

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION FASEG DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-
CALAVI (UAC) N'ENTEND DONNER NI APPROBATION,
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDERER COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.**

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

Mes parents, Grégoire LALEYE, Régina HEDEGBEVI et à mes frères et
sœurs en guise de remerciement pour tout ce que vous avez et continue de
faire pour moi.

Fèmi Félicité LALEYE

DEDICACE

Je dédie ce travail à

Mes parents, en particulier ma Mère **LOKO CECILE** pour son soutien.

Madame **LOKE CAROLINE**, ma Directrice du secondaire et mes frères et sœurs, **Lucienne, Doris, Alexis, Aurince, Modeste, Elodie**, je ne saurais vous exprimé toute ma reconnaissance.

Habib T. A. MEGBOHONNOU

REMERCIEMENTS

Ce travail que nous présentons est le fruit de la conjugaison de l'effort et le soutien de plusieurs autres personnes à qui nous témoignons toute notre gratitude. Aussi voudrions nous adresser particulièrement nos remerciements à :

- ❖ Monsieur Miftaou FATOKE qui, malgré ses multiples occupations, s'est trouvé le temps à consacrer à la supervision et au suivi de tout le travail ;
- ❖ Monsieur Augustin Foster CHABOSSOU : Vice Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions ;
- ❖ Madame Mariquesse VODOUHE, Chef Section Gestion Prévisionnelle et Développement des Ressources Humaines.
- ❖ Monsieur Bathélémy KOUAGOU, Chef Département de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines.
- ❖ Tout le personnel de la Poste du Bénin S.A ;
- ❖ Tout le corps professoral de la FASEG qui a contribué à notre Formation intellectuelle et professionnelle.
- ❖ Tous nos professeurs qui nous ont promulgué de sages conseils durant notre cursus ;
- ❖ Aux membres de jury, pour avoir accepté d'apporter leurs appréciations à ce travail en vue de son amélioration ;
- ❖ Tous ceux qui ont apporté leurs grains de sel à la réalisation de ce travail ;

Nous ne saurions terminer sans remercier tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la préparation et à la réalisation de ce mémoire. Qu'ils trouvent ici, l'expression de notre profonde reconnaissance.

LISTE DES SIGLES

CA : Conseil d'Administration

CFP : Centre de Formation Professionnel

DEC : Direction de l'Exploitation Commerciale

DFC : Direction Financière et Comptable

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

DPF : Direction Poste Finance

DRHS : Direction des Ressources Humaines et de Solde

DGCPAJS : Département de la Gestion des Carrières du Personnel des Affaires
Juridiques et Sociales

DPDRH : Département de la Prévision et du Développement des Ressources
Humaines

LPB SA : La Poste du Bénin SA

SASJ : Section Affaires Sociales et Juridiques

SGC : Section Gestions des Carrières

SGPDRH : Section Gestion Prévisionnelle et Développement des Ressources
Humaines

LISTE DES TABLEAUX

| N° | TITRES | PAGES |
|-----------|--|--------------|
| 01 | Regroupement du personnel par catégorie socioprofessionnel | 18 |
| 02 | Répartition de l'échantillon de l'étude par catégorie socioprofessionnel | 34 |
| 03 | Le sexe des agents de l'échantillon | 35 |
| 04 | Ancienneté | 35 |
| 05 | Existence de plan de carrière | 36 |
| 06 | Evolution dans la carrière | 36 |
| 07 | Existence de facteurs de motivation à LPB | 37 |
| 08 | Les facteurs de motivation existant à LPB SA | 37 |
| 09 | Existence d'autres facteurs de motivation | 38 |
| 10 | Autres facteurs de motivation | 38 |

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 08 |
| CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DU DEROULEMENT DU STAGE..... | 10 |
| Section 1 : Cadre institutionnel..... | 10 |
| Section 2 : Déroulement du stage..... | 19 |
| CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... | 21 |
| Section 1 : Problématique, Objectifs, Revue de littérature et Hypothèses de recherche..... | 21 |
| Section 2 : Méthodologie de recherche | 32 |
| CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS.... | 34 |
| Section 1 : Présentation et Analyse des résultats..... | 34 |
| Section 2 : vérification des hypothèses et suggestions..... | 39 |
| CONCLUSION..... | 42 |
| Bibliographie..... | 43 |
| Questionnaire..... | 44 |
| Table des matières..... | 46 |

Introduction

Au départ, les chefs d'entreprise se sont exclusivement intéressés à l'entreprise en tant que système social à vocation économique. Autrement l'accent a été longtemps mis sur la recherche frénétique de productivité voire même sa performance financière. Or la performance financière dépend surtout du capital le plus précieux de l'entreprise qu'est le capital humain.

Il aurait fallu donc :

- ✓ Asseoir une bonne politique des ressources humaines qui met l'homme au cœur du développement et dans les conditions de travail ;
- ✓ Recruter et disposer d'un personnel qualifié et en nombres suffisants ;
- ✓ Prendre en compte les aspirations de l'homme au sein de l'entreprise, ses besoins et préoccupations en lui apportant des solutions.

Une entreprise est avant tout une unité sociale dont le but est de regrouper les hommes, de coordonner les activités et d'établir les liens organisationnels nécessaires afin d'orienter tous les efforts dans une même direction. Pour ce faire, les entreprises sont dotées de nos jours d'une Direction des Ressources Humaines (DRH) dont la mission et les attributions consistent à accompagner la croissance.

A cet effet les chefs d'entreprises unanimement doivent réfléchir à un mécanisme de motivation de leurs ressources humaines afin de les ramener à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il est donc nécessaire de procéder à une planification, une organisation, une bonne impulsion et un contrôle rigoureux de cette gestion en dotant la direction en charge des moyens nécessaires afin qu'elle puisse jouer pleinement son rôle.

L'impératif du développement d'entreprise exige une prise en compte des préoccupations des agents de la Poste du Bénin SA. C'est dans le but d'analyser les impacts du système de motivation actuel, de faire des propositions concrètes pour remédier aux dysfonctionnements qui s'observent,

que nous avons retenu le thème de notre travail de recherche qui s'intitule
**<<contribution à l'amélioration de la politique de motivation à la Poste du
Bénin SA. >>**

Afin de répondre à ces différentes préoccupations, nous essayerons dans un premier chapitre de présenter l'entreprise et les conditions de déroulement de notre stage ; un deuxième chapitre qui sera consacré au cadre théorique et à la méthodologie de recherche de l'étude puis un troisième chapitre qui portera sur la présentation et l'analyse des résultats.

Chapitre I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE

Dans ce chapitre, nous présenterons la Poste du Bénin à travers son statut juridique, sa mission et sa structure organisationnelle.

Section 1 : Cadre institutionnel

Cette section est consacrée à la présentation de la Poste du Bénin SA et ses objectifs ainsi que ses activités.

Paragraphe 1 : Présentation de la Poste du Bénin SA

A. Evolution historique de la Poste du Bénin SA

La Poste du Bénin SA a été créée à la suite de la scission de l'Office des Postes de Télécommunications (OPT) en 2004. C'est l'aboutissement des profondes réformes qui ont été engagées depuis une décennie. C'est donc une société anonyme unipersonnelle (S.A) de droit public, créée par décret n°2004-365 du 28 juin 2004 portant création de la société et approbation de ses statuts. Elle dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

Son principal rôle est d'assurer par tout moyen de sécurité, de fiabilité, de garantie et de rapidité :

- Des services universels de courriers pour le plus grand nombre de personne vivant tant qu'a l'intérieur qu'a l'extérieur du Bénin;
- Des services financiers consistant à la gestion du Centre de Chèques Postaux (CCP) à la collecte et à la rétribution de l'épargne publique.

La vocation de la Poste du Bénin est donc de rendre accessible au plus grands nombres d'utilisateurs, les services universels de correspondances, en effectuant la collecte des courriers, de l'épargne, des finances postales, par des prestations de services reconnu pour leur qualité, leur sérénité et ceux, pour la satisfaction de l'ensemble de sa clientèle composé d'opérateur économique, de personnes physiques et morales.

Pour y parvenir et en vue de faire face à l'environnement concurrentiel de plus en plus exigeant dans lequel elle évolue, la Poste a choisir, comme toutes

les structures évolutives modernes, une stratégie de développement axé sur une véritable politique de gestion moderne des ressources humaines, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et une gestion des carrières des employés considérer comme les seuls créateurs de richesses et de levier de développement de cette entreprise.

B. statuts juridiques de la Poste du Bénin

Créée par le décret n°2004-365 du 28 juin 2004, la société LPB SA est une société anonyme unipersonnelle à caractère individuel et commercial, au capital de 500 000 000 FCFA. Ce décret qui adopte en même temps ses statuts lui confère une personnalité juridique et une autonomie financière.

Cette société est immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier de Cotonou sous le n°RB/COT/07B1213 ; son numéro IFU (Identifiant fiscale unique) est le n°420090179394

Elle est soumise à la législation et la réglementation propre au service du courrier et des services financiers ainsi qu'aux conventions et règlement internationaux dont la république du Bénin est signataire.

C. Objectif de la poste du Bénin S.A

La mission d'une entreprise définit et précise son domaine d'activité. A la Poste du Bénin SA, elle est définie comme suit : « fournir à une clientèle de plus en plus élargie et exigeante avec d'avantage de professionnalisme, des services de courrier universelles, des services financiers postaux moderne avec une garantie de fiabilité, de sécurité et de rapidité à travers une entreprise prospère et adapté à son environnement ».

D. Activités de la poste du Bénin SA

A l'origine, les activités de la poste du Bénin SA consistaient à assurer :

- Le transport et la distribution des correspondances officiels et privées, des paquets, des colis postaux et des valeurs déclarées ;
- La transmission des correspondances télégraphiques ;

Contribution à l'amélioration de la politique de motivation à la Poste du Bénin SA

- La mise en communication des correspondants pour l'échange des conversations téléphoniques ;
- Les services des mandats.

Grace au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la poste du Bénin s'est engagée dans de nouvelle activité pour satisfaire les besoins de plus en plus croissant de sa clientèle, elle est aussi devenue de plus en plus exigeants, composée d'opérateurs économiques et de personnes physiques ou morales. Ces nouvelles activités sont :

- Le service des comptes courants postaux(CCP)
- Le service de recouvrement des valeurs (SRP)
- Le service de la caisse nationale d'épargne (CNE)
- Le courrier express national et international (dis FLASH et EMS)
- Les mandats électroniques (western union, money express, mandate-FLASH, post money, TPE, Wari)
- Les services vocaux des chèques postaux,
- La distribution automatique des billets de banques (DAB) par le biais des cartes jaunes ;
- Les cybers café ;
- Le transport interurbain des personnes et des biens.

Pour maitriser son environnement face à la concurrence, la Poste du Bénin SA a mis en œuvre un plan de développement décliner en un certains nombres d'actions :

- Satisfaire les besoins et attentes de la clientèle ;
- Améliorer rapidement et durablement la qualité des services offerts aux clients ;
- Moderniser ses actions et promouvoir de nouveaux services a leur ajouté en développant les infrastructures des technologies de l'information et de la communication ;
- Adopter une politique commerciale tendant a améliorer les relations avec la clientèle et une politique tarifaire visant a accroitre le chiffre d'affaire de la société ;

Contribution à l'amélioration de la politique de motivation à la Poste du Bénin SA

- Renforcer la capacité managériale des ressources humaines (former le personnel et assurer le transfert de savoir-faire technique et commercial) dont la gestion doit reposer sur des outils modernes ;
- Améliorer l'image de marque des services postaux et financiers en république du Bénin et bâtir une forte réputation de l'entreprise ;
- Assainir la gestion financière de la société et assurer une croissance durable de l'entreprise afin d'accompagner le développement du pays.

Pour atteindre ces objectifs et rester fidèles à son slogan (la qualité, notre engagement), la poste du Bénin a décidé d'assurer la connexion du réseau postal du point de vue physique financière et numérique. La connexion physique a pour objectif d'assurer un service postal universel de proximité à des prix abordables. Ceci passe par l'implantation des établissements postaux et financiers (bureau de plein exercice ou poste communautaire) en rapport avec l'essor économique du pays.

La connexion numérique permet à la poste d'adopter un plan intégral pour la réforme et le développement postal. La connexion financière quant à elle, amène la poste du Bénin à garantir sa visibilité économique et à chercher les équilibres financiers. Elle doit se décider à rompre avec l'ancien système de transaction des services financiers de mandat sur support papier.

Ces transactions sont jugées désuètes et marginales. Désormais, les transferts de fonds s'effectuent par un système basé sur les technologies de l'information et de communications (TIC), ce qui permet d'assurer les services financiers en répondant aux normes de commodité, de rapidité, de crédibilité d'une part cyber stratégie-postale et la création d'un service de transport courrier-passagers.

La Poste du Bénin SA vit dans un environnement concurrentiel en matière de :

- Transports (Tundé transport, confort lines, Bénin routes et autres ;
- Services financiers (les structures de financement décentralisé : CLCAM, CPEC, FINANDEV, PAPME, MSFP etc..... et les banques) ;

- Livraisons de courriers ou l'apparition de courriers privés devient de plus en plus remarquable. On note dans ce secteur la présence d'UPS, DHL, TOP CHRONO, SAGA EXPRESS etc....

Paragraphe 2 : les ressources humaines de la Poste du Bénin SA

Dans cette partie, nous présentons d'une part, l'organisation structurelle de la Poste du Bénin SA et d'autre part, ses effectifs.

A. Organisation structurelle

Du point de vue organisation structurelle, la Poste du Bénin SA a à sa tête un conseil d'administration (CA). Sa direction est assurée par un Directeur Général (DG) assisté d'un Directeur Général Adjoint (DGA), de cinq (05) Directeur Techniques, d'un Chef Projet, de trois conseillers ayant rang de Directeurs.

Les Directeurs Techniques sont soutenues dans leurs fonctionnement par des structures qui leurs offrent des services communs.

Il s'agit de :

- Département de l'Informatique (D I)
- Département de Contrôle de Gestion et de l'Audit Interne (DCGAI)
- Département Communication Marketing et Relations Publiques (DCMPR)
- Centre de Contrôle de la Qualité (CCQ)

Notre stage s'est déroulé à la Direction des Ressources Humaines et de la Solde (DRHL) qui est chargé de la définition et de la mise en œuvre des systèmes et politiques de gestion des ressources humaines ainsi que les programmes d'équipements.

Elle comprend :

- La Division Gestion Administratif du Personnel et Affaires Juridiques (DGAPAJ)
- La Division Prévisionnelle et du Développement des Ressources Humaines et de Solde (DPDRHS)

- La Division de l'Approvisionnement et de la Logistique (DAL)
- Le Centre de Formation Professionnelle (CFP)

B. Présentation de la Direction des Ressources et Humaines et de Solde

Elle a pour mission principale de coordonner les moyens humains, administratifs et matériels essentielle aux fonctionnements de l'entreprise. A ce titre, elle définit et met en œuvre en accord avec la Direction Générale dont elle dépend, l'ensemble des politiques de gestions de l'approvisionnement, des stocks et la sécurisation des meubles et immeubles de l'entreprise. Les activités découlant ses attributions s'exécutent par :

- ✓ Le Département de la Gestion des Affaires Sociales et Juridiques ;
- ✓ Le Département de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines ;
- ✓ Le Département de l'Approvisionnement et de Solde ;
- ✓ Centre de Formation Professionnelle.

❖ Le Département de la Gestion des Carrières du Personnel et des Affaires Sociales et Juridiques

Il est chargé de :

- Effectuer le suivi des prestations sociales et sanitaires offertes au personnel ;
- Organiser les secours et aides aux parents d'un travailleur ou au personnel en activités ;
- Organiser à l'intention du personnel, des soirées ou manifestations récréatives à l'occasion des événements à caractères culturels (concours épistolaires, concours d'arts oratoires....)
- Veuille à la bonne gestion et l'utilisation des bulletins de visite médicale délivrées au personnel ;

- Veillez au développement des relations entre le Poste et les centre de santé agréés ;
- Organiser et suivre les dossiers d'évacuation du personnel sur les mesures de sécurité observées sur le lieu du travail ;
- Assister les services en matière juridique.

❖ **Département de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines**

Ce département a pour mission principale, la conduite de la politique de gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences, axé sur le développement des ressources humaines à court et moyen termes.

• **Section Gestion Prévisionnelle et Développement des Ressources Humaines et de la Solde**

Elle est chargée de :

- Elaborer la prévision des effectifs de référence ;
- Organiser les activités de recensement, la description et la mise à jour des postes ;
- Elaborer le tableau de bord du Directeur des Ressources et de la Solde ;
- Rechercher et proposer des agents à divers postes de travail ;
- Mettre en œuvre les politiques de recrutement à travers l'organisation des concours et des tests de sélection pour les recrutements ;
- Préparer les séminaires de formation à l'intention du personnel ;
- Assurer la gestion de la formation.

Le Centre de Formation Professionnelle

Il est animé par un coordonateur, chargé de son animation à travers :

- La conception et le développement des modules de formation à diffuser aux agents de la Poste dans les domaines des métiers de la Poste et des services postaux et financiers et en exploitation commerciale ;
- L'encadrement des formateurs vacataires ;
- La production des rapports périodiques d'évacuations d'activités du centre ;
- La coordination de l'organisation des concours professionnels ou des formations de recyclage à l'intention du personnel ;
- La formation initiale et continue du personnel.

❖ **Département de l'Approvisionnement et de la Logistique**

Elle a pour mission essentielle la mise en œuvre de la politique de gestion des stocks et approvisionnement. Les attributions découlant de cette mission sont répartir entre les positions de travail ci après :

Au niveau de l'Approvisionnement et des stocks, il est chargé de :

- Coordonner l'ensemble des activités liées à la section des fournisseurs pour les différents achats ;
- Gérer le fichier des demandes d'agrément ;
- Elaborer les dossiers d'appel d'offres relatifs aux marchés et des contrats en liaison avec les Directions concernées ;
- Rédiger et suivre l'exécution des marchés et des contrats conformément au code des marchés publics ;
- Suivre les dossiers au niveau de Direction Nationale des Marchés Publics ;
- Réaliser la vente des matériels réformé ;
- La réception des biens acquis par l'entreprise.

• **Section Gestion des Carrières**

Elle est chargée de :

Contribution à l'amélioration de la politique de motivation à la Poste du Bénin SA

- Créer et mettre à jour les dossiers physiques du personnel ;
- Créer et mettre à jour le fichier du personnel ;
- Exécuter les travaux relatifs aux actes administratifs (engagement, avancement, promotion, affectation et reclassement...) ;
- Gérer les congés et autorisation d'absence ;
- Etablir les feuilles de déplacement à l'occasion des tournées et affectations ;
- Préparer les dossiers disciplinaires ;
- Etablir le planning des départs à la retraite ;
- Suivre l'établissement des carrières de pension avant le départ à la retraite des agents ;
- Assurer le traitement et suivi des dossiers de capital décès.

C. Les ressources humaines

L'effectif total à la date du 20 mars 2015 est de quatre cent cinquante-huit (458) agents répartis en trois (03) groupes professionnels. Le tableau ci-contre explique suffisamment cette répartition.

Tableau n°1 : regroupement du personnel par catégories socioprofessionnelles

| Catégories | Hommes | Femmes | Total |
|---------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Cadres | 70 | 23 | 93 |
| Agents de maîtrise | 126 | 64 | 190 |
| Agent d'exécution | 118 | 57 | 173 |
| Total | 314 | 144 | 458 |
| Pourcentage % | 69% | 31% | 100% |

La gestion de ces effectifs est assurée par la direction des ressources humaines et de la solde (DRHS).

Section 2 : déroulement du stage

Il est abordé dans cette section l'organisation du stage, les travaux exécutés et les difficultés rencontrées.

Paragraphe 1 : organisation du travail et tâches exécutées

A. Organisation du travail

Nous nous sommes intéressées durant notre stage à toutes sortes de travaux administratifs pour mieux comprendre notre domaine d'action, vivre les réalités du personnel et les difficultés auxquelles il est confronté.

Pour cela, nous avons parcouru certains services de la DRHS à savoir :

- Le Département de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines plus précisément à la Section Gestion Prévisionnelle et Développement des Ressources Humaines ;
- Le Département de la Gestion des Carrières du Personnel et des Affaires Sociales et Juridiques plus précisément à la Section Gestion des Carrières et la Section Affaires Juridiques et Sociales.

B. Taches exécutées

Toutes les taches administratives, notamment celles relative à la gestion des ressources humaines ont été effectuées. En effets, nous nous sommes intéressés surtout aux taches de l'administration en général et celles-ci variaient d'une structure à une autre. Ainsi nous avons aidé à :

- Mettre à jour et classer les dossiers physiques du personnel à la section gestion des carrières (SGC) ;
- Traiter les notes de service se référant aux demandes de stage, d'emploi et d'attestations à la section gestion prévisionnelle et développement des ressources humaines(SGPDRH) ; ce qui consistait

à classer les réponses à ses demandes dans le parapheur et à distribuer les notes de services dans chaque section.

- Traiter les courriers arrivés pour le DG, à les répartir dans les différents services et passer au classement des dossiers administratifs.

Paragraphe 2 : difficultés rencontrées et solutions apportées

A. Du point de vue organisationnel

Du point de vue organisationnel, les difficultés rencontrées sont liées à la pauvreté de la documentation de certains documents portant indispensables (texte de politique de gestion des carrières, la charte de formation....).

B. Du point de vue organisationnel de l'indisponibilité des responsables

A ce niveau, certains responsables et agents de différents bureaux et centre parcourus n'étaient pas toujours disponibles pour nous rendre les questionnaires à temps pour que le dépouillement soit fait ; elles sont aussi liées à l'indisponibilité des agents très acculé de travail et qui n'arrivaient pas à être toujours à notre écoute.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera successivement présenté : la problématique, les objectifs, la revue de littérature et la méthodologie adoptée pour cette étude.

Section 1 : problématique, objectifs, revue de littérature et hypothèses

Cette section sera basée sur la problématique, les objectifs, la revue de littérature et les hypothèses de l'étude.

Paragraphe 1 : problématique et objectifs de l'étude

A. Problématique

Sur le plan national qu'international, une entreprise est toute organisation financièrement indépendante qui poursuit des objectifs bien déterminés. Dès lors pour atteindre ces objectifs, les dirigeants doivent mettre en place des moyens nécessaires et des politiques de motivation.

Une carrière est une vie, un chemin sur lequel l'on s'engage, c'est aussi une activité qui implique une série d'étape. Elle correspond à la succession des emplois occupés par un individu. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent, et à l'avenir du salarié dans une entreprise. Ainsi la carrière professionnelle est l'évolution des statuts, des attributions, des responsabilités liées à la vie professionnelle.

Selon PERETTI (2000) dans une entreprise, une carrière est une « succession d'affectations » c'est aussi « agir pour diriger son parcours professionnel dans ou hors d'une organisation spécifique de travail, de façon à atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications », pour cet auteur on peut dire que la carrière est un outil d'expression de la vie professionnelle du travailleur.

La carrière présente des aspects objectifs tels que le choix professionnel comme la personnalité, les postes occupées et tant d'autres. Cet aspect choix traduit la plan de la carrière qui est l'ensemble des étapes de progression d'un

salarier compatible avec les disponibilités de postes de l'entreprise et les potentiels individuels.

L'efficacité d'une personne à accomplir une tâche dépend de deux facteurs : la compétence qui est le talent dont dispose cette personne pour faire preuve par rapport à cette tâche et la motivation qui est la résultante des forces qui agissent sur cette personne pour la pousser à se conduire d'une manière orienté vers un objectif. La motivation permet donc d'impulser, d'orienter et de faire durer un comportement désiré.

Mc GREGOR dans la dimension humaine affirme : « le travail perd sa signification suite à un manque de motivation » ; d'après les auteurs du mouvement des relations humaines, l'efficacité du travail des ouvriers repose sur la motivation des ces derniers.

Le constat fait dans les pays en voie de développement en particulier le Bénin est que, les organisations publiques que privés sont confrontées à des problèmes de mauvaises gestion qui ont plusieurs sources mais souvent le manque de motivation du personnel.

La Poste du Bénin SA étant une entreprise publique, malgré ses atouts lui permettant d'exercer ses activités de prestations de multiples services, n'est pas épargnée des difficultés de gestion. En effet, les constats que nous avons fait à la Poste du Bénin SA, notre structure d'accueil pour notre stage sont : une lourdeur dans l'exécution des tâches ; un manque de valorisation du personnel employé et une mauvaise condition de travail.

Au vue de ces constats, nous pouvons dire que la Poste du Bénin SA a un problème de motivation du personnel. Ainsi il urge de se poser les questions suivants :

- Existent-ils des facteurs réels de motivation du personnel à la Poste du Bénin SA ?
- Si oui, favorisent-ils l'implication des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ?
- Est-ce que les postes occupés respectent-ils les ambitions des employés ?

- Quel serait l'effet d'un plan de carrière dans la motivation d'un employé ?

Ces questions nous amène à réfléchir sur le thème : « **contribution à l'amélioration de la politique de motivation à la Poste du Bénin SA** »

Pour examiner ces préoccupations, notre étude s'appesantira sur son aspect général et spécifique à partir des objectifs de recherche et des hypothèses de travail. Mais au préalable, nous allons faire part de notre revue de littérature.

B. Objectif de l'étude

Il se décline en objectif général et en objectifs spécifiques

Objectif général

L'objectif général poursuivi par la présente étude est d'apporter une contribution à la politique de motivation à la Poste du Bénin SA.

Ainsi, cet objectif ne sera atteint qu'à partir des objectifs spécifiques ci-dessous ;

Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques de notre étude, nous avons :

- ✓ Analyser les facteurs de la politique de motivation à la Poste du Bénin SA ;
- ✓ Mesurer l'implication de ces facteurs sur le personnel et faire des propositions pour l'amélioration de cette politique.

Paragraphe 2 : revue de littérature et hypothèses de recherche

Nous procéderons aux définitions de quelques concepts avant d'aborder la revue de littérature.

A. Clarification conceptuelle

Pour permettre une meilleure compréhension de notre travail, nous avons procédé à la clarification des concepts clés.

1- carrière

La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. C'est le parcours professionnel d'un travailleur.

2- Gestion des carrières

C'est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son environnement professionnel en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement, socialement ou encore politiquement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualités. A cet effet, on distingue trois types de mobilités.

▪ La mobilité verticale

Elle correspond au franchissement de frontière hiérarchique, et est synonyme de progression, elle s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un même métier. C'est ce qui correspond au modèle traditionnel de la carrière.

▪ La mobilité horizontale

Elle correspond au changement de fonction sans changement hiérarchique. C'est le passage d'une fonction à une autre sans changement de niveau hiérarchique ; les mutations, les affectations sont utilisés dans le cadre de la mobilité horizontale.

▪ **La mobilité latérale en profondeur**

Elle correspond au franchissement de frontière d'inclusion c'est à dire au rapprochement de l'individu d'une position centrale dans l'organisation. Ce type de mobilité est associé à la notion de pouvoir puisqu'elle permet à l'individu de se rapprocher au noyau décisionnel de l'organisation.

3- Le plan de carrière

Le plan de carrière est le processus auquel s'effectuent le choix des professions, des organisations et des voies que suivrons une carrière. Un programme de planification des carrières peut aider une entreprise à satisfaire ses besoins permanents en personnel. L'objectif d'un plan de carrière est de donner une certaine orientation à votre évolution professionnelle en vous évitant d'enchaîner des postes sans avoir un but.

4- Motivation

La motivation est cette force qui pousse l'individu à agir. Elle tente d'expliquer, chez l'être humain, relie l'activation de l'énergie interne à son orientation vers des buts ou des objectifs particuliers.

C. Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou le domaine étudié, les propositions de certains auteurs ayant déjà abordé une étude sur la gestion des carrières et la motivation. Il existe des mémentos et des ouvrages qui ont déjà abordé ces concepts.

❖ **La gestion de la carrière**

La gestion des carrières visent à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. L'évolution des entreprises tant qu'interne qu'externe nécessite l'adoption des besoins humains à ce changement. La gestion des carrières est étroitement liée à d'autres domaines

de gestion des ressources humaines : recrutement, gestion des compétences, formation, mobilité, rémunération.

En effet, « la carrière se rapporte à une organisation au sein de laquelle sont offertes des opportunités d'ascension progressives, de nombreux échelons hiérarchique, des ascensions répondant à des règles strictes et préétablies » (IELLECHITCH 2000). Il est dès lors possible, en partant d'une simple estimation de ces propres capacités et de leur reconnaissance dans l'organisation de planifier sa carrière. L'expression « faire sa carrière » se rapporte précisément à une telle avancée, associée à l'idée de succès.

Selon PERETTI (2000) dans une entreprise, la carrière est : « une succession d'affectation ». C'est aussi « agir pour diriger son parcours professionnel dans ou hors d'une organisation spécifique de travail de façon à atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications ». Comme complément de recherche, le même auteur affirme que « la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'organisation. Pour lui, si la carrière d'un travailleur ou d'un employé correspond aux différents postes qu'il a occupés, la gestion des carrières a pour but d'associer les besoins en compétence de l'entreprise aux aspirations des individus occupant un emploi. C'est faire intervenir un facteur humain dans la gestion de la carrière. Elle est donc « l'ensemble des actions conduites par une entreprise afin d'assurer le cheminement interne de poste à poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière ». Il faut donc orienter son développement professionnel de façon réaliste en vue de réaliser les objectifs personnels et ceux de l'entreprise, car la notion de carrière oblige chaque salarié à traiter sa vie professionnelle comme un patrimoine.

CHANLAT (1992) dans son ouvrage intitulé « peut-on faire la carrière? » disait : l'idée de gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique de travail. Selon CHANLAT, ces conditions ne sont plus réunies. De nos jours, le marché du travail crée de moins en moins d'emplois stables et bien rémunérés. Les entreprises développent des

préoccupations essentiellement financières et l'horizon professionnel de plus en plus court. CHANLAT « peut-on faire la carrière », gestion, septembre 1992, page 100-101

Selon DANY et LIVIAN (1995), la gestion des carrières peut s'envisager collectivement, individuellement, mais également de manière mixte, c'est-à-dire à la fois collectivement et individuellement. Selon eux, une gestion des carrières planifiées semble être révélée notamment par la présence d'instrument et/ou des règles explicites concernant cette gestion ; ainsi les salariés de l'entreprise peuvent savoir à quoi s'attendre en matière de carrière. La gestion des carrières à coup par coup, à contrario, ne nous semble pas être formellement instrumentalisée et/ou réglementée, les carrières seraient plutôt gérés de manière réactives, en fonction des opportunités fournies par l'environnement.

Selon MARTINON (1999) « l'individu devrait se concevoir comme un libre et autonome qui construit sa carrière selon sa logique d'action et les contraintes ou ressources qu'il rencontre ». A travers sa carrière, le salarié poursuit ses propres objectifs, individuels et spécifiques, qui ne se confondent pas nécessairement avec les desseins que son entreprise actuelle nourrit à son sujet.

❖ La motivation

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

Le point de vue général de la philosophie antique considère que la recherche bonheur est l'exigence impérative à la base de la motivation. Il est donc difficile de retracer l'histoire générale du concept de motivation, du fait qu'il n'a pas vraiment été étudié entre l'antiquité et le XX^{ème}. Cependant, on

peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation de travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail.

Au moyen âge comme aujourd'hui, on peut penser que la motivation était donc relativement importante, de part le rythme. A la fin du moyen âge on assiste à la création de grandes entreprises, ce qui fait changer le mode d'organisation et on peut concevoir que la motivation des salariées diminue en conséquence.

Au XVIIIème siècle, Jeremy B. (1776), conçoit l'individu comme répondant à l'utilitarisme, en particulier en se livrant à une subtile arithmétique des plaisirs.

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

Au début du XXème siècle, le taylorisme et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Pour Taylor (1911), la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salaire, ce qui déshumanise le travail.

Notons que les conséquences de la taylorisation sévissent encore dans certaines entreprises ; bien que l'on sache aujourd'hui que le salaire n'est pas un facteur de motivation du salarié, mais un facteur de satisfaction, et que la parcellisation de la tâche implique une exécution passive du travail, sans implication personnelle, Roger M. (2004)

Depuis très longtemps, on s'interrogeait sur l'origine et le pouvoir des comportements humains dans un groupe dans une société. L'essai proposé par VALLERAND et THYL (1993) montre l'évolution de la pensée sur le

comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation du travail. Il retrace l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIX^{ème} siècle.

Cependant, l'un des objectifs principaux de l'entreprise étant d'obtenir un meilleur rendement de l'homme, il importe de noter que, quelque soit le degré d'intelligence, l'aptitude d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir, la personne doit être motivée. Ainsi il urge d'aborder la façon dont la motivation est analysée par les théoriciens maintenant.

❖ Quelques théories de motivation

Depuis les travaux de Campbell et al (1970) la taxinomie des théories de la motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus. Cependant, devenu trop exigüe pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, cette taxinomie a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que Kanfer (1990) nous propose une nouvelle. L'auteur développe une taxinomie qui intègre les dernières théories de la motivation parmi lesquelles nous avons :

1- Les théories des besoins-mobiles-valeurs

Maslow développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment dans l'organisation. Il propose une théorie de la hiérarchie des besoins à partir d'observation clinique. Maslow (1954)

Pour l'auteur, la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante.

- Besoins physiologique (qui viennent à assurer sa survie)
- Besoins de sécurité (être protégé)
- Besoins d'amour (affection et appartenance à un groupe)
- Besoins d'estime (reconnaissance)

- Besoins de réalisation de soi (progression, développement et épanouissement)

La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoins, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de leur hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi.

Quelques années plus tard la théorie d'ERD a été développée par Alderfer (1969). Elle est dès lors l'origine appliquée aux situations de travail. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par force interne, en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existe pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins, chaque besoin peut agir de manière simultanée.

2- Les théories classiques de la motivation intrinsèque

Un ensemble de théories développées au cours des années (1970-1980) postule que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire des besoins psychologiques. Partant de ce principe de base, ces théories tentent d'identifier les forces internes et externes qui agissent sur la décision d'agir de façon motivée. En psychologie des organisations, deux théories émergent de ce courant :

- **La théorie de l'évaluation cognitive**

Elle est due aux travaux de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985). Leur hypothèse fondamentale est que la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. Le processus motivationnel dépendrait de tous les facteurs dispositionnels et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire des besoins de compétence efficacement avec son environnement. Ce besoin agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination. L'individu est également motivé par le besoin de se sentir autodéterminé d'une capacité à choisir dans le plus grand

nombre de situations possibles. Enfin, l'autonomie renvoie vers l'individu un feed-back positif sur ses réalisations, ses performances, il renforce son sentiment de compétence et par conséquent la motivation intrinsèque. (EL Akremi, 2000, Pelletier et Vallerand, 1993)

- **La théorie des caractéristiques de l'emploi**

Hackman et Oldham (1975-1980) s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction du travail. Ils ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back. Le potentiel de motivation liée à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfait tel que :

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail.
- L'individu doit se sentir que son travail a un sens.
- L'individu doit avoir connaissance des résultats de travail qu'il réalise.

La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : le feed-back reçu. Ces trois besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes.

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

Compte tenu de ce qui précède et en vue d'atteindre nos objectifs, nous pouvons énoncer les hypothèses ci après :

Hypothèses

Pour bien mener notre étude, nous avons formulé des hypothèses liées aux objectifs spécifiques ce qui nous permettra de les vérifier dans le cadre de notre étude.

- Les éléments de la politique de motivation du personnel favorisent l'implication de l'employé dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Le plan de carrière constitue une source de motivation pour l'employé.

Section 2 : Méthodologie de recherche

A ce niveau, nous faisons part de la méthode qu'on a utilisé pour la collecte des données nécessaires pour trouver des réponses aux questions de recherche au niveau des différents sources documentaires et celle issue des enquêtes réalisées auprès des agents de la Poste du Bénin.

Paragraphe 1 : outil de collecte des données

La collecte des données a été faite à travers la recherche documentaire et les entretiens semi directes.

1- La recherche documentaire

Cette recherche documentaire consiste à l'exploitation des ouvrages, des mémoires tout document pouvant faciliter la rédaction de notre mémoire.

2- Les entretiens semi directes

Après avoir exploré la documentation existante, nous avons réalisé des interview et entretiens avec des agents de la Poste du Bénin. De plus nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon composé du personnel de la Direction Générale de la Poste du Bénin SA capable de répondre à nos préoccupations. Ces entretiens ont été conduits sur la base du guide d'entretien dont le modèle figure en annexe.

Paragraphe 2 : outil d'analyse des données

Nous avons procédé à une analyse des informations recueillies par l'entretien, c'est-à-dire l'analyse du corpus des discours de nos interlocuteurs. Ensuite procédé à l'interprétation des résultats et aux suggestions.

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps procéder à la présentation et à l'analyse des résultats. Ensuite, nous interpréterons ces résultats et vérifierons les hypothèses afin de valider les objectifs et de faire des suggestions pour une amélioration de la politique de motivation en vigueur.

Section 1 : présentation et analyse des résultats

La collecte et l'analyse des données sont matérialiser par le dépouillement et la présentation des données d'une part puis d'autre part nous présenterons les résultats de notre entretien devant servir à la vérification de nos hypothèses émises.

Paragraphe 1 : présentation des résultats

Cette partie de notre réflexion fait appelle d'abord au dépouillement des données avant de procéder à la vérification des hypothèses.

Echantillonnage

La population mère constituée de l'ensemble du personnel de l'entreprise toutes catégories confondues. Nous avons retenu un échantillon de 49 salariés de la population mère. La méthode d'échantillonnage élémentaire simple nous paraît la plus adapté car elle est facile à réaliser et permet de gagner du temps. L'échantillon de cette étude se répartit donc comme suit :

Tableau n°2 : Répartition de l'échantillon de l'étude par catégorie socioprofessionnelle

| Catégorie socioprofessionnelle | Effectifs | Fréquence (en %) |
|---------------------------------------|------------------|-------------------------|
| Cadre | 05 | 10,20 |
| Maitrise | 09 | 18,36 |
| Exécutant | 35 | 71,44 |

Source : établi par nous même à partir de l'enquête

Paragraphe 2 : analyse et interprétation des résultats

Il sera présenter et analyser les résultats obtenus de nos différentes enquêtes. Au terme des enquêtes et présentations des résultats, il convient de procéder à la vérification des hypothèses.

Tableau n°3 : le sexe des agents de l'échantillon

| Questions posées | Réponses obtenues | nombres | Pourcentage % |
|--------------------------|-------------------|---------|---------------|
| Vous êtes de quel sexe ? | Masculin | 30 | 61,20 |
| | Féminin | 19 | 38,80 |
| | Total | 49 | 100 |

Source : résultats de l'enquête

Tableau n°4 : Ancienneté

| Questions posées | Réponses obtenues | nombres | Pourcentage % |
|------------------|--------------------|---------|---------------|
| Ancienneté ? | 01 à 10 ans | 31 | 63,26 |
| | 11 à 20ans | 11 | 22,45 |
| | Supérieur à 20 ans | 07 | 14,29 |
| | Total | 49 | 100 |

Source : résultats de l'enquête

Interprétation : ce tableau montre que la majorité des agents de LPB SA se trouve dans la tranche de 01 à 10 ans soit 63,26 %, suivi de ceux qui ont plus de 11 à 20 ans soit 22,45 % et ceux compris entre 21 à 30 ans soit 14,29 %.

Tableau n°5 : Existence de plan de carrière

| Questions posées | Réponses obtenues | Nombres | Pourcentage % |
|---------------------------------|-------------------|---------|---------------|
| Avez-vous un plan de carrière ? | Oui | 37 | 75,15 |
| | Non | 03 | 06,14 |
| | Indécis | 09 | 18,36 |
| | Total | 49 | 100 |

Source : résultats de l'enquête

Interprétation : les données contenues dans ce tableau montrent que 75,15 % des agents contre 06,14 % ont un plan de carrière et 18,36% se sont abstenus.

Tableau n°6 : Evolution dans la carrière

| Questions posées | Avancement | | | Promotion | | |
|--|------------|------|-----|-----------|------|-------|
| | Rep.obt | Nbre | (%) | Rep.obt | Nbre | (%) |
| Evoluez-vous régulièrement dans votre carrière ? | Oui | 49 | 100 | Oui | 08 | 16,33 |
| | Non | 00 | 00 | Non | 41 | 83,67 |
| | Parfois | 00 | 00 | Parfois | 00 | 00 |
| | Total | 49 | 100 | Total | 49 | 100 |

Source : résultats de l'enquête

Interprétation : Les données contenues dans ce tableau montrent que, par rapport aux avancements tous les sont régulièrement avancées. Pour ce qui est de leur promotion, seulement 16,33% évolue régulièrement. On peut donc retenir globalement qu'à la LPB SA, les agents changent de grade mais rares sont ceux qui bénéficient d'une promotion. Il se pose alors un réel problème de motivation.

Tableau n°7 : Existence de facteurs de motivation à la LPB SA

| Questions posées | Réponses obtenues | nombres | Pourcentage % |
|--|-------------------|---------|---------------|
| Existent-ils des facteurs de motivation à LPB SA ? | Oui | 43 | 87,78 |
| | Non | 06 | 12,22 |
| | Total | 49 | 100 |

Source : résultats de l'enquête

Interprétation : la majorité des agents affirment qu'ils existent des facteurs de motivation à la Poste du Bénin SA.

Tableau n°8 : les facteurs de motivation existant à LPB SA

| Questions posées | Réponses obtenues | nombres | Pourcentage % |
|--------------------|------------------------|---------|---------------|
| Si oui, lesquels ? | Rémunération (salaire) | 40 | 81,63 |
| | Formation | 09 | 18,37 |
| | Total | 49 | 100 |

Source : résultats de l'enquête

Interprétation : les données de ce tableau nous montrent que 81,63% des agents sont pour la rémunération et 18,37% sont pour la formation.

Tableau n°9 : existence d'autres facteurs de motivation

| Questions posées | Réponses obtenues | nombres | Pourcentage % |
|---|-------------------|---------|---------------|
| Croyez-vous qu'ils existent d'autres éléments de motivation qui peuvent plus vous motiver ? | Oui | 42 | 85,70 |
| | Non | 00 | 00 |
| | Indécis | 07 | 14,30 |
| | Total | 49 | 100 |

Source : résultats de l'enquête

Interprétation : la majorité des agents soit 85,70% ont répondu favorablement à cette question et 14,30% se sont abstenues.

Tableau n°10: D'autres facteurs de motivation

| Questions posées | Réponses obtenues | nombres | Pourcentage % |
|--------------------|------------------------------|---------|---------------|
| Si oui, lesquels ? | Plan de carrière | 39 | 79,60 |
| | Récompenses (primes) | 05 | 10,20 |
| | Sincèr.recon. envers le per. | 05 | 10,20 |
| | Total | 49 | 100 |

Source : résultats de l'enquête

Interprétation : ce tableau nous montre que 79,60% des agents questionnés affirment qu'un plan de carrière les motiverait plus et 10,20% sont pour les primes et les sincères reconnaissances envers le personnel.

Section 2 : vérification des hypothèses et suggestions

Il s'agit ici de procéder aux vérifications des hypothèses émis et passer ensuite à la proposition des suggestions.

Paragraphe 1 : vérification des hypothèses

➤ Vérification de l'hypothèse n°1

Le tableau n°6 confirme qu'il existe bel et bien des éléments de motivation à la Poste du Bénin qui sont le système de rémunération et la formation (tableau n°7).

D'après le tableau n°8, la majorité des agents ont affirmés qu'ils existent d'autres facteurs qui peuvent plus les motivés.

A travers ces tableaux, nous constatons que les éléments de motivation de la Poste n'ont pas de réels effets sur les agents et ne leurs permettent pas d'être motiver dans l'exécution de leurs tâches. Ce qui ne leurs permettent pas de s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse selon laquelle « les éléments de la motivation favorisent l'implication de l'employé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise » n'est pas vérifier.

➤ Vérification de l'hypothèse n°2

D'après le tableau n°3, la majorité des agents sont des jeunes, ce qui normale qu'ils soient fortement préoccupés par leurs évolutions et qu'ils ressentent plus le besoin d'être motiver dans leurs tâches.

Du tableau n°8, il ressort que la plus part des agents ont affirmé qu'ils existent d'autres éléments qui peuvent plus les motivés comme le plan de carrière (tableau n°9).

Le plan de carrière étant un tracé qui émane de l'employé en tenant compte des réalités de l'entreprise, est un élément indispensable dans la

motivation de l'employé. De plus si l'employé suit son propre parcours, il sera plus épanoui dans la réalisation de ces tâches.

Les résultats de nos enquêtes nous permettent alors d'affirmer que l'hypothèse n°2 selon laquelle « le plan de carrière est une source de motivation pour l'employé » est confirmée.

Paragraphe n°2 : suggestions

Malgré la vérification de nos hypothèses, nous tenons à faire des suggestions car l'objectif général de cette étude est d'apporter une contribution à l'amélioration de la politique de motivation à la LPB SA.

- ✓ Prendre l'initiative de s'entretenir avec les salariés sur un sujet donné en faisant d'une attitude ouverte et d'une écoute attentive. Ce qui permettra de vérifier si le sentiment des salariés correspond à la réalité vécue.
- ✓ Connaître les ambitions des agents dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de carrière qui répond aux besoins actuel et future de la Poste du Bénin SA et à son environnement juridique.
- ✓ Décorations et récompenses : ce sont les facteurs susceptibles de motiver les agents à se surpasser. Il faudra alors mettre en place un mécanisme de motivation qui permettra de reconnaître le mérite au sein du personnel.
- ✓ Mettre en place un système d'avancement qui tient en compte des rendements obtenus et des compétences acquises par employé.
- ✓ Mettre en application une convention collective qui mettra fin à la situation précaire de la carrière professionnelle des agents et renforcer la motivation du personnel à faire réussir la mission assignée à la Poste.
- ✓ Favoriser la mobilité des agents en mettant des outils à leurs dispositions afin d'élargir leur compétence dans divers domaines

grâce à la formation professionnelle continue, les récompenses intangibles, de concours professionnels.

Conclusion

Il ne fait plus d'ombre d'aucun doute que le capital humain occupe une place importante dans l'entreprise. De ce fait, un bon de gestion et de motivation doivent être mise en place afin d'optimiser le rendement. Ceci doit prendre particulièrement en compte la carrière de l'agent qui n'est rien d'autre que sa vie professionnelle.

La réalisation de cette étude a été un complément pour notre formation. Elle nous a permis d'approfondir notre connaissance en matière de motivation et de nous imprégner des réalités auxquelles sont confrontés les responsables des ressources en particulier ceux de la LPB SA. Ainsi, l'état des lieux durant notre stage a permis de faire ressortir les atouts qui doivent être consolidés ainsi que les problèmes qui doivent faire objet de réflexion d'analyse en vue d'atteindre l'objectif fixé.

L'objectif général poursuivi par la présente étude est d'apporter une contribution à l'amélioration de la politique de motivation à la Poste du Bénin SA. Pour atteindre cet objectif, nous avons eu recours à plusieurs méthodes telles que la recherche documentaire, les entretiens avec le personnel de la Poste.

A cet effet, pour résoudre les problèmes auxquelles la Poste du Bénin est confronté, des suggestions ont été fait à l'endroit des responsables, en particulier aux acteurs participants à l'évolution des salariés (le service des ressources humaines). Il serait bénéfique pour « la Poste du Bénin » de les prendre en compte.

En réalité, le domaine abordé dans le cadre de ce travail ne constitue pas le seul aspect de la bonne marche de la société, certains volets de la gestion tels que le service de la comptabilité, de la fiscalité et de la trésorerie ne doivent pas être ignorées.

Bibliographie

Ouvrages

- ✓ CHANLAT « peut-on faire la carrière ? » gestion, septembre 1992, page 100-101.
- ✓ Déci E.L (1971) « effects of externally mediated reward of intrinsic motivation, journal of personality and social psychology, vol 18 pages 101-115.
- ✓ LUDOVIC.R « Essai sur la philosophie réflexive, page 45.
- ✓ PERETTI (Jean-Marie): la gestion des ressources humaines, Vuibert Entreprise, paris 2000, 14 éditions, pages 284.
- ✓ Roger M. (2004) Le coaching-développer, le potentiel de ces collaborateurs de Bock université, deuxième triage, pages 58.
- ✓ Vallerand et Thyll (1993) introduction au concept de motivation ; introduction à la psychologie de la motivation, pages 3-39.

Rapport de stage et support de cours

- ✓ BACHABI Djibril : administration du personnel et de la paie, cours de licence professionnelle en MRH, inédit GASA Formation UATM, 2005-2006 & les activités de la DRH : recrutement, formation et évaluation, ISM Adonai, 2005-2006 ;
- ✓ DAVAKAN Armande et GNANDJANON Félicité « la gestion des carrières à la Poste du Bénin SA : BILAN ET PERSPECTIVE » (2013-2014) ;
- ✓ LOKOSSOU Claude « la problématique de la motivation du personnel dans les entreprises publiques : cas de l'ABERME ».

Questionnaire

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation pour l'obtention de la licence professionnelle en gestion des ressources humaines, nous avons choisi de réfléchir sur le thème « contribution à l'amélioration de la politique de motivation à la Poste du Bénin SA. »

Nous avons élaboré ce questionnaire pour recueillir vos avis et impressions sur un certains nombres d'éléments.

1) Sexe ?

a) Masculin

b) Féminin

2) Quel est votre statut ?

a) APE

b) AC

3) Ancienneté ?

a) 01 à 10 ans

b) 11 à 20 ans

c) 21 à 30 ans

4) Avez-vous un plan de carrière ?

a) Oui

b) Non

5) Suivez-vous régulièrement des formations ?

a) Oui

b) Non

c) Indécis

6) Existent-ils des éléments (facteurs) de motivation à la Poste du Bénin SA ?

a) Oui

b) Non

7) Si oui, lesquels ?

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| Avertissement..... | 01 |
| Dédicace..... | 02 |
| Dédicace..... | 03 |
| Remerciement..... | 04 |
| Liste des sigles..... | 05 |
| Liste des tableaux..... | 06 |
| Sommaire..... | 07 |
| Introduction..... | 08 |
| CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE..... | 10 |
| Section 1 : cadre institutionnel de l'étude..... | 10 |
| Paragraphe 1 : Présentation de la Poste du Bénin SA | 10 |
| Paragraphe 2 : les ressources humaines de la Poste du Bénin..... | 14 |
| Section 2 : déroulement de stage..... | 19 |
| Paragraphe 1 : organisation du travail et tâches exécutées..... | 19 |
| Paragraphe 2 : difficultés rencontrées..... | 20 |
| CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE | 21 |
| Section 1 : problématique, objectifs, revue de littérature et hypothèses de l'étude..... | 21 |
| Paragraphe 1 : problématique et objectifs de l'étude..... | 21 |
| Paragraphe 2 : revue de littérature et hypothèses de l'étude..... | 23 |
| Section 2 : méthodologie de l'étude..... | 32 |
| Paragraphe 1 : outil de collecte des données..... | 32 |

Contribution à l'amélioration de la politique de motivation à la Poste du
Bénin SA

| | |
|--|----|
| Paragraphe 2 : outil d'analyse des données..... | 33 |
| CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTIONS... | 34 |
| Section 1 : présentation et analyse des résultats | 34 |
| Paragraphe 1 : présentation des résultats..... | 34 |
| Paragraphe 2 : analyse des résultats..... | 35 |
| Section 2 : vérifications des hypothèses et suggestions | 39 |
| Paragraphe 1 : vérification des hypothèses..... | 39 |
| Paragraphe 2 : suggestions..... | 40 |
| Conclusion..... | 42 |
| Bibliographie..... | 43 |
| Questionnaire..... | 44 |