie ERD

D'après SCHERMERHORN, J.R et al, (2000, p198), la théorie ERD est la théorie selon laquelle il existe trois groupes de besoins fondamentaux: l'existence, la relation et le développement.

Cette théorie fondée par CLAYTON ALDERFER est une révision revue et corrigée de la théorie des besoins de Maslow de façon à être davantage en accord avec les données empiriques. L'idée de base d'Alderfer par la définition de trois groupes de besoins fondamentaux (Existence, Relation et Développement d'où la

théorie ERD). Dans le groupe relatif à l'existence sont ressemblés les besoins fondamentaux de l'homme. On y retrouve les besoins physiologiques et de sécurité tels que définis par Maslow. Le groupe concernant la relation renvoie à notre désir d'être en contact avec les personnes de notre entourage. Satisfaire ces désirs sociaux, d'où la notion de statut n'est pas étrangère, implique d'être en interaction avec autrui. Ils correspondent aux besoins sociaux et à la composante externe de l'estime selon Maslow. Le troisième groupe, enfin, appréhende les besoins de développement, c'est-à-dire un désir intrinsèque d'accomplissement et d'épanouissement personnel. Il renvoie à la composante interne de l'estime selon Maslow ainsi que ce qui touche à la réalisation de soi.

1.3.3 Théorie de la détermination des objectifs

D'après WERTHER et al (1990 :420), pour motiver les employés à fournir un niveau élevé de rendement, il faut que l'entreprise s'assure qu'elle a des objectifs de rendement réalistes tout en constituant un défis qu'ils y adhèrent et qu'ils souhaitent les atteindre, qu'ils voient leur intérêt servi pour l'atteint des objectifs, qu'une rétroaction pertinente et appropriée dans le temps leur est fournie pour qu'ils connaissent les progrès réalisés vers l'atteinte du but. L'entreprise doit aussi adapter soit les objectifs soit les stratégies employées pour leur atteinte.

1.3.4. La théorie de Skinner

Selon TERRY et FRANKLIN (1985, p360-361), un facteur de renforcement positif est une gratification ou un stimulus qui renforce la probabilité d'une réaction dans le sens souhaité, qui aura elle-même des conséquences positives (pour le cadre et pour l'employé), et aura donc tendance à être renouvelée. Comme tous les groupes valorisent des conséquences positives, le défi auquel se heurte un dirigeant consiste à sélectionner des facteurs de renforcement positif capable de

créer, renforcer et perpétuer un comportement souhaité. Pour atteindre les résultats voulus, on peut recourir à des affectations, à des emplois, à la participation aux prises de décision et à de nombreux autres facteurs de renforcement positifs.

Skinner présente aussi l'utilisation de facteurs de renforcement négatifs ou neutres dans son modèle sur l'apprentissage, tout en visant à décourager les comportements indésirables et à encourager les comportements souhaitables. Mais Skinner pense que les facteurs les plus puissants d'action sur la motivation sont les facteurs de renforcement positifs, qui vont de l'argent à l'intérêt du travail.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors-jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe.

1-4 Revue de la littérature

La motivation est une notion complexe à expliquer d'autant puisque les avis sont divergents car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous allons nous intéresser uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise. Il existe des centaines de définitions sur la motivation. Toutefois, nous ne présenterons pas une analyse des principaux courants théoriques qui

alimentent le débat, nous donnerons plutôt quelques éléments qui rendent compte de la notion.

Selon le dico Larousse, la motivation est raisons, intérêts ; éléments qui poussent quelqu'un dans son action.

D'autres explications viendront compléter cette conception générale ; explications données par d'éminents spécialistes.

Selon Claude LEVY- LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail, la motivation est :'être décomposée en trois étapes qui se défissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint »

Pour Louis BERGERON, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation : « comme une force intérieure poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel 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. »

La motivation peut donc être comprise comme un état caractérisé par la propension pour l'individu à diriger son action vers certains objectifs et à engager une partie de son énergie, de ses ressources à la réalisation de ces objectifs.

Pour l'Administrateur, la motivation est la capacité du travailleur à présenter une attitude positive et énergique vis-à-vis de son activité professionnelle.

Un travailleur ‘‘motivé’’ est celui qui désire accomplir réellement son travail et qui le démontre par ses efforts, sa collaboration, son dévouement…etc.

Pour le Psychologue, la motivation est « l'ensemble des comportements humains volontaires, orientés vers un objectif ».

Un problème de méthodologie se pose tout de même pour aborder la question de la mesure de la motivation en ce sens qu'il est difficile d'établir un lien entre la motivation qui est un état non observable et le comportement qui est quant à lui observable. Cependant ce serait inadmissible de contourner l'examen du phénomène de la motivation au travail dans la mesure où il s'agit d'un maillon indispensable à l'édifice du management des ressources humaines.

Consultant les études en psychologie, la motivation est définie comme les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique. Au niveau de l'entreprise, le mot motivation souvent signifie l'implication, tandis que le salarié se dit motiver lorsqu'il est satisfait des signes de reconnaissances qui lui sont adressées. Il s'agit de l'ensemble des forces psychologiques qui poussent un individu à agir dans certaines directions. Cela est exprimé peut être mieux dans les mots de Georg Christophe Lichtenberg : « Rien n'est plus insondable que le système de motivation derrière nos actions. » La motivation est, dans un organisme vivant la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou du fait d'être actif. La motivation prend de nos jours une place de premier plan dans une organisation. Elle est déterminante de la productivité chez les employés.

Selon David McClelland dans son livre en 1961, il y a trois types de besoins liés à la motivation. Ces besoins varient selon les travailleurs y inclus les managers et c'est le mélange de ces besoins qui caractérisent le comportement ou style de management d'une personne au sein de l'entreprise :

1- Les besoins de réalisation :
2- Les besoins de pouvoirs et d'autorité
3- Les besoins d'affiliation « facteurs

1-4-1 La naissance des théories de la motivation au travail

Selon HELLRIEGEL (2007, p146-150). En gestion, le terme « motivation » serait apparu pour la première fois aux Etats-Unis, au cours des années 1930, dans le champ de la vente. Il aurait été proposé pour rendre compte du comportement d'achat des clients. Il s'est ensuite diffusé dans d'autres domaines du savoir et a été adopté également par les directeurs d'entreprises pour tenter de comprendre et d'influencer le comportement des hommes au travail. Du point de vue de la direction, on comprend l'intérêt d'une recherche sur la motivation au travail.

Il s'agit de définir ce qui, dans l'esprit des salariés, peut constituer des mobiles d'action, afin d'agir sur ces mobiles pour améliorer leurs prestations, autrement dit, les pousser à faire mieux et plus dans l'accomplissement de leurs tâches. En effet, toute relation contractuelle entre un employeur et un salarié pose la question de l'implication au travail, ce que l'on appelle plus couramment « la bonne volonté » du salarié est indispensable à l'exécution efficace des tâches. C'est donc la qualité de la direction qui se montre capable de respecter les emplois du temps qu'elle a elle-même établi.

Les moyens d'organisation et de contrôle sont cruciaux pour expliquer l'efficacité relative des industries. Le salaire à lui seul ne semble pas être en mesure d'expliquer l'implication des individus, car il est fréquent de remarquer qu'entre deux salariés d'un même niveau de qualification et de salaire, il y a des différences de productivité et de qualité dans leur travail

Les concepts de motivation ont connu leur heure de gloire dans les années 1950. Ces théories furent énoncées durant cette période, et bien aujourd'hui leur validité

soit fortement remise en question, ce sont probablement elles qui offrent la meilleure compréhension de la motivation des employés. Ces théories s'appellent théories des besoins, théories x et y, et théories bi-factorielle. Si d'autres théories plus crédibles ont depuis été élaborées, il est toutefois bon de connaître ces trois-là, et ceci pour au moins deux raisons :

- Elles constituent la pierre angulaire sur laquelle les autres théories se sont ancrées.
- Les dirigeants s'en inspirent encore régulièrement aujourd'hui.

1-4-2 L'évolution des motivations au travail au fil des époques

Le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'histoire, et ceci est moins expliqué par les conditions de vie que par les croyances concernant la vie et les relations sociales, d'après les idéologies instaurant telle ou telle référence à un champ de valeurs propres à chaque époque.

Dans l'antiquité, le travail est réservé aux esclaves, l'idéal de vie des hommes libres, riches ou non, est le " non-travail " (nec otium).

Au Moyen - Âge, s'établissent 3 attributs de valeurs porteurs chacun d'une aspiration ancrée dans la religion chrétienne ou l'héritage biblique :

Le travail est une nécessité expiatoire plutôt qu'un devoir,

À partir du Xe siècle, en plus, le travail a une valeur salvatrice,

Le bas Moyen Âge (avant la réforme) voit apparaître une réhabilitation du travail dans l'idée de choisir une vocation de travail particularisée pour se conformer aux " dons " que l'on a reçus et de les faire fructifier.

Le contenu des motivations a donc évolué considérablement au fil des époques.

1-4-3 Historique des théories de la motivation

Selon AKTOUF, O. (1989 :97).Ce n'est que dans les années 1920-1930 que les chercheurs et les gestionnaires se sont demandés ce que le terme motivation signifiait réellement. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées.

Au cours de l'histoire de ces théories, il est possible de dégager 3 phases significatives :

- **La phase taylorienne**

La première période de l'ère industrielle en fin du XIX^{ème} siècle offre l'exemple d'une conception unidimensionnelle de l'homme.

En échange de sa force physique, l'ouvrier va recevoir un salaire proportionnel à son rendement. C'est l'homo economicus , qui est pris en compte par une organisation scientifique du travail. " C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles. "

Les Etats-Unis offrirent alors un milieu propice à l'ascension par l'argent pour les nouveaux émigrants qui affluaient. Le salaire est à cette époque un moteur déterminant. En France, ce sont d'anciens paysans qui deviennent des ouvriers. Dans le département de la Loire, ces ouvriers conservent un pied à la campagne et un autre pied dans l'atelier. L'atelier des raccords de l'Ondaine (près de Saint-Étienne) offrait, il y a à peine deux ou trois décennies, le visage caricatural de ce travail au rendement.

Une organisation de l'entreprise découle de cette " école classique " : le travail est découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, il suscite un travail à la chaîne.

Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et reparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques.

Chaque travailleur est prédisposé pour un poste donné ; il conviendra de trouver le bon poste pour la bonne personne. C'est le " one best way ".

Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concerné.

- **La phase des relations humaines**

L'expérience de référence est l'enquête menée à Hawthorne (près de Chicago) par Elton Mayo et son équipe à la Western Electric de 1928 à 1932. Elle fut conduite dans une unité de fabrication de téléphones. Elton Mayo recherchait la corrélation existant entre des conditions physiques (l'éclairage, le bruit, la chaleur) et le rendement des ouvriers. Une salle d'observation de montage de relais fut aménagée à l'écart de l'atelier. Un observateur remplaçait le chef traditionnel. II modifiait l'éclairage, les pauses, les horaires. Le résultat surprit fortement les intervenants: que ce soit le sens de variation des facteurs, la production augmentait même après le retour aux horaires initiaux, les ouvrières maintenaient un rendement élevé. Une voie nouvelle était découverte la constitution des ouvrières en tant que groupe avec un bon niveau d'entraide, une plus grande liberté; " nous n'avons plus de chef ", s'exclama l'une d'elles. Un nouveau climat s'était instauré.

Un second aspect de cette enquête résida dans la création d'une salle de câblage avec trois soudeurs. Neuf câbleurs et deux inspecteurs. Un spectateur désintéressé recueillit un ensemble de faits durant l'expérimentation. Un salaire au rendement était établi selon la logique taylorienne. Il apparut très vite que ce système de rémunération ne provoquait pas les conséquences attendues : les ouvriers

arrêtaient leur travail dès qu'ils avaient atteint leur quota, même s'il leur restait du temps pour terminer leur journée.

De même, d'une semaine à l'autre, la production hebdomadaire restait constante. Une norme de groupe était ainsi mise en relief. C'est le phénomène de freinage qui donne lieu à un double contrôle social:

Un contrôle interne des câbleurs par des pressions de toute sorte (moqueries, houspillagés);

Un contrôle externe pour offrir le moins de prise et de justification aux ingérences des ingénieurs, des techniciens et des organisateurs et prévenir les risques de changement.

Les deux rapporteurs de l'enquête, FJ Roethlisberger et W.J. Dickson (Management and the worker - Harvard University - 1939) tirèrent les conclusions suivantes:

Les comportements et les sentiments des travailleurs ne se comprennent qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les différents groupes. L'entreprise est un système social; des groupes informels, avec des normes et des codes, se constituent en parallèle à l'organisation formelle officielle. Ils permettent de se défendre contre les changements issus des logiques spécialisées de coût ou d'efficacité des techniciens; les aspects sociaux et humains ne sont pas perçus, en particulier lors de l'introduction de changements; les répercussions sur les statuts et les situations relatives doivent être prises en compte.

La mise en évidence des groupes informels et du " facteur humain " correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relations et d'intégrations dans un " groupe primaire ", une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît: celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein

d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire va susciter de multiples développements. Un premier courant va adopter la belle formule " small is beautiful " réhabilitée récemment par l'organisation en mosaïque : des équipes très cohésives sont reliées à un axe fédérateur.

Un second courant se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu " psychologue conseiller ", l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique d'animateur d'une équipe.

Cette école des relations humaines va aboutir à l'utopie de la coopération amicale et au dogmatisme sans pendre en compte les phénomènes liés à l'organisation,

Cette outrance appelle une nouvelle réflexion qui éclaire le besoin relationnel dans une perspective plus large c'est-à-dire au sein d'une structure donnée.

1-4-4 Quelques théories de motivation

A partir des années 50, de nombreux modèles théoriques ont été apparue.

La motivation est un processus psychophysiologique car elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives. Du point de vue neurophysiologique, la motivation est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne. Du point de vue psychologique, la motivation correspond aux forces qui entraînent 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

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. Cette dernière dépend à la fois de la vitalité du besoin (pris au sens large) dont elle est issue et de la valeur sociale à laquelle l'objectif du comportement est associé. L'intensité (la force) et la persistance de l'action dénotent la valeur qu'attribue la motivation.

Le concept motivation représente, selon VALLERAND et THILL (1993:18), le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (l'hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation de l'environnement de travail, de la nature, de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation interne ou dis positionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu.

Selon PINDER C. (1984:8), le niveau de motivation peut être soit faible, soit fort, variant à la fois entre les individus, à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances. Les auteurs s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit:

- **Le déclenchement du comportement :** c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

- **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente: l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

- **L'intensité du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

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

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et /ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations-efforts et énergie du comportement de l'individu dans l'organisation.

CHAPITRE II : CADRES PHYSIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Aucune recherche se voulant un caractère scientifique ne saurait l'être si elle n'est pas sous tendue par une démarche méthodologique claire et rigoureuse. Ainsi, dans le souci de mener à bien la recherche, le choisi est porté sur la méthodologie dont les rubriques sont : la nature de l'étude, la population d'étude et l'échantillonnage ; les techniques et outils de collecte ; validation du questionnaire ; l'organisation de la collecte ; le traitement des données les difficultés rencontrées:

2-1 Présentation du cadre d'étude

2-1-1 Situation géographique et administrative

En sciences sociales, non seulement qu'il faut connaître les types de données à collecter, mais aussi et surtout faudrait-il que le champ des analyses empiriques soit circonscrit dans la sphère géographique et social. Le cadre d'étude choisi est la Commune de Cotonou. Cette Commune est située entre 6°21' et 6°24' de latitude nord et 2°22' et 2°29' de longitude est. Elle est limitée au nord par le lac Nokoué, au sud par l'Océan Atlantique, à l'ouest par les Communes de d'Abomey-Calavi de So-Ava, et à l'Est par la Commune de Sèmè-Podji comme le montre la figure 1, (IGN, 1980).

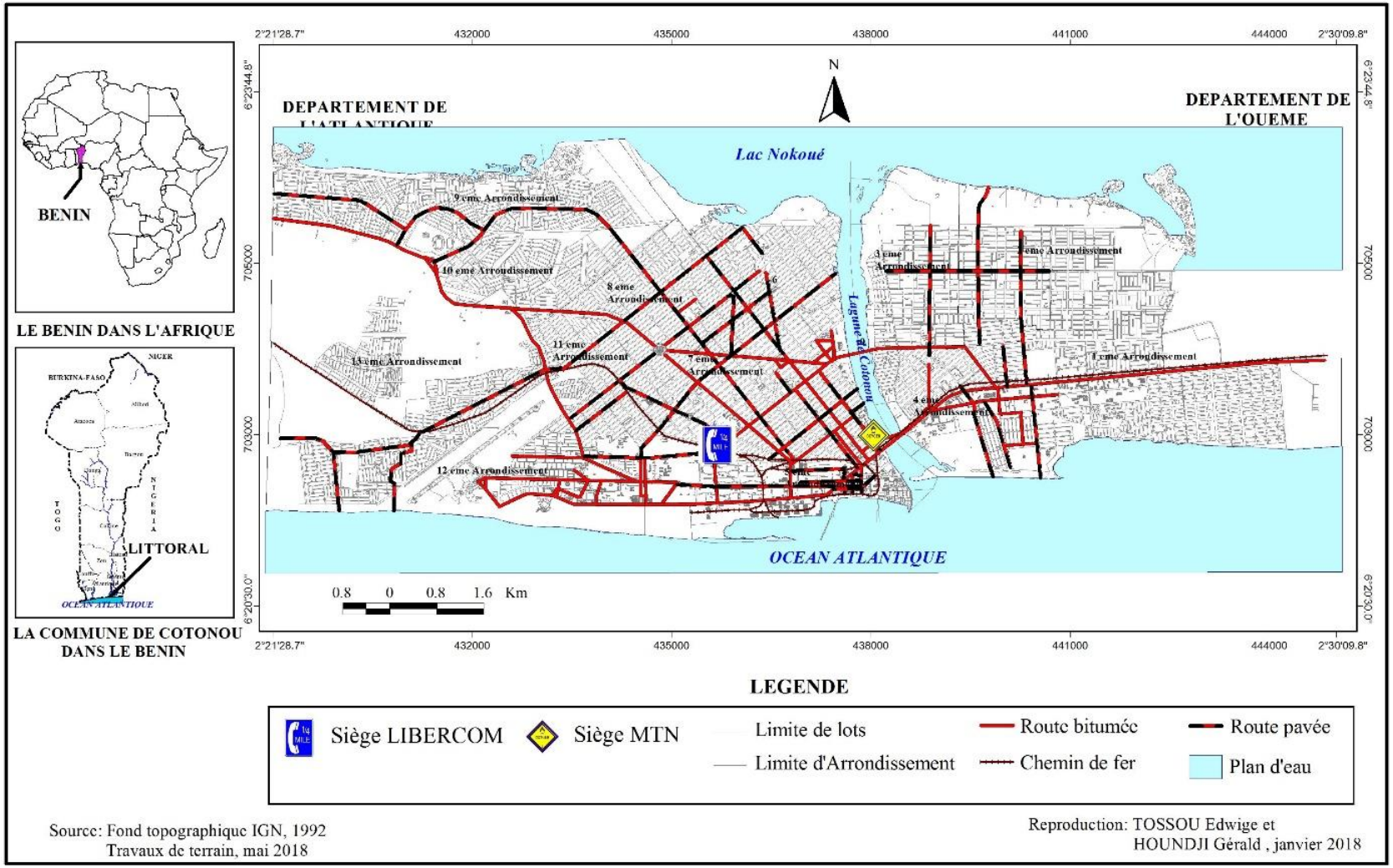


Figure 2: Situation géographique et administrative de la Commune de Cotonou

Il ressort de la figure 1 que la commune de Cotonou compte treize arrondissements et 144 quartiers ou quartiers de ville. Communes à statut particulier et essentiellement urbaines, Cotonou est la seule ville du pays érigée en département : celui du littoral. Les sièges de Libercom et MTN se situent dans le cinquième (5è) arrondissement (planche 1).

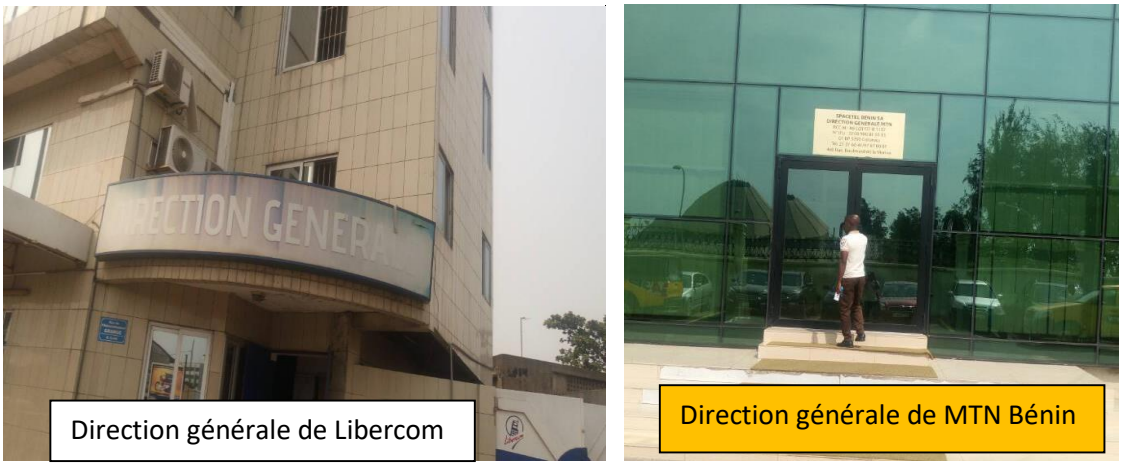


Planche 1: Sièges des directions générales de Libercom et de MTN Bénin

De l'observation de la planche 1 il ressort que les sièges des directions de Libercom et de MTN se situent dans le cinquième arrondissement.

2-1-2 Données démographiques

La Commune de Cotonou abrite une population estimée par le RGPH4 de 2013 à 679012 habitants dont 353140 de sexe féminin et 325872 de sexe masculin avec une densité moyenne de 237 habitants / km^2. La figure 3 présente l'évolution démographique de la population de 1979 à 2013.

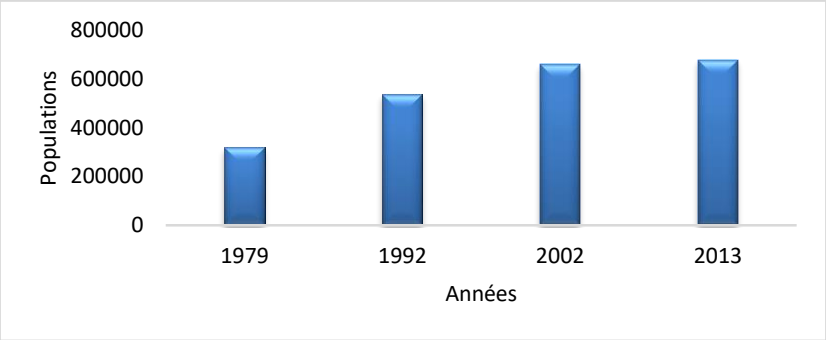


Figure 3 : Evolution démographique de la population de Cotonou

Source : *INSAE, 2013*

L'analyse de la figure montre que la population de la Commune de Cotonou estimée à 320348 en 1979 est passée à 679012 en 2013. L'évolution de la population constitue une main d'œuvre pour les réseaux de communication et un marché de consommation.

2-2 Approche méthodologique de l'étude

Cette partie présente les méthodes et techniques qui ont permis de présenter, d'analyser et d'interpréter les résultats obtenus.

2-2-1 Nature de l'étude

Dans la cadre de cette étude, la démarche qualitative est privilégiée malgré la prise en compte des données chiffrées. C'est une étude qualitative du fait de la nature des rapports sociaux qui s'entretiennent autour des chefs d'entreprises et personnels et qui induit la motivation. Ces rapports sociaux sont centrés sur les points de vue et des représentations qui ne peuvent être cernés facilement à base des méthodes de compréhension. Mais compte tenu de l'importance des enjeux et intérêts pour le développement du secteur de la télécommunication et dans le but de pouvoir évaluer ce système, quelques données quantitatives sont nécessaires

pour appuyer les analyses et les interprétations des données collectées au cours des investigations.

2-2-2 Sources documentaires

La recherche documentaire a couvert toutes les phases de l'étude. Les recherches bibliographiques ont permis de prendre connaissance et de faire le point des nombreuses études déjà effectuées sur la problématique soulevée par le sujet de par le monde, en Afrique et au Bénin. Le tableau ci-dessous fait le point récapitulatif des centres visités, la nature des documents consultés et le type d'informations recueillies.

Tableau I: Centres de documentations visités et types d'informations recueillies.

Centre de documentation	Nature des documents	Types d'informations recueillies
Bibliothèque universitaire (BU)	Mémoires, rapports, articles	Informations générales et à caractère méthodologique
Centre de documentation de la FASHS	Mémoires, thèses rapports articles.	Information générales et à caractère méthodologique
Bibliothèque de la Faculté des Sciences Agronomiques (FSA)	Mémoires, thèses rapports, articles	Informations générales et à caractère méthodologique
Centre de documentation de L'INSAE	Documents des statistiques démographiques récents	Données démographiques récentes de notre cadre d'étude
Centre de documentation de MTN	Rapports d'activités	Information sur l'évolution de l'effectif du personnel, donné sur les offres d'emplois, les différentes prestations
Centre de documentation de Libercom	Rapports d'activités	Information sur l'évolution de l'effectif du personnel, donné sur les offres d'emplois, les différentes prestations, facteurs de motivation
Mairie de Cotonou	PDC, Rapports d'Activités	Données sur les aspects physiques ; socio-économiques et cultures.

Source : Travaux de terrain, mars 2018

Au cours de la documentation, un accent particulier a été porté sur les ouvrages les plus récents. Elle a permis de mieux cerner les contours de l'étude. Ainsi, avant la mise en œuvre des enquêtes, un échantillonnage des individus à enquêter a été opéré.

2-2-3 Groupe cible et échantillonnage

D'après BERTLIER (1998, p115), la population est l'ensemble des éléments sur lesquels porte la recherche. Partant de ces définitions nous pouvons dire que la population est l'ensemble des individus ayant les caractéristiques identiques poussant le chercheur à amener une enquête sur eux.

2-2-4 Groupe cible

La population sur laquelle a porté l'étude est l'ensemble du personnel de MTN Bénin et de Libercom SA considéré à la période de janvier 2015 à mars 2018. Elle se compose de travailleurs qu'on peut répartir dans quatre domaines comme l'indique la nomenclature du tableau 2.

Tableau II : Grille de classification socioprofessionnelle habituellement utilisée par MTN Bénin et de Libercom SA

Niveaux socioprofessionnelle	Classification socioprofessionnelle
1	Cadres supérieurs et assimilés
2	Cadres moyens
3	Personnel d'encadrement
4	Ouvriers qualifiés
5	Personnel de soutien

Source : *Travaux de terrain, mars 2018*

De l'analyse du tableau 2, on peut distinguer cinq niveaux dans la grille de classification socioprofessionnelle habituellement utilisée par MTN Bénin et de Libercom SA.

2-2-5 Echantillonnage

Pour mieux cerner et apprécier les facteurs de motivation du personnel dans les entreprises de MTN Bénin et de Libercom SA, l'enquête a pris en compte tous les personnels.

La méthode par quotas a été utilisée. A cet effet, le choix est fait sur les cibles telles que : les cadres supérieurs et assimilés, les cadres moyens, le personnel d'encadrement, les ouvriers qualifiés et le personnel de soutien. Le tableau ci-dessous fait le point statistique de l'échantillonnage.

Tableau III : Répartition statistique de l'échantillon.

Groupes cibles	**Nombres de personnel**	
	MTN Bénin	**Libercom SA**
Cadres supérieurs et assimilés	**8**	**5**
Cadres moyens	**10**	**6**
Personnel d'encadrement	**24**	**9**
Ouvriers qualifiés	**52**	**35**
Personnel de soutien	**26**	**18**
Total	**120**	**73**

Source : *INSAE, 2013 et résultats des enquêtes mars 2018*

Au total, 193 personnes ont été enquêtées. La réalisation des enquêtes de terrain a nécessité l'utilisation de différentes techniques et divers outils de collecte des données.

2-2-6- Techniques et outils de collectes des données

Dans le cadre de cette étude, les techniques d'observation et d'entretiens ont été adoptées tout en tenant compte des trois principes fondamentaux qui guident l'action du chercheur afin d'éviter les écueils de la recherche en sciences sociales (éviter des jugements de valeur ; rechercher à tout instant, l'objectivité et enfin rechercher la spécificité des faits étudiés).

- ✓ ***La recherche documentaire :*** elle est centrée sur l'analyse des différents documents relatifs à la problématique du sujet en étude. Ainsi, elle consiste à analyser les documents de base des différentes politiques afin de noter la conformité entre les politiques élaborées et leurs aspects pratiques sur le terrain.
- ✓ ***L'observation directe :*** l'observation directe, consiste en un séjour prolongé dans le milieu d'étude afin de mieux s'imprégner des réalités du terrain. Elle a porté sur les facteurs influençant la motivation du personnel dans le secteur de la téléphonie mobile. Elle permet de compléter et de renforcer les informations issues de l'entretien et de l'étude documentaire. Mieux, elle permet de faire la triangulation des informations recueillies sur le terrain (entretien, documentation et observation). L'observation directe au moyen d'une grille d'observation a permis d'apprécier les facteurs de motivation du personnel. A cet effet, une grille d'observation a été élaborée.
- ✓ ***L'entretien :*** dans le cadre de collecte des données empiriques, nous avons fait usage de l'entretien en tant que technique de collecte de données dans une étude qualitative. En tant que technique, il institue un processus d'interactions et de communication entre deux individus dont l'un sollicite des informations auprès de l'autre et l'interroge en fonction d'un objectif préalablement défini. Il consiste à produire alors des données à partir du discours des enquêtés. L'entretien semi-individuel et focus group est appliqué afin d'identifier les problèmes liés à la gestion des conflits et appréhender les stratégies développées du secteur de la téléphonie-mobile au Benin.

- ✓ ***Le questionnaire*** *:* il est utilisé pour répondre aux besoins du sujet en matière de données quantitatives. Cette technique a été donc mise en jeux exclusivement à l'endroit des personnels de MTN-Benin et Libercom-Benin. Pour renforcer l'analyse bien que la nature de l'étude est qualitative, il est indispensable de quantifier quelques données dans la mesure où certaines proportions se seraient éloignées du sujet lors des interviews afin de prendre en compte tous les aspects dont traite le sujet de recherche.

2-2-7 Techniques de traitement des données collectées

Elle consiste au dépouillement, à l'analyse et à la synthèse de toutes les données obtenues selon les étapes ci-dessus. Le dépouillement a été manuel et les données ont été catégorisées selon les centres d'intérêt. Le traitement des données a été à la fois manuel et informatisé avec le logiciel Excel. Les tableaux, les graphiques sont réalisés au logiciel Excel et les commentaires à l'aide du logiciel Word. Etant donné que la base des informations recueillies sur la motivation repose essentiellement sur les discours, les commentaires et les opinions, les textes recueillis aussi bien par l'enregistrement sur carte mémoire que sur notes prises sont transcrits, thématisés et codifiés pour des analyses statistiques. Usage a été fait des techniques de recoupement, de triangulation par acteur interviewé ou par thème. Ce qui a permis de dégager des tendances qui tiennent compte des axes thématiques abordés par les outils.

PARTIE II : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette partie présente et analyse les résultats de la recherche.

CHAPITRE III : ANALYSE DES RESULTETS ET SUGGESTIONS

Ce chapitre présente l'analyse que nous avons faite des résultats de l'enquête et quelques suggestions.

3-1 Analyse de la politique de motivation dans le secteur de la téléphonie-mobile au Benin : cas de MTN-Benin et Libercom-Benin

Le faible taux de motivation constaté au sein du personnel enquêté (20%) témoignerait d'une certaine précarité dans laquelle le personnel de **MTN-Benin et Libercom SA** travaille. Cet état d'esprit du personnel n'augure pas d'un meilleur développement de l'entreprise. Car le rendement du personnel est certainement lié à son état moral et psychique. Les 33% du personnel enquêté moyennement motivés, vivent sans doute dans un était de refoulement de Freud et seraient donc dans l'expectative. Ceux-ci pouvant balancer dans le meilleur (lorsque les facteurs de motivation vont s'améliorer), comme dans le pire (au cas où les facteurs de motivation vont se détériorer). A priori, **MTN-Benin et Libercom** ne peuvent compter sur les 43% non motivés de leurs personnels enquêté. Car ceux-ci pourraient vivre dans un état psychologique instable, et ne fourniront à la société qu'un rendement du travail correspondant à leur état. On pourrait bien s'amener à apprécier de façon grossière l'essor de développement de MTN-Benin et Libercom SA si les 100% de son personnel se sentaient motivés.

Comment peut-on caractériser le lien entre la motivation au travail et les données Sociodémographiques du personnel de MTN-Benin et Libercom SA?

La motivation est liée aux données sociodémographiques telles que :

- **Le statut professionnel** : il est observé que les agents d'exécution (40% des enquêtés) présentent dans leur travail la motivation la plus élevée. Ils sont suivis par les agents de maîtrise (37%) et les cadres (36%). Les occasionnels (ouvriers) obtiennent les résultats les plus faibles (12% chez les occasionnels navires et 20% des occasionnels hors navires). Ces résultats s'expliquent par les conditions dans lesquelles chacune de ces catégories travaille. En effet, ce sont les occasionnels qui vivent le plus dans le stress l'instabilité de leur emploi. Le résultat obtenu chez les cadres se justifie par le manque d'autonomie nécessaire à leur épanouissement, puisque seulement 16% de ces cadres enquêtés sont motivés par l'autonomie qui est d'ailleurs les facteurs le plus démotivant.

Les résultats obtenus, sans s'opposer à ceux du professeur Hans De Witte dans son enquête réalisée auprès des lecteurs de Références et de Vacature en 2003, ne confirment pas le classement fait par celui-ci, qui trouvait les cadres les plus motivés, ensuite les responsables de moindre niveau et enfin les exécutants et ouvriers.

- **L'âge** : les agents les plus motivés se situent dans la tranche d'âge de 46 à 55 ans (70 % des enquêtés), suivi des agents de plus de 56 ans (30 %). Les agents de 26 à 45 ans, qui sont les plus jeunes, sont les moins motivés de l'entreprise. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que les plus âges, bien que les facteurs de motivation ne soient pas meilleurs, s'en contentent compte tenu de leur ancienneté dans la société, et déclarent être habitués. Alors que les plus jeunes, en début de carrière, souhaitent jouir des conditions meilleures. Ce même résultat a été obtenu par HANS (2003).

Ce manque de motivation des jeunes, pourrait aussi être une source d'absentéisme au travail (POGNON, 2008), et réduire par conséquent la chance de développement de l'entreprise.

- **Le sexe :** il est observé à MTN-Benin et à Libercom SA que les femmes sont largement plus motivées (60 % des enquêtés) que les hommes (47 %). Ce résultat serait lié aux faveurs dont jouissent les femmes compte tenu de leurs dispositions naturelles. Ce qui correspond aux résultats de Hans (2003) qui a trouvé un niveau de motivation de 6,7 pour les femmes et 6,5 pour les hommes.
- **Le type de contrat** donne également lieu à de différences de motivation. Les permanents sont les plus motivés (43% des enquêté), suivis des contractuels (22%). Les occasionnels sont les moins motivés (12%). Ainsi, la motivation au travail est liée au type de contrat des employés, comme l'a affirmé Hans (2003) dans ces études. Ce faible taux de motivation des occasionnels communément appelés dockers, serait dû à leur contrat temporaire. En effet, une étude de la Commission Universitaire de Sécurité et Santé au travail Romande (CUSSTR) révèle que les contrats temporaires et les menaces de réduction des effectifs amènent des peurs latentes et des conflits. Ce qui conduit à un état de stress et un sentiment de démotivation.

De ce qui précède, on peut bien conclure que la motivation au travail est liée aux données sociodémographiques du personnel ; ce qui confirme notre première hypothèse secondaire. Quelles analyses peut –on faire des facteurs de motivation du personnel ?

3-1-2 Facteurs de motivation du personnel

HERZBERG et al. (1957,1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière différente dans le mécanisme de la motivation. La première catégorie regroupent des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés ; ils se rapportent au contenu du travail : ce sont des facteurs intrinsèques ou motivateurs (travail lui-même, responsabilité, promotion…). Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas

la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence ; ils se rapportent au contexte du travail : ce sont des facteurs extrinsèques, encore appelés facteurs d'hygiène ou d'ambiance (rémunération, conditions de travail, sécurité,….).

Notre étude révèle que les personnels de MTN-Benin et de Libercom SA sont plus motivé par les facteurs intrinsèques (48 % des enquêtés) que par les facteurs extrinsèques (34 %). Les résultats obtenus confirment donc notre hypothèse n°2 sur la prédominance des facteurs intrinsèques sur les facteurs extrinsèques de motivation au niveau du personnel de MTN-Benin et de Libercom SA. Cependant, ils occultent une différenciation liée à certaines caractéristiques sociodémographiques du personnel. En effet, concernant le statut professionnel, les facteurs extrinsèques restent les plus motivants pour certaines catégories (agents d'exécution, agents de maîtrise, cadres), alors qu'ils sont les moins motivants pour d'autres, en particulier les ouvriers. Selon le sexe, on observe que les femmes sont plus motivées par les facteurs extrinsèques alors que les hommes le sont le plus pour les facteurs intrinsèques.

Bien d'auteurs ayant travail sur des thématiques proches, ont abouti à des résultats aussi bien similaires que différents. Entre autre, ont peut citer : ADIGUN et STEPHESEN (1991) cités par POGNON (2008), qui ont trouvé que les britanniques sont plus motivés par les facteurs intrinsèques, alors qu'en revanche les nigérians le sont par les facteurs extrinsèques ; SYLVIA et HUTCHINSON (1985) soulignent que les facteurs de motivation des enseignants américains sont purement intrinsèques ; FRANK et LEWIS (2004) 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 des motivations du service public (PERRY et WISE, 1990) stipule que les motivations propres aux agents publics sont essentiellement d'ordre intrinsèque. Ainsi, les individus sont « intrinsèques motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le

plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel ». A contrario, ils sont extrinsèquement motivés quand « ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même » salaire, carrière, cadre de vie,… (AMABILE, 1993, p.188).

Or, selon HERZBERG et al (1957, 1959), pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir. Pour GELINIER (1993), certaines entreprises compétitives dont les salariés sont très motivés et réactifs, ajoutent aux facteurs pécuniaires et matériels, des facteurs non pécuniaires de motivation qui sont liés à un bon mangement. La théorie de l'évaluation cognitive de DECI et RYAN (1971,1975 ,1985) quant à elle, montre que les deux formes de motivation distinctes (intrinsèques et extrinsèques) sont, par leurs déterminations, en constante interaction.

Ainsi pour accroître le niveau de motivation de son personnel, les responsables de MTN-Benin et Libercom SA devraient agir simultanément sur les facteurs intrinsèques et extrinsèques, à travers leurs composantes qu'il nous paraît judicieux d'énumérer et d'analyser.

Dans la présente étude, les composantes des facteurs intrinsèques auxquelles il est question sont : le travail lui-même, la formation, la promotion, l'autonomie et la responsabilité. Celles des facteurs extrinsèques sont : les conditions de travail, la sécurité, l'ambiance, la rémunération et l'équité.

Par rapport aux facteurs extrinsèques, les résultats sont présentés par la figure 4.

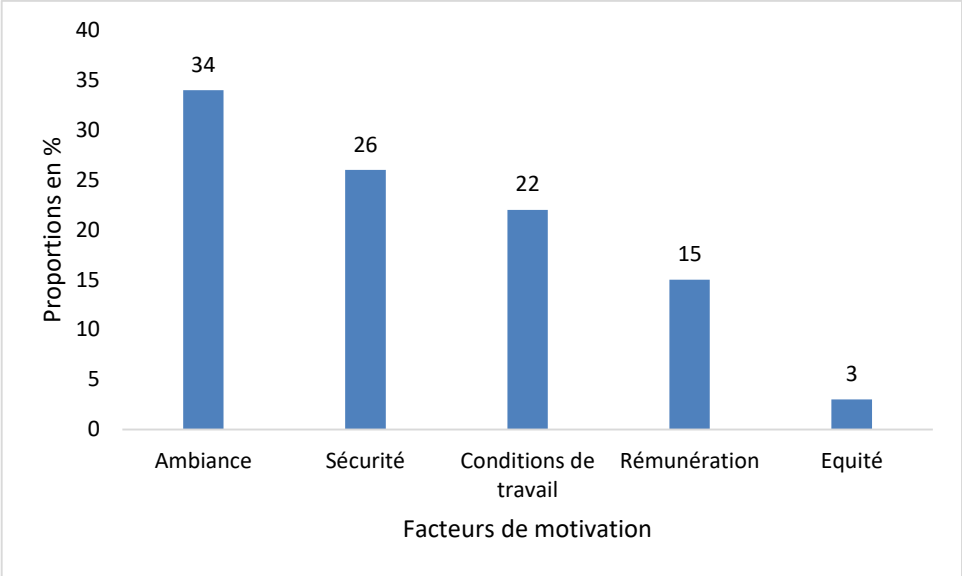


Figure 4 : Résultats des enquêtes sur les facteurs extrinsèques

Il ressort de l'analyse de la figure 4 que l'ambiance de travail représente la composante la plus motivante (62 % des enquêtés), suivie de la sécurité au travail (30%), les conditions de travail (29%) et la rémunération (28%). L'équité représente le facteur le plus faible (18%).

Ce résultat obtenu sur l'ambiance de travail serait révélateur d'une cohésion sociale au sein du personnel. Cette ambiance serait une source de forces intérieures d'où les travailleurs puisent l'essentiel de leur pulsion pour compenser les carences au niveau des autres facteurs et se maintenir dans l'entreprise. Le même résultat a été obtenu par une enquête réalisée par le PNUD (1998) sur 312 sujets béninois dont environ 91% de l'effectif enquêté, ont attesté que l'ambiance de travail était satisfaisante et en majorité (76,3%), en attribuaient la cause à la qualité des relations horizontales (POGNON, 2008).

La faible motivation observée au niveau de l'équité pourrait s'expliquer par le sentiment d'iniquité exprimé par le personnel enquêté, surtout les ouvriers qui présentent d'ailleurs le taux le plus faible en équité (2 % des enquêtés). Ces résultats ne seraient pas particuliers aux employés de Libercom SA et MTN

Bénin, mais général chez les béninois qui attribuent la cause de leur insatisfaction au favoritisme, à l'absence d'équité et à l'appartenance ethnique (PNUD, 1998). La théorie de l'équité d'ADAMS (1963), stipule que la motivation au travail provient de la disposition de chaque individu à établir des comparaisons entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il apporte à son organisation. L'individu s'estimera traité de manière équitable qu'il perçoit que ses avantages sont justes par rapport à ses contributions, lorsqu'on se réfère au principe d'équipe interne. Toutefois cette perception dépend aussi d'une comparaison de ce ratio avantages/contributions avec celui d'autres individus, pris comme référents. C'est la notion d'équipe externe qui importe alors (FOREST, 2006).

En ce qui concerne les facteurs intrinsèques, le travail lui-même vient en première position (53% des enquêtés), suivi respectivement de la promotion (30%), la formation (26%) et la responsabilité (24%). L'autonomie vient en dernière position avec 20% des enquêtés.

La primauté de la motivation par le travail lui-même montrerait que la motivation des employés de Libercom SA et MTN Bénin découle plus du plaisir que ressentent ces argents dans la réalisation des tâches. Aussi, Comme ils l'ont bien exprimé « la plus grande motivation de notre vie, c'est d'avoir trouvé un travail, et d'être employé par une société, et surtout de pouvoir sortir de la maison pour un job quelconque ». Ce plaisir éprouvé ne compte guère avec la monotonie des tâches qui est source de stress et donc de démotivation dont se plaint le personnel. Les résultats de l'étude réalisée par POGNON (2008) qui rendent primordial le travail lui-même, soutiennent les résultats obtenus. Selon elle, la structure de la satisfaction au travail des sujets béninois est déterminée en premier lieu par la tâche elle-même. S'agissant de la dimension tâche, il est inattendu de voir combien le travail importe aussi aux travailleurs. L'idée reçue selon laquelle les Africains n'aiment pas travailler ne trouve ici aucun soutien.

Le plus faible niveau de motivation observé au niveau de l'autonomie serait révélateur de l'inexistence d'une certaine liberté des travailleurs, notamment dans l'accomplissement des responsabilités qui leurs sont confiées. Ces travailleurs, notamment les cadres manqueraient d'une certaine possibilité pour décider sans en référer à un pouvoir central, à une hiérarchie, une autorité. Selon la théorie de l'évaluation cognitive, un comportement intrinsèquement motivé trouve son origine dans la satisfaction de deux types de besoins internes, l'autonomie et le sentiment de compétence (DECI et *al*, 1999). Ces travailleurs souffriraient alors d'un manque de réalisation de soi, qui pourrait susciter un sentiment d'aliénation par rapport au travail, un manque de confiance en soi, par exemple. SANBORN (1992), pouvait affirmer que les incitations externes telles que le salaire, primes ou provisions ne créent pas la motivation. Un travail autonome et couronné est un moteur de motivation puissant. Le manque criard de ce facteur important constituerait donc une source de conflit intérieur qui peut conduire à une baisse de rendement individuel.

De nos analyses, on peut retenir que le travail lui-même est le facteur le plus motivant pour les employés de Libercom SA et MTN Bénin (66 % des enquêtés) tandis que l'équipe en est le plus faible (20 %). Ce qui confirme notre troisième hypothèse qui affirme que le travail proprement dit est le facteur le plus motivant et l'équité est celui le moins motivant pour des employés de Libercom SA et MTN Bénin.

CHAPITE IV : SUGGESTIONS

Les points suivants sont susceptibles de permettre à Libercom SA et à MTN Bénin de réaliser de meilleurs développements à travers l'amélioration de leurs politiques de motivation.

En effet, il s'agit pour les responsables de Libercom SA et MTN Bénin:

- De solliciter les services d'un consultant, en gestion des ressources humaines ou en psychologie du travail et des organisations, expérimenté et compétent qui pourra en collaboration avec les chefs services, surtout ceux en charge du personnel et de la formation, recenser et analyser convenablement les besoins en formation du personnel et élaborer un plan de formation adéquat. Une fois le plan de formation élaboré, il importe de le mettre en œuvre de façon équitable après l'avoir vulgarisé à tout le personnel.
- De procéder de façon périodique à une mutation des agents tout en tenant compte de leur compétence, afin d'éviter qu'ils sombrent dans la routine.
- De mettre en place un programme de planification de carrière afin de gérer et de former les ressources existantes et de combler leurs nouveaux besoins. Ce programme s'attellera à faire prendre connaissance au personnel, en particulier les ouvriers, de la possibilité de faire carrière à Libercom SA et à MTN Bénin, en leur communiquant les départs prévus (prévision de retraite, de transfert, de coupure de postes) ainsi que le nombre d'employées qui pourraient bénéficier d'un avancement ou d'une promotion au cours des prochains mois. Ce programme aura l'avantage de gagner l'adhésion et la loyauté du personnel envers l'entreprise.
- D'élaborer un plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines, qui pourra permettre à Libercom SA et à MTN Bénin de suivre l'évolution de son personnel et de programmer le recrutement en temps propice. Ce recrutement pourra être efficace si les étapes sont bien suivies, et surtout s'il est fait sous les auspices d'un expert.

- De prioriser les compétences existantes, notamment chez les agents occasionnels, dans les nouveaux recrutements, pour leur permettre de jouir d'un emploi plus stable.
- D'améliorer le cadre et les conditions de travail du personnel, en mettant à leur disposition des matériels adéquats, performants et nécessaires pour l'exécution de leurs tâches. Il faudrait aussi penser à renouveler le matériel de sécurité, et veiller à ce que chaque agent en dispose. Réaménager les locaux pour plus d'aération et d'éclairage.
- D'organiser fréquemment des séances de sensibilisation et d'information sur les risques professionnels, particulièrement à l'endroit des agents de la Direction de l'exploitation.
- De veiller au bilan annuel de santé qui devra se faire sans discrimination à tous les travailleurs.
- De respecter les programmations annuelles de congés dont devraient jouir tous le personnel, afin d'éviter une accumulation de stress.
- D'améliorer le système de récompense, pour gratifier et valoriser le mérite des travailleurs.
- De prêter plus d'attention aux problèmes des travailleurs, même ceux particuliers.
- D'adopter une politique de rémunération qui tient compte d'un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité et équité.
- D'améliorer la politique de communication surtout ascendante (du supérieur vers les subordonnés) pour mettre la concertation ou l'échange entre responsables et collaborateurs.

CONCLUSION

La question de la motivation est au cœur du développement des entreprises. Elle constitue un impératif pour une gestion performante des ressources humaines et doit toujours faire l'objet de préoccupation majeure des hommes soucieux du devenir de leurs entreprises. Cependant, nombreux sont les chefs d'entreprise qui demeurent encore indifférents dans la prise en compte de ce processus dans leurs politique de gestion. Ce comportement nourrit de vifs questionnements de nombreux chercheurs. Notre recherche à MTN-Benin et Libercom-Benin, nous a permis d'apprécier l'état de motivation du personnel de ces sociétés. Loin d'être perçue comme un jugement, cette étude devrait être vue comme porteur d'un message révélateur de l'état d'une situation réelle telle que vécue par les travailleurs.

Les résultats auxquels nous avons abouti témoignent d'un malaise important au niveau de la plupart du personnel de MTN-Benin et de Libercom-Benin, car la majorité ne sont pas motivés (35% des enquêtes estiment être motivés, 21% sont moyennement motivés et 40% ne sont motivés). Le diagnostic ainsi effectué fait état d'un personnel qui vit la plupart du temps dans un état psychologique instable, et ne fournit à la société qu'un rendement du travail correspondant à leur état. On pourrait bien être amené à apprécier de façon grossière l'essor de développement de la téléphonie-mobile au Benin si les 100% de leurs personnels se sentaient motivés.

Cet état psychologique dans lequel les travailleurs vivent, contraste malheureusement avec les valeurs des indicateurs de performance obtenues pour MTN-Benin et pou Libercom-Benin. La croissance économique de ces sociétés présente une tendance évolutive alors que le niveau de motivation de son personnel reste faible. Le développement relevant d'un passé lointain, les responsables de Libercom-Benin doivent donc se donner les moyens d'avoir un personnel dynamique, réactif, mobilisé, impliqué et par conséquent motivé.

L’expression visible et la plus concrète de la motivation d’une personne est l’effort qu’elle produit régulièrement dans son travail. Cet effort est la résultante d’un ensemble de facteurs intégrant la motivation intrinsèque et extrinsèque, comme l’affirme les travaux du paradigme de référence retenu par notre étude.

La motivation des acteurs d’une entreprise est et demeure sans doute la condition sine qua non pour que celle-ci gagne en productivité.

Enfin, nous souhaiterions que d’éventuels travaux de recherche puissent apporter des contribuions à la question de la motivation au travail du personnel, par exemple pour évaluer le niveau de stress induit par le manque de motivation observé à Libercom SA. Car nous n’avons nullement la prétention d’avoir abordé tous les domaines du sujet.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1- ADAMS, S. (1965) : ‘’Inequity en Sociale Exchange’’ dans L.BERKOWITZ (sous la dir. De), Advance in Experimental Social Psychology, 2ème edition, Academic press, New York, p.202-210

2- ADEGBIDI, F.V. (1998). Susciter l’engagement au travail e Afrique, paris. Montréal, L’Harmattan.

3- ALDERFER, C.P.51969°/ 44An Empirical test of a New Theory of Human Needs’’, Organizational Behavior an human performance, vol 4, p. 142-175.

4- AMABILE, T.M. (1993): Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, Human Resource Management Review, vol.3? no3, p.185-205.

5- Arnaud S. GNONLONFIN, et Yannick M. TCHOUGBE. (2005) : « Gestion des ressources humaines et performance de l’entreprise : cas de la SOBEMAP ». Entreprise, Cycle I UAC, ENEAM.

6- BANDURA, A. 51991°/ Self-Regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms, Dienstbier, R.A (Ed) , perspectives on Motivation: Nebraska symposium on motivation 1990, vol, 38, lincoin, University of Nebraska press, p 69-164

7- CNESCO, 2015. *L’apprentissage de la citoyenneté dans l’école française: Un engagement fort dans les instructions officielles, une réalité de terrain en décalage*, Paris

8- COLEMAN B. & Nell McNeese M., 2009. « From home to school: The relationship among parental involvement, student motivation and academic achievement ». *The international journal of learning*, vol. 16, n° 7, p. 459-470.

9- Commune de SÔ-AVA, 2009, *Plan de Développement Communal 2010-2014*, p. 142.

10- CURRIE G., GEORGE R., WILKINSON D., 2013, « Internationalisation in Higher Education », *Journal of Nuclear Medicine*, vol. 54, H. S. 2, p. 2646.

11- DALE R., ROBERTSON S. L., 2012, « Towards a Critical Grammar of Education Policy Movements », *in* Steiner-Khamsi G., Waldow F. (ed.), *Policy Borrowing and Lending in Education, World Yearbook of Education 2012*, Routledge, Londres/New York, pp. 21-40.

12- DAVAILLON A. & NAUZE-FICHET E., 2004. « Les trajectoires scolaires des enfants « pauvres » ». *Éducation et formations*, n° 70, p. 41–63.

13- DAVERNE C., 2006. « Un déclassement scolaire improbable ? ». *Recherches en éducation*, n° 1, p. 23–31

14- DAVERNE C., 2009. « Des trajectoires intergénérationnelles atypiques : Pourquoi « être bien né » ne suffit pas ? ». *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 38, n° 3, p. 307-323.

15- DAVIS-KEAN P. E., 2005. « The Influence of Parent Education and Family Income on Child Achievement : The Indirect Role of Parental Expectations and the Home Environment ». *Journal of family psychology*, vol. 19, n° 2, p. 294–304.

16- DEBEAUVAIS M., 1997, « L'Influence des organisations internationales sur les politiques nationales d'éducation », *in* Meuris G., De Cock G. (dir.), *Éducation comparée. Essai de bilan et projets d'avenir*, Bruxelles, De Boeck Université, pp. 97-106.

17- DELAIRE, G. (1992). Commander ou motiver, Les éditions d'organisation.

18- DESLANDES R. & CLOUTIER R., 2005. « Pratiques parentales et réussite scolaire en fonction de la structure familiale et du genre des adolescents ». *Revue française de pédagogie*, vol. 151, n° 1, p. 61–74.

19- Dictionnaire « Encarta », Edition 2000 sur l'internet

20- Dictionnaire petit Larousse grand format 200, Edition 2006

21- DOLAN, L.S., Lamoureux, G. et GOSSELIN, E. (1996). Psychologie du travail et des Organisations, Montréal : Gaëtan Morin Editeur.

22- Droy I., 1990, *Femmes et développement rural*, Paris, Editions Karthala, 182p.

23- DUCKWORTH K., 2008. *The influence of context on attainment in primary school: Interactions between children, family and school contexts*. London: Institute of Education.

24- FAYOL, H. 1979: Administration industrielle et générale, Paris Bordas.

25- Fredy G. M. VISSOH AHISSIN. (2008): «problématique de la gestion des carriers à la Loterie Nationale du Bénin ». ATSS ? Cycle I, UAC, EMAM.

26- GAGNE, Marylène et Edward L. DECI, (2005): Self-determination theory and work motivation, journal of organization Behavior, vol.26, no4, pp.331-362.

27- GELINER. O. (1993). Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, les éditions d'organisation.

28- Germain M. MIGAN. (1996) : « contribution à l'amélioration de la communication à la Loterie Nationale du Benin », SD, Cycle I, UAC, ENAME.

29- Gisèle KOUAKANOU, (2007) : « Motivation des secrétaires comme facteur de développement du secrétaire : Cas du Bénin Télécoms SA » SD, Cycle I, UAC , ENEAM.

30- GREENBERG Jerald. (1990): organization justice: Yesterday, today and tomorrow, journal of management, 16 no2, ,pp 1-21.

31- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN. (1992). Management des organisations, Traduction de la 5ème édition américaine, Nouveaux Horizons.

32- HERZBERG, F. (1959): The motivation to work, John Wiley and, New York.

33- HERZBERG, F. (1971) : Le travail et la nature de lhomme, trad, de C. Voraz, Paris, Entreprise Moderne d'Edition.

34- LEMOINE, C. (2000). La psychologie de travail et des organisations : recherche et intervention. In J.L Bernaud et C. Lemoine (Eds), Traite de psychologie du travail et des organizationnel (p.1-11). Paris : Dunod.

35- LEVY-LEBOYER, C. (1987) : La crise des motivations, paris, PUF.

36- LEVY-LEBOYER, C. (1987) : traite de psychologie du travail, paris, PUF.

37- LOCKE, E. (1968) : Toward a theory of task motivation and incentives, organizational Behavior and Human Performance, no3, p.157-189.

38- LOUART, P. (1994). Gestion des ressources humaines, Paris, Eyrolles.

39- MACCOBY, M. (1990). Travailler, pourquoi ?, InterEditions, Paris.

40- MASLOW, A. (1972), Vers une psychologie de l'être, Fayard.

41- MASLOW, A.H. (1954): Motivation and personality, Harper and Row, New York.

42- MAYO, E. (1933) : Les problèmes humains de la civilisation industrielle.

43- MCCLELLAND, D. (1971) : Assessing Human Motivation, General Learning press, New York.

44- MSGREGOR, D. (1960). The Human Side of Enterprise, Mcgraw-Hill, New York.

45- PERETTI, J.M. (1981). Gestion du personnel, Paris, Edition Vuibert.

46- PERETTI, J-M.; LAFITTE, H-C,; LAYOLE, G. 2005. Le plan de formation, conception, realization et mise en scenes, DUNOD.

47- Perry ? James L. et LOIS R. wise. (1990) : The motivational bases of public service, public Administration Review, vol.5, no3, pp. 367-373.

48- PETITPAS, J.G., GAGNE, P.A et BOUCHER, G. (1994). Comment motiver, mobiliser et responsabiliser mon personnel, Les publications de Québec.

49- POGNON, A.L. (2008). valeurs du travail et absentéisme en Afrique, Revue de la question et perspectives africaines, LHarmanttan.

50- PORTER, L.w., et LAWLER, E. (1968). Management Attitude and performances, Richard D. Ir win, Homewood, III.

51- SKINNER, B.F. (1974): About Behaviorism, Knopf, New York.

52- TAPIA, C. ; ROUSSAY.P. (1991). Les attitudes, Questions exercices, corrigés-exemples, les éditions d'organisation.

53- UNESCO (1984): Examen et évaluation de l'application de la stratégie internationale du développement pour la 3ème décennie des Nations Unies pour le développement, Doc, 119, Ex/16 , paris.

54- VROOM, V.H. (1964) : Work and Motivation , Wiley, New York

55- Werther, DAIS, LEE-GOSSELIN. 1985/ La gestion des ressources humaines, paris édition Mc Graw-Hill, Montréa

ANNEXE

Questionnaire

Encercler les croix s'il y a lieu

1- Nom de l'entreprise :

Libercom SA (x) MTN (x)

2- Niveau de motivation :

Motivé (x) Moyennement motivé (x) Non motivé (x)

3- Age :

4- Sexe :

Masculin (x) Féminin (x)

5- Type de contrat :

Permanent (x) Contractuel (x) Occasionnel (x)

6- Facteurs de motivation :

Facteurs intrinsèques (x)	Facteurs extrinsèques (x)
Travail (x)	Ambiance (x)
Promotion (x)	Sécurité (x)
Formation (x)	Condition de travail (x)
Responsabilité (x)	Rémunération (x)
Autonomie (x)	Equité (x)

Table des matières

Dédicace iii
Remerciements iv
Liste des sigles, abréviations et acronymes v
Liste des tableaux vi
Résumé viii
Abstract viii
Introduction 1
Partie I : Cadre théorique et méthodologique 3
Chapitre I : Cadre théorique 3
1-1 Problématique 3
1-1-1 Hypothèses de recherche 6
1-1-2 Objectifs de la recherche 6
1-2- Clarification conceptuelle 7
1-2-1 Motivation 7
1-2-2 Facteurs de motivation 8
1-2-3 Personnel 9
1-2-4 Caractéristiques psychosociales 10
1-2-5 Performance 11
1-2-6 Entreprise 11
1.3 Théories de la motivation 12
1.3.1 Théorie de la pyramide des besoins 12
1.3.2 Théorie ERD 14
1.3.3 Théorie de la détermination des objectifs 15
1.3.4. La théorie de Skinner 15
1-4 Revue de la littérature 16
Chapitre II : Cadres physique et méthodologique de la recherche 28
2-1 Présentation du cadre d'étude 28
2-2 Approche méthodologique de l'étude 31

Partie II : Presentation et Analyse des Résultats 37
Chapitre III : Analyse des Résultats et Suggestions 37
3-1 Analyse de la politique de motivation dans le secteur de la téléphonie-mobile au Benin : cas de MTN-Benin et Libercom-Benin 37
3-2 Facteurs de motivation du personnel 39
Chapite IV : Suggestions 45
Conclusion 47
References Bibliographiques 49
Annexe 54
Table des matières 55

RESUME

Notre recherche a pour but d'étudier l'impact de la motivation du personnel sur le rendement de Libercom SA et MTN Bénin. L'approche méthodologique adoptée s'articule autour de la collecte des données à travers la recherche documentaire et des enquêtes de terrain auprès de 193 personnes à l'aide du questionnaire et du guide d'entretien. Les données recueillies ont subi un traitement au moyen des logiciels tels que : le tableur Excel et les résultats ont été analysés. Les résultats obtenus ont permis de remarquer que, en ce qui concerne les facteurs extrinsèques, que l'ambiance de travail représente la composante la plus motivante (62 % des enquêtés), suivie de la sécurité au travail (30 %), les conditions de travail (29 %) et la rémunération (28 %). L'équité représente le facteur le plus faible (18 %). En ce qui concerne les facteurs intrinsèques, le travail lui-même vient en première position (53 % des enquêtés), suivi respectivement de la promotion (30 %), la formation (26%) et la responsabilité (24 %). L'autonomie vient en dernière position avec 20 % des enquêtés. En somme, Libercom SA et MTN-Benin doivent revoir leurs politiques de développement pour l'adapter au contexte actuel de développement tel que défini par le PNUD en 2001, afin de placer l'Homme au centre de son processus de développement.

ABSTRACT

Our research aims to study the impact of staff motivation on the performance of Libercom SA and MTN Benin. The methodological approach was based on the collection of data from literature and through interviews with 193 people using a questionnaire and an interview guide. The data collected was processed using Excel spreadsheet and the results were analysed. The results indicated that the in terms of extrinsic factors, work environment was the most motivating component (62% of respondents), followed by workplace safety (30%), working conditions (29%) and payment (28%). Equity was the weakest factor (18%). In terms of intrinsic factors, work itself comes first (53% of respondents), followed by promotion (30%), training (26%) and responsibility (24%) respectively. Autonomy comes in last place with 20% of respondents. Therefore, Libercom SA and MTN-Benin must review their development policies to adapt it to the current development context as defined by the UNDP in 2001, in order to place people at the centre of its development process.