



REPUBLIQUE DU BENIN

*_*_*_*_@*_*_*_*_



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)

*_*_*_*_@*_*_*_*_

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

*_*_*_*_@*_*_*_*_

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

*_*_*_*_*_*_@*_*_*_*_*_*_

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION :

SPECIALITE :

SCIENCES DE GESTION

RESSOURCES HUMAINE

THEME :

**IMPACT DE LA POLITIQUE DE MOTIVATION DU
PERSONNEL SUR LA PERFORMANCE
INDIVIDUELLE AU TRAVAIL : CAS DE LA
FECECAM-BENIN**

Réalisé par :

Adonis O.ZINSOUWOUI & D. Regis TONON

SOUS LA DIRECTION DE:

Maître de stage

Maitre de mémoire

Mme Grace Chymène AKOUEDENOUDJE
Chef Service de Gestion des Ressources humaines

Dr Jesse ERIOLA
Enseignant chercheur

JURY

Dr ADOHINZIN Victor

**Membre 1 :
Mr DOSSA Jean**

**Membre 2 :
Mr NATA Gaston**

Décembre : 2020

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi n'attend donner ni approbation, ni implication aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées propres à leurs auteurs.

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

- mon père Toussaint TONON
- ma mère Micheline GANDAHO

Régis D. TONON

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire :

« A tous ceux qui ont contribué à sa réalisation »

Adonis O. ZINSOUWOU

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation du présent mémoire. Toutefois, nos profonds remerciements s'adressent particulièrement à l'endroit de :

- ❖ le doyen : Professeur ACCASSATO HOUENSOU Denis, Professeur Titulaire des Facultés de Science Économique ;
- ❖ le vice-Doyen : Docteur WOTO Théophile Magloire Adrien, Maître Assistant des Universités ;
- ❖ docteur ERIOLA Jesse, notre maître de mémoire qui a accepté avec spontanéité de nous conduire durant tout notre travail et de nous aider à réaliser notre mémoire. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde reconnaissance ;
- ❖ monsieur Victorin HOUEDANOU, le Directeur Général de la FECECAM-BENIN pour nous avoir autorisé le stage dans l'institution dont il a la charge;
- ❖ monsieur Luc SONOU SEGO, le Directeur des Ressources Humaines, de la Formation et de la Vie Coopérative de la FECECAM-BENIN, pour toute sa disponibilité ;
- ❖ Madame Grâce Chymène, AKOUEDENOUDJE, Chef du Service de la Gestion des Ressources Humaines et de la Performance Sociale à la FECECAM-BENIN, notre tuteur de stage, pour tout son soutien et sa disponibilité;
- ❖ messieurs Arouna BRISSO, Chargé du personnel, pour son disponibilité;
- ❖ bonaventure MICHAYI Chargé de la paie à la FECECAM-BENIN, pour son disponibilité;
- ❖ tous les personnels de la FECECAM-BENIN;
- ❖ tous les professeurs de la FASEG qui ont su nous inculquer avec dextérité le savoir, nous vous disons infiniment merci ;
- ❖ toutes les personnes enquêtées qui ont bien voulu se prêter à nos questions ;
- ❖ tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à l'aboutissement de cette recherche.
- ❖ honorables Membres du jury qui ont bien voulu sacrifier leur temps précieux en vue de juger notre travail pour l'amélioration de sa qualité. Veuillez agréer nos hommages respectueux ;

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	: L'Assemblée General
CA	: Le Conseil Administratif
CC	: Le Comité de Crédit
CS	: Le Comité de Surveillance
DAI	: La Direction Audi-Inspection
DC	: La Direction du Crédit
DG	: La Direction General
DIT	: La Direction Informatique
DPEGF	: La Direction Planification, Etude et Gestion de l'Informatique Financière
DPEGIF	: La Direction Finance Comptabilité
DRGFVC	: La Direction Ressources Humaines, Formation et Vie Coopérative
FECECAM	: Fatière des Caisses d'Epargne et de Crédit Mutuel
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
RH	: Ressources Humaines
SCRHPS	: Le Service des Ressources Humaines et Performance Sociaux
SFVC	: Le Service de Formation et Vie Coopérative
SGC	: Le Secrétariat General Charger de la Coordination

LISTE DES TABLEAUX

Tableau A: Echantillonnage.....	37
Tableau 1: Définition de la motivation professionnelle.....	40
Tableau 2: L'existence de politique de motivation dans l'organisation selon professionnels.....	41
Tableau 3: Technique de motivation du personnel selon les professionnels.....	42
Tableau 4: L'origine de la motivation du personnel selon les professionnels.....	43
Tableau 5: Notion de la performance individuel selon les professionnels.....	44
Tableau 6: Mesure de la performance individuelle.....	44
Tableau 7: Mesure de l'amélioration du temps de travail.....	45
Tableau 8: Lien entre la motivation du personnel et la performance selon les professionnels.....	46
Tableau 9: la reconnaissance comme mesure de la performance individuelle.....	47
Tableau 10: La formation comme mesure de la performance individuelle au travail.....	48
Tableau 11: l'amélioration de condition de travail comme mesure de la performance au travail selon les professionnels.....;	49
Tableau 12: Définition de la motivation selon les salariés.....	50
Tableau 13: L'existence de politique de motivation dans l'entité selon les salariés.....	51
Tableau 14: Les technique de motivation selon les salariés.....;	52
Tableau 15: origine de la motivation du personnel selon les salariés.....	53
Tableau 16: La rémunération comme mesure de la performance individuelle.....	54
Tableau 17: lien entre la motivation du personnel et la performance selon les salariés.....	55

RESUME

Le présent travail réalisé au sein de la FECECAM-BENIN se propose d'étudier les facteurs de motivation dont dispose ce réseau et d'analyser l'impact de ces facteurs sur la performance individuelle de ce personnel. Nous avons constaté que le personnel de cette direction joue un rôle prépondérant dans le bon fonctionnement de l'organisation. De ce fait, le personnel administratif devrait être motivé dans l'accomplissement de leur tâche. Pour parvenir à l'atteinte de notre objectif, nous avons choisi de procéder par l'approche empirique, afin de décortiquer les techniques dont dispose l'entreprise pour motiver son personnel. Les résultats ainsi obtenus montrent une relation significative entre la politique de motivation du personnel et la performance individuelle au travail.

ASBTRACT

The present work carried out within FECECAM-BENIN proposes to study the motivating factors available to this network and to analyze the impact of these factors on the individual performance of this staff. We have found that the staff in this branch play a key role in the smooth running of the organization. Therefore, administrative staff should be motivated in the performance of their duties. To achieve our goal, we have chosen to proceed by the empirical approach, in order to dissect the techniques available to the company to motivate its staff. The results thus obtained show a significant relationship between the staff motivation policy and individual performance at work.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	4
SECTION 1: PRESENTATION DE LA FECECAM-BENIN.....	5
SESSION 2: DEROULEMENT DU STAGE ET OBSERVATION DU STAGE.....	13
CHAPITRE II :.....	17
SESSION 1 : PROBLEMATIQUE INTERET DE L'ETUDE ET OBJECTIFS.....	18
SESSION 2: REVUE DE LITTERATURE ET METHOLOGIE DE RECHERCHE.....	21
CHAPITRE: III.....	39
SECTION I: PRESENTATION DES RESULTATS ET FORMULATION DU DIAGNOSTIC.....	40
SESSION 2: DISCUSSION DES RESULTATS.....	58
CONCLUSION.....	63

INTRODUCTION

Aujourd'hui, dans un contexte mondial, la situation économique évolue, le développement de la concurrence nationale et internationale est de plus en plus rude et les entreprises s'interrogent sur la baisse de leur service et productivité. L'existence accrue des citoyens impose aux entreprises d'être de plus en plus compétitive et performants. Dans cette évolution, les entreprises s'appuient donc sur le capital humain qui représente une force pour leurs évolutions. Les ressources humaines sont alors apparues comme étant la source essentielle du potentiel de l'organisation. De ce fait, la nécessité de s'ajuster à une législation du travail en constante évolution, est autant de facteurs qui contribuent à l'importance de la fonction des ressources humaines.

La fonction des ressources humaines(RH) consiste à ajuster en permanence les besoins en compétences de l'entreprise et les compétences des travailleurs. Elle contribue à faire des RH une véritable richesse pour l'entreprise. De là, la gestion des ressources humaines(GRH) est perçue comme un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une grande efficacité et une efficience plus accrue, pour soutenir la stratégie d'une organisation.

Ainsi, la mise en place d'une politique et pratique très efficace de GRH est donc inéluctable dans les organisations et plus particulièrement, dans les institutions de micro-finance qui sont de plus en plus exposées aux pressions de l'environnement externe marqué par une forte concurrence qui menace leur pérennité. Les Ressources Humaine ne doivent pas seulement se contenter des missions classiques du service du personnel à savoir : la rémunération ; le licenciement ; la gestion des emplois et des compétences, elles doivent également s'intéresser aux problèmes de l'être, c'est-à-dire des problèmes de responsabilité ; de la dignité ; de la créativité, autrement dire des problèmes de la motivation et de la performance des employées dans l'entreprise.

En effet, la motivation au travail est l'ensemble des énergies, conditions et processus qui sous-entend l'émergence, l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail (Katzell et Thompson, 1990 ; Ployhart, 2008 ;Schermerhorn, Hunt et Osborn,2002). Les termes de rentabilité, profit et économie d'échelle son devenu donc des préoccupations majeures des ressources humaines.

La FECECAM-BENIN, notre lieu de stage fais partie des institutions de micro-finance (IMF) implantés au Benin depuis plusieurs années. Elle constitue la plus grande institution

de micro-finance de par sa taille, son âge, sa couverture nationale. Comme toute organisation, elle se doit de mettre un accent particulier sur l'impact de la politique de la motivation du personnel et leur performance individuelle. Par conséquent, nous pouvons nous demander si la motivation des salariés représente-telle un levier de performance individuelle au travail. D'où notre thème : « L'IMPACT DE LA POLITIQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL A LA FECECAM-BENIN ».

Cette étude vise à étudier les défaillances de la motivation du personnel sur la performance individuelle au travail à FECECAM-BENIN, en vue de contribuer à sa compétitivité sur le marché.

La restitution de nos travaux est faite en trois chapitres :

- Dans le premier chapitre, présenter les cadres institutionnels de l'étude.
- Ensuite aborder dans le deuxième chapitre, le cadre théorique et méthodologique de l'étude.
- Et exposé dans le troisième chapitre, la présentation et l'analyse des résultats, la vérification des hypothèses, quelques approches de solutions et les conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous présenterons notre cadre d'étude et faisons un bilan du stage effectué ainsi que le choix de la problématique.

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA FECECAM-BENIN

Paragraphe 1. Situation géographique, historique, mission, objectifs et activités

Dans le ce paragraphe, nous mettrons en relief la situation, historique, mission, les objectifs et les activités de la FECECAM-BENIN.

1.1-Situation géographique

Située à Abomey-calavi précisément au quartier Zoca, la Faîtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN) est spécialisée dans le micro finance.

1.2-Historique

Créée le 26 septembre 1977, la FECECAM-BENIN est une institution qui au fil du temps a pu étendre ses activités pour varier ses sources de revenus, améliorer son côté financier, offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers pour rendre meilleures leurs conditions de vie tout en rendant le réseau contenu. Pour cela, elle nécessite un personnel qualifié et compétent, à même d'apporter un plus à l'institution. Cependant, nous constatons avec amertume que la GRH est confrontée à certains problèmes en dépit de l'effort des dirigeants de ce réseau.

✓ Première phase de réhabilitation de 1990 à 1992

Avec une phase de pré-projet d'un an (1989-1990) marquée par le désengagement de l'Etat, la réaffirmation du caractère mutualiste, l'indépendance du réseau CLCAM/CRCAM et la reconstitution des dépôts de la clientèle à travers le pilotage d'un projet, après une phase transitoire de 1988 à 1989. En effet, suite à la crise du système bancaire béninois globalement et de la CNCA en particulier, toutes les banques de la place ont été liquidées. Cependant, les nombreux rapports d'audits et de missions d'experts qui avaient précédé la liquidation de la CNCA avaient constaté que dans les villages les CLCAM jouissaient d'un important capital et méritaient d'être réhabilitées compte tenu de l'engagement dont ont fait preuve les populations à la base. Dans ce cadre, l'Etat avec l'aide de certains partenaires au développement a décidé de réhabiliter le réseau CLCAM/CRCAM dans la période du 1er janvier 1990 au 31 décembre 1992.

✓ Deuxième phase de réhabilitation et de croissance de 1993 à 1998

Elle est caractérisée par la création de la Faîtière des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuelle du Bénin (FECECAM-BENIN) le 07 juillet 1993, la révision et l'adoption des

textes organiques du réseau et la transformation des CRCAM en unité régionale des CLCAM (URCLCAM). Cette phase consistait à consolider les acquis (sociétariat, épargne, crédit, activités d'épargne et de crédit des caisses) qui ont connu une croissance exceptionnelle. Elle se caractérise par des plans de redressement et de renforcement institués par le Ministère de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes débuté le 26 janvier 2007. Ceci a permis de relancer la FECECAM-BENIN sur la voie de la rentabilité et de la professionnalisation des activités de croissance. Dès lors, la dénomination Fédération a été remplacée par la Faîtière. Elle est l'association des CLCAM sur le plan national, dotée d'une personnalité morale.

✓ **Phase des redressements et des transformations de 1999 à 2006**

Conformité des statuts et règlements intérieurs des entités avec les dispositions de la Loi N° 97-027 du 08 août 1997 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit. En effet, les performances enregistrées lors des deux phases de réhabilitation n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global du réseau à user de la dégradation du portefeuille de crédit dans la plupart des caisses locales. Par ailleurs, la prolifération des institutions de micro finance a conduit la BCEO à réglementer les activités de ce secteur sensible de l'économie. Dans le cadre du redressement, des mesures ont été prises par la FECECAM-BENIN afin de juguler la situation. Mais si ces mesures ont permis un accroissement des dépôts et du volume des crédits les fonds propres par contre ont été sérieusement érodés à cause de la montée en flèche des impayés.

Au nombre des causes de cette situation, on peut citer entre autres:

- La non maîtrise de la croissance des activités ;
- Les outils d'analyse inappropriés;
- Le laxisme et le manque de professionnalisme des acteurs;
- Le manque de suivi les détournements d'objets;
- Les Crédits Par Personnes Interposées (CPPI);
- Les problèmes de gouvernance et d'impunité.

Il est à remarquer que cet accroissement des impayés est devenu un phénomène permanent jusqu'en 2006. Phase des redressements et des transformations de 2007 à 2010 Les différents plans précédemment élaborés et les recommandations issues des différentes études n'ont véritablement pas été appliqués jusqu'en 2007 ou la situation n'a cessé de se dégrader. Les impayés du réseau sont montés à 11 526 278 860 F CFA au 31 décembre 2007. Cette

situation a nécessité l'élaboration d'un nouveau plan de redressement par le Cabinet CERFI-AFRIQUE du Tchad et validé par les acteurs du Réseau en juin 2007 sous la conduite d'un Comité de Suivi du Redressement mis en place par l'arrêté 164/MDCMFPPME- MDEF DC CTPMF/DSSMF du 26 janvier 2007 du Ministre Délégué Chargé de la Micro finance, de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Emploi des Jeunes pour rendre effective l'application de ce plan de redressement, le gouvernement a pris les mesures ci-après:

- La suspension des dirigeants élus de la Faïtière ;
- La création d'un Comité de Suivi et de Redressement pour remplacer les organes élus;

Le recrutement d'un Expert chargé de la mise en œuvre du plus de redressement, Ainsi, depuis novembre 2007, le réseau FECECAM s'est inscrit de fait dans la dynamique du redressement pour une période de trois (03) ans (2008 à fin 2010).

✓ **Phase post-redressement à partir du 1er janvier 2011**

Cette phase a débuté avec le retour en fonction des élus de la faïtière. La fin du contrat de l'Expert Charge de la mise en œuvre du plan de redressement et le recrutement d'un Directeur Général. Après trois années de suspension des organes faïtiers, la FECECAM renoué avec le fonctionnement normal, de ses organes statutaires (Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance, Comite de Crédit et Comité de Déontologie).Ainsi, au cours de l'Assemblée Générale Ordinaire de la Faïtière tenue à Glazoué en juin 2011, l'Assemblée a adopté une résolution visant à reconfigurer le réseau en ramenant le nombre de caisses de soixante-quatre (64) caisses à trente-trois(33) caisses. Cette reconfiguration a entraîné au niveau du réseau la rédaction du nombre d'élus du réseau de 1059 à 607. Poursuivant les reformes, l'Assemblée Générale du réseau tenue à Natitingou le 15 juin 2012 a pris les résolutions suivantes :

- La participation du personnel à la capitale sociale de l'institution, ceci dans le but de renforcer les fonds propres du réseau ;
- La suppression du Comité de Déontologie.

En 2012, la FECECAM s'est conformée à la loi 2012-14 du 21 mars 2012 portant réglementation des systèmes Financiers Décentralisés en République du Benin en révisant les textes organiques de ses entités à travers une Assemblée Générale Extraordinaire.

1.3-Missions

Propriété collective de tous les membres, la FECECAM a pour mission d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers et non-financiers décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau. Elle permet d'assurer au plan national la promotion et la persistance des services financiers décentralisés dans un esprit mutualiste en vue de contribuer au développement économique et au bien-être social de la population.

1.4-Objectifs

La FECECAM a pour objectif fondamentale, celui d'être un réseau leader de référence dans la sous-région pour le développement socio-économique de la base, pour cela, elle s'est fixé des objectifs qui sont entre autres :

- Collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fond de ses membres ;
- Consentir du crédit à court, moyen, et long termes à ses membres ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- Favoriser la scolarité et la coopération entre ses membres ;
- Accepter en dépôt les lignes de crédit destinées au financement de ses membres et d'organisme intervenant en milieu rural ;
- Créer et gérer des fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds.

1.5-Activités

Le réseau FECECAM est essentiellement spécialisé dans la distribution de trois types de produit : les produits d'épargne, de transfert et de crédit.

Par ailleurs, le réseau FECECAM, exerce ses activités dans le domaine de la micro finance sur le territoire national, il collecte des dépôts auprès de ses membres ou de sa clientèle. Il transforme ses dépôts en prêt au profit de ses membres ou de ses clients, il fait ainsi de l'intermédiation financière.

Paragraphe 2 : structure organisationnelle et fonctionnement de la FECECAM-BENIN

La structure d'une organisation désigne l'ensemble des moyens utilisés pour organiser le travail et pour assurer la coordination nécessaire entre les tâches. Ainsi, la structure organisationnelle de la FECECAM-BENIN regroupe des organes de décision et des structures techniques.

2.1-Structure organisationnelle

Conformément aux statuts et règlement intérieur, les entités doivent mettre en place une structure de direction afin de positionner les responsabilités et tâches à chaque niveau.

2.1.2- L'Assemblée Générale (AG)

L'assemblée Générale de la FECECAM-Bénin est l'instance suprême de la FECECAM-BENIN. Elle est constituée de l'ensemble des membres convoqués et réunis à cette fin

L'AG de la FECECAM-Bénin a pour compétence de :

- Examiner et approuver les comptes, les bilans de l'exercice antérieur et statuer sur l'affectation des résultats ;
- Adopter les rapports de conseils d'administration, du comité de crédit et du conseil de surveillance et de donner quitus aux conseils d'administrations pour sa gestion ;
- Élire, et le cas échéant, révoquer les membres du conseil d'administration, du comité de crédits et du conseil du comité de crédits et du conseil de surveillance ;
- Révoquer, le cas échéant, le représentant permanent de crédit ;

L'AG de la FECECAM-Bénin se réunit au moins une fois par ans en session ordinaire, dans les 6 mois qui suivent la clôture de l'exercice social. Elle peut aussi se réunir en session extraordinaire à la demande de la majorité du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Elle peut aussi se réunir suite à la demande écrite de la majorité du conseil d'administration ou du conseil de surveillance. Elle peut aussi se réunir à la demande écrite la majorité de ses membres. Dans ses deux derniers cas, les motifs doivent être présentés au Président du Conseil d'Administration de la FECECAM-BENIN.

L'AG extraordinaire a pour compétence de :

- Modifier les statuts et le règlement intérieur de la FECECAM-BENIN ;
- Décider de la prolongation ou de la dissolution de la FECECAM-BENIN ;
- Adopter la filiation ou la désaffiliation de la FECECAM-BENIN à une autre institution.

2.1.3- Le Conseil d'Administration (CA)

Le conseil d'administration est composé de 9 membres élus parmi les membres de l'Assemblée générale. Le conseil d'administration a pour compétence de :

- Requérir les autorisations préalables requises pour certains actes, décisions et opérations ;
- Veuille au respect des obligations en matière d'information public et de la publicité ;

- S'assurer que les taux d'intérêts applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure ;
- Statuer sur l'admission ou l'exclusion des membres.

2.1.4- La Direction Générale (DG)

Elle s'est assignée pour mission de coordonner les activités de toutes les entités du réseau, en vue d'assurer un plan national, la promotion et la pérennité des services financiers décentralisés dans un esprit mutualiste. Elle a pour tâches :

- De convoquer, d'animer et suivre hebdomadairement l'exercice des décisions du comité de directions et d'entretenir des relations avec les bailleurs de fonds ;
- De concevoir les activités des décisions et de concevoir et soumettre aux instances élus les propositions d'amélioration des stratégies et de politiques nécessaires au développement du réseau.

2.1.5- Le comité de Direction de la FECECAM-BENIN

Le Comité de Direction de la FECECAM-BENIN à travers le Directeur Général est chargé d'exécuter des décisions prises par les organes de la faïtière et de coordonner les activités de l'ensemble des entités du réseau au niveau national. Il éclaire les élus fédéraux dans leur prise de décision.

2.1.6- Le Comité de Crédit (CC)

Le comité de crédit est composé de cinq (5) membres, dont quatre (04) élus par L'AG. Le Conseil d'Administration nomme le Directeur du crédit de la FECECAM-BENIN comme cinquième membre.

Le comité de crédit a pour compétence :

- Examiner et statuer sur les demandes d'emprunt suivantes des membres ;
- Demande d'emprunt pour assurer la liquidité du membre et le refinancement de ses activités de crédits ;
- Demande d'emprunt subordonné pour financer un projet d'investissement immobilier ou mobilier du membre ;
- Demande d'emprunt subordonné pour établir l'équilibre des fonds propres du membre et satisfaire au dispositif prudentiel de la Banque Centrale.

2.1.7-Conseil de surveillance

Le Conseil de Surveillance de la caisse est composé de cinq (05) membres élus par l'Assemblée Générale et est chargé de la surveillance, de la régularité des opérations de la FECECAM-BENIN, du fonctionnement du conseil d'Administration et du Comité de Crédit et du contrôle de la gestion. Elle est gérée par un Directeur Général qui reçoit délégation de pouvoir du CA. Dans l'accomplissement de sa mission, le Directeur Général coordonne les activités à travers :

- Les Directeurs Techniques
- Les Directeurs de délégation Technique Régional

2.2 : Fonctionnement de la FECECAM-BENIN

Il s'agit des organes fonctionnels de la FECECAM-BENIN qui assure son fonctionnement.

2.2.1- La direction Audit-Inspection (DAI)

La DAI a pour mission d'assurer la surveillance générale des unités du réseau à travers le système de contrôle interne d'inspection, l'audit, la prévention et la protection des actifs. Elle est composée de trois services :

- Le Service Contrôle Informatique (SCI)
- Le Service Audit Interne (SAI)
- Le Service Inspection (SI)

2.2.2- La Direction du crédit (DC)

La DC a pour mission d'œuvrer pour l'accroissement des performances commerciales et financières du réseau. Elle a sous son contrôle :

- Le Service Crédit et Gestion des Risques (SCGR)
- Le Service Développement et Instrumentation (SDI)

2.2.3- La Direction Informatique et Technique (DIT)

Elle s'occupe de l'exploitation technologique, de la maintenance administrative du réseau et de l'assistance informatique. Elle comprend les services ci-après :

- Le Service Maintenance Administration Réseau (SMAR) ;
- Le service Production Exploitation Technologie et Assistance (SPETA)

2.2.4- Le Secrétariat Général Chargé de la coordination (SGC)

Il est chargé de la communication et du marketing, de la relation avec les partenaires, de la coordination des services de l'administration et des moyens généraux de la FECECAMBENIN. Il est composé de trois (03) services :

- Le service communication et Marketing (SCM) ;
- Le Service Administration et Moyens Généraux (SAMG) ;
- Le Service de Gestion des Partenariats (SGP) ;

2.2.5- La Direction Planification, Etudes et Gestion de l'information Financière (DPEGIF)

Cette direction s'occupe de faire la planification, de mener les études, de concevoir les stratégies et gérer l'information financière avec l'élaboration des statistiques. Elle est composée de deux (02) services :

- Le Service Planification et Etude (SPE) ;
- Le Service Gestion de l'information Financière (SGIF).

2.2.6- La Direction Finance Comptabilité (DFC)

Elle a pour mission de tout mettre en œuvre pour la fiabilité et l'efficacité de la comptabilité du réseau ; la gestion sécuritaire et l'efficace des ressources financières du réseau et des excédents de trésorerie. La DFC est composée de deux (02) services :

- Le Services Finance et Trésorerie (STF)
- Le Service Comptabilité (SC)

2.2.7- La Direction Ressources Humaine, Formation et vie Coopérative (DRHFVC)

Cette direction assure la gestion des ressources humaine, la survie de la carrière des performances, la formation et la vie coopérative. Elle comprend :

- Le Service Gestion des Ressources Humaine et Performance sociales (SGRHPS)
- Le Service Formation et Vie Coopérative (SFVC)

SESSION 2 : Déroulement du stage et observation du stage

Il s'agit dans cette section de donner des informations à propos de l'organisation de notre stage et des tâches effectuées à la FECECAM-BENIN.

Paragraphe 1 : Organisation du stage

Dans le but d'apprécier les connaissances théoriques de ses étudiants, l'Université d'Abomey-Calavi nous demande à effectuer un stage pratique dans une organisation ou

entreprise. Pour ce faire, nous avons porté notre choix sur la Faîtière des Caisses Épargne et de Crédit Agricole Mutuelle(FECECAM). Notre stage à la FECECAM-BENIN a débuté le 05 octobre 2020 et a pris fin le 04 décembre 2020. Nous avons été bien accueilli par la chef service des Ressources Humaine(C/SGRHPS) avec qui nous nous sommes entretenus sur les conditions de déroulement de notre stage. Après cela, nous avons procédé à la visite de différentes services et sections de la FECECAM-BENIN. Notre intégration dans ce milieu professionnel nous a permis de percevoir clairement la réalité de la pratique de GRH et de nous rendre compte de l'écart observable entre les enseignements théoriques et la pratique. Les travaux effectués dans cette direction ont particulièrement retenu notre attention compte tenu de l'importance dans la gestion efficace de ses ressources.

Le bureau dans lequel nous avons effectué notre stage regroupe :

➤ Le Service Gestion des Ressources Humaine et Performance sociales (SGRHPS)

Le Chef Service des Carrières et des Performances a pour mission d'assister au Chef Département Ressources Humaines, Formation et vie coopérative en ce qui concerne la gestion des carrières et des Performances. Elle s'est assignée comme tâche :

- Organiser et/ou participer à l'organisation des tests de recrutement en interne avec ou sans l'appui d'un cabinet spécialisé selon le cas ;
- Suivre la gestion des carrières des agents réseau ;
- Mettre en œuvre et suivre le système d'évaluation et de motivation du personnel réseau ;
- Veiller au respect de la politique de recrutement et du règlement intérieur du réseau ;
- Examiner et suivre les questions disciplinaires et les contentieux impliquant les agents de la FECECAM-BENIN ;
- Assurer la prévention et la gestion des conflits ;
- Étudier les règles de procédure de gestion du personnel de la FECECAM -BENIN ;
- Gérer FECECAM, les relations au travail.

Les chefs de service sont assistés par des agents dans l'accomplissement de leur tâche. Les missions de ses agents appelés chargés sont définies comme suit :

➤ **Le Chargé de la Paye**

Il a pour mission de calculer le salaire des employés du réseau, de prendre en compte les primes fixes et variables et le reversement des CNSS et de l'IPTS.

➤ **Le Chargé du Personnel**

Il est chargé de gérer les autorisations d'absence, les congés du personnel, les contrats, la mise à jour du fichier des mouvements et sanction du personnel, ainsi que la mise en disponibilité, les démissions et les licenciements.

➤ **Travaux effectués**

Notre stage s'est déroulé au service de la Gestion des Ressources Humaines et Performance Sociale. Nous y avons effectué les tâches suivantes :

- classement des dossiers du personnel : il consiste à ranger dans l'ordre les dossiers du personnel dans les armoires ;
- enregistrement des notes de service : il s'agit ici de mettre dans les bordereaux les notes de service et autres ;
- photocopie de certains documents : il consiste à multiplier des documents pour divers usages
- recherches aux archives : nous recherchons certains dossiers du personnel dans les archives pour diverses utilisations ;
- pointage des factures et enregistrement dans le cahier de transaction

Paragraphe 2 : Inventaires des forces et faiblesses de la FECECAM-BENIN

2.1- Inventaires des forces.

- Ressources humaines qualifiées ;
- Système de recrutement efficace ;
- Rapidité des agents dans le traitement des problèmes des clients ;
- L'existence d'un interphone et système de communication prépayé(le corporate) qui permet de vite passer les informations et de les faire circuler à temps afin de faciliter la communication entre le personnel.
- Mise à disposition des moyens de déplacement aux agents ;
- Existence d'un contrat de travail pour les agents ;
- Avancements et promotions aux mérites ;
- Paiement régulier des salaires des agents ;
- Immatriculation des agents à la CNSS

2.2- Inventaires des faiblesses de la FECECAM

- Absence d'objectivité dans l'évaluation du rendement des agents ;
- Absence d'implication des agents dans le processus d'évaluation de leur rendement ;
- Manifestation de stress ;
- Insuffisance des matériels informatiques ;
- Insuffisance de matériel de travail ;
- Faible communication interpersonnelle ;

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre s'intéresse à la problématique, aux objectifs, aux hypothèses ; la revue littérature et la méthodologie de l'étude

SESSION 1 : PROBLÉMATIQUE INTÉRÊT DE L'ÉTUDE ET OBJECTIFS

Paragraphe I : Problématique et l'intérêt de l'étude

Dans ce paragraphe, nous allons élaborer la problématique et mentionner l'intérêt de notre étude.

1.1- Problématique de l'étude

Dans toute nation et particulièrement le BENIN, la gestion des entreprises exige plusieurs facteurs qui contribuent à leur bonne marche, ce qui oblige ces dirigeants à la valorisation des moyens de gestion aux seins de ces entreprises.

Elle a, en effet intégré les recherches concernant le facteur humain dans les entreprises. Dans le but de produire des biens et service, son environnement est confronté à des multiples difficultés. Actuellement, plusieurs faits traduisent l'absence de motivation dans le secteur privé. Nous constatons souvent qu'elle peut être la cause des coûts financiers, c'est-à-dire les salariés sont toujours payés tant bien que mal. Les raisons de l'absence pourraient être des événements sans importance ou les situations fictives. Il est, dans la plupart des cas, lié à la démotivation durant la réalisation des tâches. Tant que l'individu ne trouve pas l'intérêt dans son travail, il cherche toujours des motifs pour pouvoir s'abstenir. Il peut engendrer aussi la non-continuité des services privé. La rémunération permet de motiver et de retenir les salariés. Pourtant, elle est relativement faible dans certaines catégories.

Ce sont là autant d'irrégularité souligne aux seins de ces organisations. Or, il importe qu'une organisation ne puisse être efficace que si elle dispose des personnels bien motivé. De ce fait, il est couramment admis que la RH bien motivée représente un atout essentiel pour la réussite de l'organisation. Ainsi, dans les buts de surmonter toutes ces difficultés, il a été mis en place des méthodes et des stratégies pour assurer l'efficacité et l'efficience de ces salariés d'où la notion de la motivation et de la performance, qui sont des forces qui entraîne des comportements orientés vers un objectif commun. Ceci permettra de mieux responsabiliser les agents, d'accroître leur rendement afin d'atteindre les objectifs visés par l'organisation. C'est dans cet ordre d'idée que FRENCH indique que la performance est le degré d'attendre les objectifs d'un plan d'action par employer. De l'autre côté (ROBBINS et Judge ,2006 ; 296) affirme « la motivation est l'interaction entre l'individu et une situation donnée ».

Insérer dans l'équipe de FECECAM-BENIN situé à Abomey-Calavi Lot 77 Bis, quartier Zoca, elle a été créée en 1977 et à démarrer ces activités en 1978. Elle a connu de nombreuses mutations, mais ces forger pendant toutes ces années une expertise et une notoriété dans le monde de la micro finance. Aujourd'hui elle couvre toute la localité du territoire national à travers ces agences et ses guichets avec un effectif de 1003 agents repartis à travers tout le réseau. Elle s'est assignée comme mission d'offrir aux populations rurales comme urbaines des services financiers et non-financiers afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau. Au cours de notre stage, nous avons été affectés au service des RH qui assure la politique de l'emploi ; la politique de l'information et la communication ; la politique de formation ; la politique de motivation et la politique de performance de rendement ce qui nous a permis et avec tout ce qui précède de porter notre étude sur la politique de motivation. D'où la question est de savoir comment la motivation peut-elle influencer la performance individuelle des agents au travail ? De cette question fondamentale, découle des sous-questions à savoir :

Quels sont les facteurs de motivation du personnel de la FECECAM-BENIN ?

Ces facteurs influencent-ils les performances individuelles du personnel de la FECECAM BENIN ?

1.2- L'intérêt de l'étude

L'intérêt principal de notre étude vise à étudier la motivation comme instrument de la performance des agents de la FECECAM-BENIN. Cette étude nous permettra de maîtriser la politique de motivation, des stratégies, des techniques, des facteurs et mécanismes de la motivation adopté par la FECECAM-BENIN, ainsi que l'implication de celle-ci sur la performance ces agents.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude ont été fixes par rapport aux problèmes à résoudre. Les objectifs de l'étude ont été fixes par rapport aux problèmes à résoudre.

2.1.1- Objectifs général

La finalité de notre étude est d'étudier l'influence de la politique motivationnelle sur la performance individuelle des agents de la FECECAM-BENIN.

Ainsi, il est question de motiver les individus pour qu'ils soient en mesure de réaliser avec succès leur travail.

2.1.2- Objectifs spécifique

- Identifier les facteurs de la motivation du personnel de la FECECAM-BENIN
- Mesurer l'effet des facteurs de la motivation adoptée par la FECECAM-BENIN sur la performance individuelle de ses agents.

SESSION 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section, nous allons procéder à l'élaboration de la revue de littérature, à la préparation et au déroulement des enquêtes et formuler les hypothèses de notre travail.

Paragraphe 1 : revue de littérature

Dans ce paragraphe, nous allons définir quelques concepts, et exposer des études antérieures liées à notre problème.

1.1- Définition de quelques concepts

Pour faciliter la compréhension de notre développement, il nous paraît impératif de clarifier ou de définir certains concepts.

1.1.1- Définition de la notion de motivation

La motivation est une notion complexe à expliquer, car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéressons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

La motivation est une notion complexe à expliquer, car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines.

De manière plus simple, la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but :

- Ce qui incite la personne à agir (besoin)
- Caractère dynamique (action)
- Ce qui soutient l'action en cours (but)

Pour les spécialistes de la question, on retient que selon Bertrand poulet, la motivation peut être définie simplement comme « ce qui fait agir un individu pour un mobile ». Quant à Wood Man, il propose une définition plus explicite du concept : « Le thème motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif ».

Selon Claude LEVY-LEBOYER, la motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre de l'action visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigner;
- La décision, souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ces résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

Selon Pierre LEVASSEUR : « La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité » d'efforts pendant un certain temps ».

La motivation est aussi définie comme le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné (Mitchell, 1997).(Mitchell, 1997). Du point de vu de la psychologie, « la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint » (Morin et Aubé, 2007 :106). Ainsi, la motivation assure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

« La motivation confère trois caractéristiques à une conduite, quelle que soit : la force, la direction, et la persistance » (Morin et Aubé, 2007 : 106). En effet, selon Morin et Aubé(2007), les conduites sont dirigées vers un but (direction). La personne attribue une certaine valeur à ce but. Les conduites de la personne « dépendent à la fois de la vitalité du besoin dont elles ont les issues et de la valeur sociale à laquelle l'objectif des comportements est associé »(Morin et Aubé, 2007 ; 106). L'intensité (la force) et la persistance de l'action montrent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle souhaite atteindre, soit l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne (James,1961 ?1982 ?cité dans Morin et Aubé,2007) .

1.1.2- La typologie de la motivation

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre.

Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

- **La motivation finale**

Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat. Cette motivation a pour avantage de donner dans des délais courts de bon résultat. L'employé se focalise seulement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encourt un risque ; en effet, le souci du résultat est permanent et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique qu'humain.

- **La motivation instrumentale**

C'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classé dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action. Ce type de motivation consiste à développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une productivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

- **La motivation de survie**

C'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. Lorsque l'on adopte cette motivation, on agit par nécessité. Elle est utile, très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de crise.

- **La motivation obsessionnelle**

C'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.

1.1.3- Les techniques de motivation

Une entreprise doit adopter et mise en place des mesures de technique de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et

récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs. La rémunération est la première factrice de la motivation. C'est elle en effet, qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

- **Les mesures de motivation non financières**

- ✓ **Motiver en créant un sentiment d'appartenance**

Les motivations non-financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

- ✓ **Motiver par une bonne gestion de carrière**

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

- ✓ **Motiver par le dialogue social**

Dans une entreprise, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, à la rémunération, aux conditions de travail

Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'entreprise améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.

1.1.4- les sources de motivation

Être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation :

- ✦ **La motivation intrinsèque**

La motivation intrinsèque signifie que l'on, pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on, en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle

effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité. La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. Les sources intrinsèques sont : les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur.

✦ **La motivation extrinsèque**

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain, elle se définit comme suit : le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple ; recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques. Les sources de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'entreprise.

Aujourd'hui, ces deux sources de la motivation doivent être combinées. Si l'on prend le cas d'une personne qui peut être motivée par des sources intrinsèques (elle aime son travail, se sent valorisée.) en changeant certaines conditions extrinsèques comme le milieu de travail, on peut modifier son niveau de motivation. Cependant, plusieurs chercheurs disent que les récompenses ou toutes autres formes de motivation extrinsèque « tuent » la motivation intrinsèque. Il ne faut pas pour autant arrêter de donner des récompenses, mais simplement faire attention à ne pas diminuer la motivation extrinsèque en donnant des bonbons à quelqu'un qui n'a pas besoin pour accomplir ce qu'il aurait accompli sans aucune autre forme de récompenses.

1.1.5- Définition de la notion de la performance

Les pensées relatives au concept de la performance varient d'un individu à un autre. Certains pensent que la performance est l'efficacité et l'efficience du travail accompli ; d'autres pensent que la performance se manifeste par des actes, des méthodes, et des résultats de travail ; plusieurs pensent que la performance est le résultat du personnel, quelle a l'avantage de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et quelle est souvent utilisée pour l'évaluation des RH dans la gestion de l'entreprise. La performance d'une entreprise ne dépendait pas uniquement de la capacité physique et intellectuelle, mais aussi de l'attitude de chacun à entretenir des relations avec les autres. L'école des relations humaines évoque même dans sa conception générale que la récompense n'est pas toujours financière, cela peut être de l'estime. Être performant, c'est réaliser un projet de manière à dépasser le niveau où vous vous situez précédemment. En terme technique, elle est synonyme de l'aptitude d'une personne multipliée par l'expérience et la motivation qu'elle a acquise. Elle est mesurée à

partir de sa rentabilité bien financière qu'organisationnelle, s'ajoute à cela la performance au niveau RH.

La définition de la performance la plus simple est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience. Ces deux termes révèlent le succès de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents en réalisant des profits qui assurent sa survie. Une entreprise qui arrive à se faire une place et réussit à s'imposer face à la concurrence est à première vue performante quelle que soit la nature de cette dernière. Cette performance peut se traduire en termes de coût engendré par la production ou en termes consacré pour la production. Mais cela se concrétise au mieux au niveau de la pérennité de l'activité de l'entreprise, à réaliser constamment une marge bénéficiaire supérieure à la normale à long terme.

Selon CHANDLER (1992-21), 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 Patrick GILBERT et Marina CHERPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la vérité de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. »

En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.

Emmanuel MAIRIE et Mathieu DUBOST dans leur ouvrage les clés de la performance ont défini cette dernière comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'attendre. Être performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau ou vous vous situez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. »

En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non au style managérial.

Les Objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier. Une équation fondamentale de la performance a d'ailleurs été proposée par Emmanuel MAIRE et Mathieu DUBOST cette notion :

Performance= compétence ; motivation ; détermination

1.1.6- Lien entre la motivation et performance

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen à atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer les performances (Davis, 1984). Les résultats des études d'évaluation, en effet, que l'utilisation de stratégies utilisées de motivation peut améliorer les performances (Lu da, 1994). Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, la performance est meilleure aussi. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu. Les raisons spécifiques sont les suivantes (Lu da, 1994): des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances ; la motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation.); la motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement.

1.1.7-REVUE THÉORIQUE

Dans ce point, nous allons aborder la présentation de la littérature théorique ou nous faisons allusion aux différents auteurs précédents qui ont parlé, discuté sur le même sujet ou au même sens que nous.

1.1.7.1- La théorie de l'Homme social E. Mayo

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement de la relation humaine. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et la condition matérielle du travail pour améliorer la productivité, au prix de l'isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaire correct, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago.

L'usine Western, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminin, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio. E. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe de témoin. Mayo vérifia que l'amélioration des conditions des matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité des ouvriers. D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvriers dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employés de la Western Electric, flattés d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils n'en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importants pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

1.1.7.2- La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins

A. MASLOW, dans son ouvrage intitulé A Théorie of human Motivation paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

MASLOW distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

- **Les besoins psychologiques :**

Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets pour manger, se vêtir, se nourrir, dormir.

- **Les besoins de sécurités :**

Ce type de besoin consiste à se protéger contre le différent danger qui nous menace. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe :**

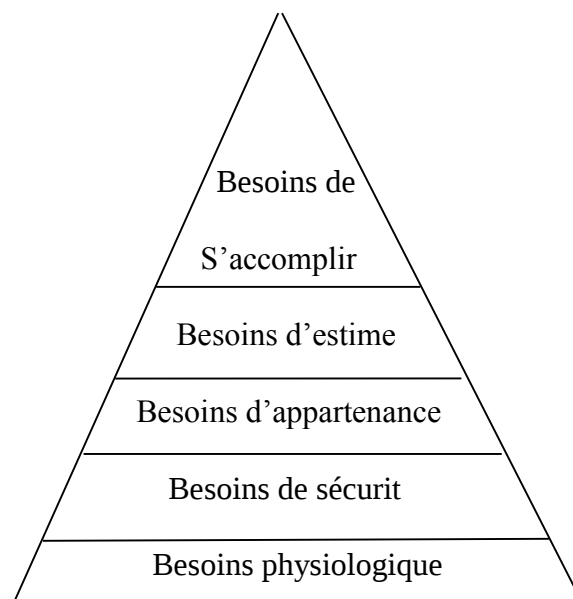
Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

- **Les besoins d'estime, respect et de confiance :**

Celui-ci prolonge le d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

- **Les besoins de développement personnel :**

Selon MASLOW, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s, accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de MASLOW de la manière suivante :



Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, MASLOW démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui est le travail plus intéressant et valorisant.

1.1.7.3-La théorie des facteurs de Herzberg

Partant de l'idée, selon Herzberg, il existe deux types d'influence reliés à la motivation des individus : les facteurs de conditionnement ou d'hygiène et les facteurs moteurs ou de nécessiter.

La théorie des facteurs développée par Frederick Herzberg stipule que la satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail agissaient de manière indépendante. Ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction, mais l'absence de satisfaction. De même, le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction. Il est donc possible pour un employé d'être à la fois satisfait et insatisfait dans son travail.

Herzberg tente de repérer les éléments, facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il en décèle deux types : Les facteurs d'ambiance - hygiène (bruit, chaleur, salaire, statut, relation humain) : ils sont relatifs aux conditions de travail et doivent avoir un niveau de base. Si les conditions sont en dessous de ce niveau minimal, le travail s'en ressent, mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base. Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer d'insatisfaction. Les facteurs valorisants-motivation (évolution de carrière, responsabilités, autonomie) : ceux-ci correspondent aux besoins supérieurs de MASLOW. Ils sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être repliés pour générer de la satisfaction.

Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont mal, ce qui diminue encore son intérêt.

Herzberg préconise sept recommandations comme retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des autocontrôles, augmenter l'initiative, réaliser un ensemble plutôt qu'une partie. Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des

taches nouvelle et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation,(Herzberd,1978).

1.1.8- REVUE EMPIRIQUE

MURHULA C. (2011) « Analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique » a montré que dans beaucoup de sociétés ou institutions, l'impunité règne et il n'y a pas de contrôles et suivit dans la gestion des ressources humaines parce qu'on paie mal son personnel et il n'y a pas parfois de motivation, les agents vivent avec le système d'antivaleurs à outrance tel que : « Débrouillez-vous, sauve qui peut ! Article 15 ». On a mal à contrôler et à coordonner de telles organisations.

Il poursuit en montrant que si nos sociétés ne prennent pas garde aujourd'hui à bien coordonner tous les facteurs de motivation du personnel, on aura plus d'antivaleurs que des gens sérieux qui mettront leurs mains à la pâte pour le développement de la nation, au lieu d'être parmi les pays en voie de développement, on risquera d'être parmi les pays en voie de disparition sur la scène mondiale pour ne pas répondre au rendez-vous de la haute technologie et de la mondialisation.

Il exhorte les dirigeants à savoir que c'est en coordonnant tous les facteurs de motivation que les parents ont un mot à dire sur l'éducation de leurs enfants et on aura sauvé une famille, car dit-on « ventre creux n'a point d'oreilles », et ils doivent savoir que la rémunération n'est pas ni la seule ni la principale source de motivation qui peut amener à la satisfaction du personnel. Il faut détecter d'autres facteurs et les mettre en place pour l'avancement et l'épanouissement de la société.

Pour sa part Ourdia (2012) dans son ouvrage « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », montre que la motivation est beaucoup plus individuelle (elle est au niveau de l'individu.), elle se construit sur des intériorisations, sur des représentations, elle est donc une affaire individuelle. Le processus de la motivation au travail constitue un ensemble complexe qui met en jeu beaucoup d'éléments. Il y a lieu de souligner le fait que la vraie motivation est intérieure, elle consiste en un foyer d'énergie psychique entretenue au cœur même d'individu. Au-delà de la satisfaction de ses besoins, l'homme se trouve accrocher sur ses désirs (Désire de puissance, désir d'accomplissement.. Le passage de la notion de besoins à la notion de désir fondamental, permet de passer de la motivation extrinsèque (instrumentale) à la motivation intrinsèque. Cette dernière est la plus difficile à déclencher, car elle met en jeu toute une série de facteurs. C'est la raison pour laquelle tout manager doit être en mesure de bien analyser la situation à laquelle il est

confronté afin de déterminer avec précision les leviers d'action qu'il peut utiliser pour obtenir les modifications de comportement qu'il attend de ses collaborateurs. Donc l'efficacité de l'action passe par une animation et une mise en mouvement des hommes et des femmes pour tenter de faire coïncider les finalités de l'organisation et les aspirations collectives et individuelles.

Pour Leboyer (1998) dans l'ouvrage « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies », il existe d'autres modalités que l'intéressement sous sa forme la plus classique. Elles se situent dans le contexte de l'évolution actuelle qui réclame plus une justice procédurale que distributive. La justice procédurale peut récompenser l'innovation et la volonté de multiplier ses compétences afin de se rendre plus utile à l'entreprise. C'est le cas des récompenses à l'acquisition de compétences. Il s'agit d'indexer une partie du salaire sur l'acquisition de nouvelles compétences concrétisées par des modules de formation concernant des compétences importantes pour l'entreprise. L'introduction de ce type de récompenses ne peut se concevoir sans une politique de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur les compétences et la flexibilité, plutôt que sur le statut atteint et l'ancienneté. Il est également souhaitable qu'elle soit accompagnée par une politique de rotation rapide des fonctions, et il est plus facile de la développer dans un contexte de technologie avancée.

Les politiques d'intéressement ne sont pas des stratégies isolées de l'ensemble de la gestion des ressources humaines. Elles peuvent servir à renforcer la culture de l'organisation dans la mesure où elles définissent clairement les comportements qui doivent être encouragés. La motivation est le cœur de l'humain. C'est ce qui le pousse aux accomplissements, au dépassement. Sans motivation, la performance diminue, les employés quittent, le taux d'absentéisme augmente, les clients sont insatisfaits et les actionnaires aussi. Par contre, des employés motivés vont permettre à l'entreprise d'attendre des sommets sans précédent. Face à ces constats, on va essayer d'expliquer et de définir l'ensemble des facteurs qui peuvent contribuer à motiver le personnel au sein d'une entreprise, ou les outils de la GRH développés (climat social, rémunération, formation, bonne information et la communication) qui implique la motivation des salariés et qui motivation dit réussite et tant de performance.

Pour Jean M (2006) dans son ouvrage « la motivation », il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20^e siècle, il n'a pas vraiment été étudié. Mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne se déroule pas toujours d'une façon directe.

Au moyen-âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donne la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque. À la fin du moyen-âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse de fait que ce dernier doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateur qui la régissent. À partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20^e siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. À cette époque, le dictionnaire proposait la définition suivante : « La motivation correspondait à la justification d'un acte et l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois « Objet de recherche ». Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques.

Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Pendant les trente glorieuses années, les travailleurs sont devenus de marchandises comme les autres. Ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leurs travaux, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

L'analyse minutieuse de cette partie montre que la question de la motivation est controversée en fonction du milieu et des réalités socio-économiques. En effet, en comparant les différentes approches, on constate que les auteurs s'accordent que les facteurs de motivation ne sont pas unidirectionnels, il faut donc considérer que plusieurs facteurs et non un seul, doivent être mobilisés pour parler de la motivation.

Les hypothèses sont formulées relativement aux problèmes spécifiques, étant donné que ces derniers sont les manifestations des problèmes généraux.

1.1.9- Hypothèses liées aux problèmes

L'hypothèse est formulée relativement aux problèmes spécifiques identifiés, étant donné que ces derniers sont les manifestations du problème général.

Pour répondre à nos questions de la problématique, des réponses suivantes ont été proposées et ces réponses se vérifient sur la base des résultats de notre recherche

H 1 : Tout ce qui est lié à l'aménagement de temps de travail permet d'inciter les travailleurs à être plus formant ;

H 2 : Tout ce qui est lié à l'amélioration des conditions de travail permet d'inciter le personnel au travail ;

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

La méthodologie selon GRAWITZ (1993, page 301) « est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. »

2.1. Objectifs des enquêtes

Notre enquête a pour objectif, la collecte des données nécessaires à la vérification des hypothèses précédemment formulées.

2.2. La méthodologie adoptée pour la réalisation de l'enquête

Pour vérifier les hypothèses que nous avons formulées, il est normal qu'une démarche méthodologique rigoureuse et conséquente soit menée, ainsi la démarche méthodologique de recherche que nous avons choisie repose sur l'approche empirique. Elle sera faite en tenant compte des éléments suivants : les outils et les techniques de collectes des données d'une part et la méthode d'analyse des données d'autre part.

2.2.1. Outils de collectes et d'analyses des données

À ce niveau, il s'agit de préciser les outils de collectes et d'analyse des données qui nous permettront de réaliser notre enquête.

2.2.1.1. Outil de collectes des données

Il s'agit de présenter les outils qui nous permettront de collecter les données pour résoudre les problèmes spécifiques et fixer les outils de décisions pour la vérification des hypothèses.

➤ Identification de la population mère

La population mère est constituée des individus sur lesquels se porte l'étude et au sein de laquelle l'échantillon est sélectionné. Dans notre cas la population mère est l'ensemble du

personnel de la FECECAM-Benin. Notre premier objectif était de rencontrer des professionnels des ressources humaines afin d'échanger avec eux sur la problématique de la motivation des salariés, mais également qu'ils nous expliquent comment celle-ci était mise en œuvre dans leur entreprise. Cependant, après réflexion, nous pensons qu'il serait intéressant de connaître le point de vue des salariés quant à la question de la mise en œuvre de la motivation dans leur entreprise. En effet, ce sont les premières personnes concernées par ce sujet, il était donc nécessaire de connaître leur ressenti.

Étant dans l'incapacité de consulter tous les personnels à la fois nous avons optés pour un échantillonnage.

➤ **Echantillonnage**

L'échantillon est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population mère. Ceci nous a permis de consulter tout au long de ce travail de recherche un échantillon de 20 individus sur 61 concernant les professionnels et les salariés de la FECECAM-BENIN.

Nombres de questionnaires	Nombre
Distribués	20
Récupérés	20

Source : résultat de l'enquête Décembre 2020

➤ **Recherche documentaire**

Elle nous a permis de réunir et d'exploiter divers documents relatifs à la motivation du personnel et la performance dans les entreprises. Elle a été possible grâce à la collecte d'ouvrage, d'articles de journaux, de revues, de mémoires, de rapport officiel publiés et aussi grâce à la consultation des sites web. Cette démarche nous a permis non seulement de sélectionner les documents pouvant nous être utiles, mais de cerner les contours du thème de recherche et de mieux structurer l'arrière-plan théorique de notre travail.

➤ **Entretien**

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons choisi d'utiliser la méthode qualitative en recourant à l'entretien individuel. « L'entretien est une technique qui s'impose lorsqu'on veut aborder certaines questions, c'est une démarche qui soumet le questionnement à la

rencontre, au lieu de le fixer d'avance ». L'entretien est donc une méthode de production de discours permettant ainsi de recueillir des opinions et des faits concrets. Il nous permettra d'avoir des informations acteurs sur la question de la motivation des salariés au sein de leur entreprise. Ces entretiens devront également nous permettre de connaître les différentes pratiques en terme de techniques de motivation des salariés ainsi que les leviers de performance quel engendre pour entreprise. Guide d'entretien (annexe 1).

2.2.1.2. Outil d'analyse de données

Il s'agit ici de préciser les outils qui nous permettrons d'analyser les données recueillies auprès de nos échantillons, pour résoudre les problèmes spécifiques et fixer les seuils de décisions pour la vérification des hypothèses.

Quant aux seuils de décisions pour la vérification des hypothèses de l'étude, nous retenons que l'hypothèse sera considérée comme étant confirmée si au moins la majorité des enquêtes abordent dans le même sens que l'hypothèse.

2-3. Limite de la Réalisation des enquêtes

Dans le but d'obtenir une bonne investigation, l'utilisation des outils aussi fiables que possibles s'imposent pour la collecte des informations. C'est donc pour cela qu'un questionnaire a été administré personnel, une entrevue auprès du personnel de la FECECAM-BENIN pour la collecte des données et la recherche d'information. Ils ont été conçus de manière à nous aider la vérification des hypothèses et à cerner d'autres contours des problèmes pour une meilleure proposition de solution.

Notons que la réalisation des enquêtes (collecte des données) n'a pas été sans difficulté.

En effet, le réseau FECECAM-BENIN évoluant dans un secteur concurrentiel personnel du réseau n'était pas du tout disposé à nous fournir des informations recherchées à nous consacrer du temps, l'indisponibilité de certains enquêtés à quelque peu entravé l'évolution rapide de notre étude. Toutefois, les difficultés et les limites n'ont nullement entravé l'obtention de résultats significatifs.

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, RECOMMANDATION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE

Dans ce chapitre, nous présentons et analyserons les résultats et ensuite, nous formulerons quelques recommandations et suggestions permettant de juguler le problème.

SECTION I : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET FORMULATION DU DIAGNOSTIC

Des différentes études aux seins du personnel de la FECECAM-BENIN ont été faite. Elles ont pour but de mieux connaître le niveau de satisfaction des besoins, mais aussi de détecter des attentes non encore satisfait. Celle-ci a une relation étroite avec la motivation du personnel.

Nous allons présenter dans cette partie les résultats des entretiens ainsi que ceux de l'enquête par questionnaire et de l'observation.

Paragraphe 1 : Résultat de l'entretien

Pour bien présenter les résultats de l'étude que nous avons effectuée à la FECECAM-BENIN, il est plus commode de distinguer les résultats de l'entretien auprès des professionnelles et les résultats de l'entretien auprès de salariés selon le guide d'entretien utilisé (voir annexes 1).

1.1- Résultats des entretiens auprès des professionnelles

1.1.1-La définition de la motivation selon les professionnelles

Le tableau ci-dessous va nous montrer les réponses sur la définition de la motivation selon les professionnelles interrogées.

Tableau 1 : La définition de la motivation selon les professionnels

Professionnels	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Définitions de la motivation au travail	Tous ce qui permet à l'individu de réalisés les objectif fixés par l'entreprise.	Tous éléments qui maintiennent l'individu dans son travail pour qu'il atteigne ces objectifs de manière volontaire.	Tous ce qui permet à l'individu de se sentir alaise dans la réalisation de ses taches

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Lorsque l'on observe les différents apports des interrogées, on se rend compte que chacun aborde le concept de la motivation personnel selon ces compréhensions.

1.1.2- L'existence de politique de motivation dans l'organisation

Après avoir vu la définition de la motivation, cette analyse va nous permettre de savoir si les services décident ou non de mettre en place des politiques de motivation des employés et si la question de la motivation est placée au cœur de la gestion des ressources humaines dans l'entité.

Tableau 2 : L'existence de politique de motivation dans l'organisation selon les professionnels

Professionnels	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Existence d'un politique de motivation	Il existe une politique de motivation, cependant un certain nombre d'outils ne sont mis-en place pour le maintien du climat social et la motivation du personnel	Il existe une politique de démotivation mais la mise en application de cette politique n'est pas totalement respectée	Il existe une politique de motivation des salariés cependant Les responsables doivent apporter d'éléments afin que de contribuer et d'inciter la motivation

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Comme nous l'avons vu précédemment, la question de la motivation du personnel est vraiment importante pour chaque individu, cependant dans les faits, on s'aperçoit que ces personnels ne sont pas encore totalement satisfaits de la mise en œuvre de la politique de motivation adoptée au sein du réseau.

1.1.3- La classification des techniques de motivations des salariés selon les professionnels

Nous allons maintenant présenter comme précédemment ces techniques selon ces professionnels

Tableau 3 : Techniques de motivation du personnel selon les Professionnels

Professionnels	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Sources de motivation des salariés.	-Le Salaire • A la hauteur du travail fourni -La reconnaissance Considération de ses pairs, de ses collaborateurs et de ses supérieurs Pendant la réalisation du travail et après	-Rémunération • Suffisante pour répondre aux besoins primes -La recherche du sens -La perspective d'évolution • Opportunités de progression • Visibilité concernant l'avenir dans l'organisation □ Gestion de carrière (accompagnement)	-Le management et la communication -Maintenir l'esprit d'équipe

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Comme nous pouvons le constater dans ce tableau de comparaison, les classifications des sources de motivation des salariés sont très diverses selon les personnes interrogées. Cela s'explique en particulier que la FECECAM-BENIN adopte des facteurs de motivations pour ces employés.

1.1.4- L'origine de la motivation des salariés : acte personnel/impulsion du service RH.

Cette grille d'analyse va nous permettre de connaître l'avis des différents professionnels interrogés sur l'origine des salariés : la motivation des salariés, résulte-t-elle d'un acte

volontaire et manifeste du salarié lui-même ou au contraire est-elle impulsée par les différentes méthodes et les techniques de managements mis en œuvre par la direction des ressources humaines de l'entreprise.

Tableau 4 : L'origine de la motivation du personnel selon les professionnels

Professionnels	Mme Solange	Mr Fidel	Mr ERIC
Origine de la motivation des personnels	Les deux sont liés cependant ces au salarié de ce fait accepté dans l'entreprise par son travail.	C'est au manager de faire ressortir les sources de démotivation de ces salariés afin de prendre des mesures visant à remotiver ces personnes	La volonté personnelle du salarié est primordiale, il lui revient de montrer son intérêt envers son travail.

Source : Résultat de l'enquête, 2020

En observant les données recueillies, on constate que la majorité des professionnels interrogés pense que l'origine de la motivation des salariés dépend du salarié lui-même, c'est-à-dire ces actions et ses aptitudes face au travail. De l'autre côté, les professionnels pensent que le rôle du manager est également très important dans l'incitation et la mise en œuvre de la motivation de ce personnel.

1.1.5- Notion de performance individuelle selon les professionnelles

Le tableau ci-dessous va nous montrer les réponses sur la définition de la performance selon les professionnelles interrogées.

Tableau 5 : Notion de performance individuelle

Professionnels	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Définitions de la performance	Selon elle, cela désigne l'effort fournir sur un travail donné	C'est la capacité à remplir les objectifs qui lui incombent dans le cadre de ces fonctions	Il définit la performance comme étant l'atteinte des objectifs

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Lorsque l'on observe les différents apports des interrogées, on se rend compte que chacun aborde le concept de la performance selon ces compréhensions.

1.1.6- Mesure de la performance individuelle au travail

Ici, il est question de savoir les mesures de performance individuelle de la FECECAM-BENIN selon les professionnelles.

Tableau 6 : Mesure de performance individuelle

Professionnelles	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Variables	Nous somme attentif au bien être des collègues et au respect des règle de travail et les instructions même en l'absence de tout contrôle	Nous adhérons aux objectifs de la société, et au respect de ses règles et procédure	L'évaluation des personnels montre clairement que dans l'accomplissement des tâches, des écarts en termes de qualité en quantité sont rare.

Source : Résultat de l'enquête, 2020

De part ce tableau, nous pouvons constater que la FECECAM-BENIN, adopte des mesures de performance individuelle au travail.

1.1.7- Mesure de l'aménagement de temps de travail

Il est question de demander aux professionnelles les politiques de l'aménagement de temps de travail utilisé à la FECECAM-BENIN.

Tableau7 : Mesure de l'aménagement du temps de travail

Professionnelles	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Variables	Nous bénéficions des congés payés annuelle, des congés de formation et des congés de maternité	Dans mon travail, en cas d'utilisation des heures supplémentaires, il y a une période de repos compensatoire	La durée maximale de travail à la FECECAM-BENIN est de 40 heures

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Mesure de performance individuelle De part ce tableau, nous pouvons en déduire que la FECECAM utilise des mesures de l'aménagement du temps de travail pour la valorisation de ce personnel

1.1.8- Le lien entre la motivation du personnel et la performance à la FECECAMBENIN selon les professionnelles

Cette partie va nous permettre de connaître les avis des différents fonctionnaires interrogés Concernant la motivation du personnel comme levier ou non de performance.

Tableau 8 : Lien entre la motivation du personnel et la performance selon les Professionnels

Professionnel	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Lien entre la motivation du personnel et la performance selon les Professionnels	Selon Mme Solange la motivation du personnel représente un véritable levier de performance. Elle permet de maintenir la performance de l'individu dans la réalisation de son travail	Mme Fidel pense qu'il existe un lien réel entre la motivation du personnel et la performance de celle-ci dans son travail. Pour lui, un personnel motivé va apporter des idées novatrices dans son travail	Selon Mr ERIC. y a pas a ce faire une doute sur que le lien entre la motivation du personnel et la Performance, il pense d'ailleurs qu'un personnel motivé va travailler au-delà de ses capacités et relever les défis et les challenges qui lui sont proposés,

Source : Résultat de l'enquête, 2020

1.1.9- La reconnaissance : un facteur de motivation comme mesure de la performance individuelle au travail selon les professionnelles

La reconnaissance étant une factrice de motivation, il est question de savoir si ce dernier pourrait participer à la performance individuelle au travail à la FECECAM.

Tableau9 : La reconnaissance comme mesure de performance individuelle

Professionnelles	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Variables	Les attestations de mérite et des lettres de félicitations constituent des moyens utilisés par la FECECAM pour encourager les personnels à redoubler d'effort dans leur performance	La promotion des agents au sein de l'organisation nous permet d'amener les salariés à être performant	Un système d'assurance qui prend en charge médicale et d'hospitalisation permet de diminuer sous peu le souci des agents dans le domaine de la santé et à être beaucoup plus performant

Source : Résultat de l'enquête, 2020

La reconnaissance étant une factrice de motivation montre clairement que la FECECAM-BENIN l'adopte pour inciter la performance individuelle au travail de ces employés.

1.1.10- La formation : un facteur de motivation comme mesure de la performance individuelle au travail selon les professionnelles.

La formation étant une factrice de motivation, il est question ici de voir son impact sur la performance individuelle au travail selon les professionnels.

Tableau 10 : la formation comme mesure de performance individuelle au travail

Professionnel	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Variables	La formation du personnel est le facteur principal de valorisation des ressources humaine ; nous mettons en place un centre de référence en matière de formation en micro finance, à la mutualité et à l'esprit coopératif	Un plan de formation pour les élus à tous les niveaux et aux agents toutes catégories socioprofessionnelles confondues afin qu'ils soient performant dans leur domaine	Existence d'un vivier de formateurs internes de renommée nationale ou internationale permettant d'assurer un renforcement des compétences in-situ par le supérieur hiérarchique facilite l'atteinte des objectifs dans le réseau

Source : Résultat de l'enquête, 2020

La FECECAM-BENIN adopte le facteur formation comme un moyen susceptible de conduire à la performance au travail des différents salariés.

1.1.11- L'amélioration des conditions de travail comme mesure de la performance individuelle au travail selon les professionnels

L'amélioration des conditions de travail pour faciliter l'atteinte des objectifs dans le réseau et une bonne performance des agents de la FECECAM-BENIN.

Tableau 11 : l'amélioration des conditions de travail comme mesure de performance individuelle au travail

Professionnels	Mme Solange	Mr Fidel	Mr Eric
Variables	Le confort est acceptable dans le réseau, pas de bruit ni odeur gênant	Il y a une souplesse et une simplicité dans l'exécution des tâches	L'éclairage normal et existence des toilettes d'aisance

Source : Résultat de l'enquête, 2020

L'amélioration des conditions de travail comme moyens de motivation et d'implication du personnel présenté des possibilités d'accroissement de la performance des agents à la FECECAM.

Après l'analyse de ces données, nous pouvons conclure que l'ensemble des professionnels interrogés pense qu'il existe un rapport positif entre la motivation des salariés et le levier de performance qu'elle représente pour l'entreprise.

1.2- Résultats des entretiens auprès des salariés

Comme nous l'avons fait précédemment avec les professionnels, nous allons suivre la même grille de lecture pour réaliser des entretiens auprès des salariés.

1.2.1- La définition de la motivation selon les salariés de la FECECAM-BENIN

Ce tableau va nous permettre de connaître la définition de la motivation retenue pour chacun des employés interrogés lors de cette enquête entretien.

Tableau 12 : définition de la motivation selon les salariés

Salariés	Mr Hamdame	Mr Rufin	Mr Salami
Définition de la motivation au travail et la représentation de la motivation des salariés	C'est l'ensemble des facteurs qui conduire un individu dans l'atteinte des objectifs de son entreprise. Cela représente le salaire et l'ambiance dans l'entreprise.	Tous ce qui oriente, permet d'avoir un nouveau comportement permettra d'atteindre les objectifs fixés par une entreprise. Ce qui se trouve pour lui dans la reconnaissance.	Les facteurs qui pousse à agir par la force avec la détermination pour atteindre les objectifs

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Comme nous pouvons constater, les définitions de la motivation des salariés sont différentes selon les personnes interrogées, mais montre clairement qu'ils ont les mêmes idées sur la notion de motivation.

1.2.2- L'existence de politique de motivation dans l'entité

Cette analyse va nous permettre de savoir si les managers mettent en place ou non la Politiques de motivation établir par le réseau selon les salariés interrogés.

Tableau 13: L'existence de politique de motivation

Salariés	Mr Hamdame	Mr Rufin	Mr Salami
Existence d'un politique de motivation	Selon lui la politique de motivation découle des pratiques de management adoptées par son responsable.	Il pense que la politique de motivation n'est pas totalement en application	Il pense que la politique de motivation du réseau permet de rendre les personnels plus performants dans leur travail

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Comme nous l'avons vu précédemment dans l'analyse des entretiens menés auprès du professionnel, on peut constater que la mise en application de la politique de motivation adoptée

1.2.3- La classification des techniques de motivation selon les salariés

Plusieurs techniques de motivation sont identifiées lors des entretiens avec les agents. Les techniques de motivation des trois personnes interviewées se présentent comme suit :

Tableau 14 : Techniques de motivation selon les salariés

Salariés	Mr Hamdame	Mr Rufin	Mr Salami
Source de la motivation	-La rémunération - Une bon climat social	La qualité de l'encadrement -la rémunération Bon climat social et bonne ambiance de Travail	La reconnaissance La rémunération La condition de travail

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Comme nous l'avons observé à l'échelle des salariés, la clarification des sources est variée selon la personne interrogée.

1.2.4- L'origine de la motivation du personnel : acte des personnel/impulsion du service

RH Ce point va nous éclairer par rapport à l'avis des trois salariés interrogés sur l'origine de la motivation du personnel comme nous avons pu l'aborder précédemment avec les professionnels.

Tableau 15: origine de la motivation du personnel selon les salariés

Salariés	Mr Hamdame	Mr Rufin	Mr Salami
Origine de la motivation	Mr Juge que les deux sont bien évidemment liés, cependant elle a précisé que le rôle du personnel du RH était très important .En effet, c'est à lui de détecter les malaises et les éventuels problèmes de motivation du personnel.	Il pense avant toute que l'origine provient du personnel lui-même .Elle a cependant ajouté que la qualité de l'encadrement ne peut que faire évoluer favorablement ce dernier.	Mr Salami pense avant tous que l'origine de la motivation du personnel provient des responsables de la gestion de la ressource humaine.

Source : Résultat de l'enquête, 2020

D'après ce tableau de comparaison, nous pouvons remarquer que les trois personnes non pas exactement la même opinion concernant l'origine de la motivation du personnel. En effet, Mr Fidel pense plutôt que la motivation du personnel résulte avant tout d'un acte personnel de l'intéresser, de sa personnalité et de ses aptitudes face au travail. A contrario, même si Mr Hamdame pense que la personnalité de l'intéressé joue également un rôle, elle met l'accent sur l'importance du DRH dans l'impulsion de la motivation.

1.2.5- Le facteur de la rémunération comme mesure de la performance individuelle au travail

Ici, il est question de prendre l'avis des salariés sur la rémunération afin de voir son impact sur leur performance.

Tableau 16 : la rémunération comme mesure de performance individuelle

Salariés	Mr Hamdame	Mr Rufin	Mr Salami
Variables	Nous recevons du 13eme mois de salaire lorsque les objectifs sont atteints ce qui nous rend beaucoup plus performant	Le Paiement des salaires à bonne date nous permet d’avoir beaucoup plus notre idée sur notre travail car les soucis de la famille sont vite réduire	L'accorde de pourcentages aux agents de crédits sur le travail effectué à travers des grilles prédéfinies et Possibilité d'obtention de crédit dans l'organisation et certaines structures bancaires avec elle est en partenariat nous amène à être beaucoup plus performant dans notre travail car ceux-ci permet de vite nous réaliser

Source : Résultat de l’enquête, 2020

1.2.6 - Le lien entre la motivation du personnel et la performance

Ce dernier point va nous permettre de confronter les opinions des trois salariés rencontrés lors l’interview à la FECECAM-BENIN sur la question du lien entre la motivation du personnel et la performance de l’entité.

Tableau 17 : lien entre la motivation du personnel et la performance individuelle selon les salariés

Salariés	Mr Hamdame	Mr Rufin	Mr Salami
Lien entre la motivation du personnel et la performance au travail	Mr Pense qu'il existe un véritable lien entre la motivation du personnel et la performance au travail, dans le sens que la personne fais bien son travail et cherche à être performant.	Selon Mr S.la motivation su personnel est un véritable force qui réveille la performance de l'individu au travail car la plus la personne est motivé plus il travail mieux.	Selon lui, il existe un lien entre les deux. Pour lui c'est la motivation qui pousse les individus à atteindre les objectif fixé dans leur travail

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Nous pouvons constater que ces trois personnels interrogés pensent qu'il y a un lien permanent entre la motivation du personnel et le levier de performance que celle-ci représente dans son travail.

Paragraphe 2 : Résultats des questionnaires

2.1. Mesure des variables

La mesure politique de motivation est appréhendée ici par trois composantes qu'est l'amélioration des conditions de travail, l'aménagement de temps de travail et la performance individuelle. Les mesures de ces politiques de motivation seront présentées dans les tableaux suivants.

Tableau 18 : Mesure de l'amélioration des conditions de travail

	Dans mon travail, il y a une simplicité dans la réalisation de ma tâche	Dans mon travail le confort est acceptable	Dans mon travail ,il y a une souplesse dans l'exécution de mes tâche	Total
D'accord	14	00	06	20
Pas d'accord	12	02	07	20
Neutre	9	04	07	20

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Tableau 19: Mesure de l'aménagement de temps de travail

	Dans mon travail, il existe des congés payés annuel	En cas d'utilisation des heures supplémentaires, il y a une période compensatoire	Dans mon travail, il existe des congés pour évènement familiaux	Total
D'accord	15	04	01	20
Pas D'accord	12	05	03	20
Neutre	11	06	03	20

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Tableau 20: Mesure de la performance individuelle au travail

	J'adhère complètement aux objectifs de l'organisation	Je termine toujours dans les délais, le travail qui mes donnés	Dans l'accomplissement des tâches, des écarts en termes de qualité son rare	Total
D'accord	15	00	05	20
Pas d'accord	12	05	03	20
Neutre	11	06	03	20

Source : Résultat de l'enquête, 2020

2.2. Incidence de l'amélioration des conditions de travail sur la performance individuelle au travail.

Après avoir vérifié la multi colinéarité entre les variables explicatives, une analyse en composantes principales nous a permis de retenir deux axes factoriels à savoir : l'amélioration des conditions matérielles (confort acceptable), l'amélioration des conditions liées au contenu de la tâche (souplesse) dans l'exécution de la tâche simplicité dans la réalisation du travail.

Tableau 21 : Résultats de la régression entre amélioration des conditions de travail et la performance individuelle.

Variables	R	R ²
Valeurs	0,604	0,364

Source : Résultat de l'enquête, 2020

L'analyse du model de la régression linéaire confirme l'existence d'une relation, quoi que faible, entre l'amélioration des conditions de travail et la performance individuelle. En effet, les résultats montrent que le R^2 du model de régression linéaire donne une valeur de 0,364 qui est inférieure à 0,5, ce qui signifie que le model de régression linéaire n'ajuste pas parfaitement les données. Toutefois, le coefficient de corrélation est $R=0,604$, ce qui indique que la relation entre les deux concepts est assez forte.

2.3. Impact de l'aménagement du temps de travail sur la performance individuelle au travail

Après une vérification de la fiabilité de l'échelle, l'analyse composante principale de l'aménagement de temps de travail présente deux facteurs que sont : l'existence des congés, et de la rémunération des heures supplémentaires ou période de repos les compensant.

Tableau 22: Résultats de la régression : Aménagement du temps de travail et la performance individuelle au travail

Variables	R	R^2
Valeurs	0,951	0,904

Source : Résultat de l'enquête, 2020

Les résultats du tableau montrent que le coefficient de corrélation R est très fort soit (0,951) et donc supérieur à 0,5 ce qui est acceptable. La valeur du coefficient de détermination est aussi forte ($R=0,904$). À ce niveau, nous pouvons déjà déduire que l'ajustement est bon. Ainsi, la valeur de R témoigne la forte relation entre l'aménagement de temps de travail et la performance individuelle au travail.

SESSION 2 : Discussion des résultats

Dans ce paragraphe, nous allons apporter des éclaircissements et commentaires concernant les résultats présentés dans le paragraphe précédent et procéderons à la confirmation des hypothèses.

Paragraphe 1 : Analyse des résultats

Analyse des résultats sur les facteurs de la motivation à la FECECAM-BENIN

Dans notre recherche, nous déduisons des données relatives du tableau n°2, et le tableau n°18 (l'existence de politique de motivation dans l'organisation selon les professionnelles) que la FECECAM-BENIN utilise des facteurs de motivation pour ses employés. De même, le tableau n°4 (l'origine de la motivation du personnel selon les professionnelles) nous confirme l'origine de cette existence. De par le tableau n°13 (l'existence de motivation selon les salariés) et le tableau n°4 (l'origine de la motivation du

personnel selon les salariés) nous pouvons en déduire que la FECECAM adopte des facteurs de motivation dans son réseau.

1.2- Analyse des résultats sur l'effet des facteurs de la motivation adoptée par la FECECAM-BENIN sur la performance individuelle de ses agents.

Nous en déduisons du tableau n°7 (mesure de l'aménagement du temps) que les professionnelles affirment l'existence des congés, de la rémunération des heures supplémentaire ou période de repos les compensant. De part cette déduction, ses variables concourent à une bonne performance dans leur travail. De même, par le tableau n°8 (lien entre la motivation du personnel et la performance selon les professionnelles) ses derniers nous confirment qu'ils existent un lien des motivations qu'ils reçoivent par rapport à leur performance. Le tableau n°10 (formation comme mesure de performance) montre que la formation du personnel est un facteur principal de la valorisation des ressources humaines, la formation vise à valoriser le développement des compétences, des ressources humaines dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions et donc l'investissement dans la formation devrait accroître le rendement du salarié. En effet, la performance individuelle selon les professionnels est en grand part lié à la formation du personnel. D'après le tableau n°11 (l'amélioration des conditions de travail) et le tableau n°16 (la rémunération comme mesure de performance individuelle) montre que les facteurs de motivation sur l'amélioration des conditions de travail et sur la rémunération sont susceptible d'inciter la performance individuelle. Le tableau n°21(l'amélioration des conditions de travail et la performance individuelle), de même que le tableau n°22 (l'aménagement de temps de travail et la performance individuelle au travail.) montre que ces facteurs agir positivement sur la performance individuelle au travail.

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses, formulation du diagnostic, recommandation et condition de mise en œuvre

Dans ce paragraphe, nous essayerons de vérifier les hypothèses d'une part et d'autre part de formuler les diagnostics puis présenter les recommandations.

2.1. Vérification des hypothèses

2.1.1. Degré de vérification d'hypothèse N° 1

L'analyse des résultats nous révèle qu'une grande majorité du personnel de la FECECAM-BENIN (professionnels et salariés) considère l'amélioration des conditions de travail comme un facteur de motivation permettant d'accroître leur performance individuelle au travail.

En effet, les résultats du coefficient de détermination R^2 du model de régression linéaire donne une valeur de 0,364 qui est inférieure à 0,5, ce qui signifie que le model de régression

linéaire n'ajuste pas parfaitement les données. Toutefois, le coefficient de corrélation est $R=0,604$, ce qui indique que la relation entre les deux concepts est assez forte.

Nos résultats nous amènent à conclure que la performance du travail dépend largement de ses conditions de travail. En effet, le ministère du travail et de la Sécurité social, a depuis quelque temps, pris des mesures visant à protéger les salariés et à les valoriser. Nous pensons, dès lors que ces résultats sont largement tributaires de ces dispositions. Ce qui collabore alors les travaux d'El Déci(1975), pour qui, la bonne qualité de travail provient des sources de motivation liées à la nature du travail et aux conditions dans lesquelles travaillent les employés. Au regard de tout ce qui précède nous pouvons dire que l'hypothèse n°1 est confirmée.

2.1.2. Degré de vérification de l'hypothèse N° 2

Pour la recherche d'une bonne prestation, un meilleur aménagement du temps de travail s'avère indispensable pour les prestataires. À la FECECAM-BENIN, la majorité des professionnels ainsi que les salariés ayant des meilleures conditions de travail offrent une bonne performance de façon linéaire avec une valeur de coefficient de corrélation R très forte, soit(0,951) et donc supérieur à 0,5. Ainsi, la valeur de R témoigne la forte relation entre l'aménagement de temps de travail et la performance individuelle au travail.

Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Bosch et Lehndoff (2001) qui avait montré que la réduction du temps de travail excessif, généralement accompagnée d'une réorganisation de l'entreprise, des méthodes de production et d'autre et d'autres facteurs similaires, ont indéniablement entraîné une performance accrue des salariés. De plus, de meilleurs aménagements du temps de travail peuvent avoir pour effet de motiver les travailleurs à utiliser les énergies de manière plus efficace. Des horaires de travail flexibles, tel que les semaines de travail compressées, ont des effets positifs sur les aptitudes et le moral des employés (Hogarth et al. 2001 ;Gottlieb et al . ;1998). Somme toute, nous pouvons dire que l'hypothèse N° 3 est confirmée.

2.2 Formulation du diagnostic

La formulation du diagnostic passe par la vérification des hypothèses.

2.2.1- Élément de diagnostic de l'hypothèse N° 1

L'hypothèse 1 étant confirmée, nous pouvons dire que l'amélioration des conditions de travail à la FECECAM-BENIN influence la performance individuelle de ces personnels

2.2.2-Elément de diagnostic de l'hypothèse N° 2

L'hypothèse 1 étant confirmée, nous pouvons dire que l'aménagement du temps de travail des conditions de travail à la FECECAM-BENIN influence la performance individuelle de ce personnel.

2.3. Recommandation

À partir des faits que nous avons constatés dans le chapitre des discussions, nous allons ici présenter quelques recommandations pour essayer d'améliorer la performance du personnel de la FECECAM-BENIN. Les recommandations que nous avançons sont des propositions simples, leur application dépend entièrement de l'organe compétent à ce niveau. Cependant, ces recommandations ont été discutées avec le responsable des ressources humaines de la FECECAM-BENIN pour confirmer leur faisabilité. Sur ceux, nous proposons :

Chercher d'autres facteurs de motivation pour donner plus de joie au travail, donné du confort au personnel en améliorer les matériels de travail, accorder plus de prime dans les travaux. En matière de gestion de carrières, ceux-ci pourraient aussi promouvoir les personnels aux mérites.

2.4. Condition de mise en œuvre

Il a été dit que l'étude de motivation effectuée aux seins de la FECECAM- BENIN est très primordiale. En effet, rien ne sert à donner de conseil si l'on ne se donne aucun mal à suivre leur application. À la FECECAM-BENIN, des propositions très alléchantes ont été avancées concernant la performance individuelle de son personnel.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, on note que la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est vital pour toute organisation de disposer d'une main d'œuvre motivée et efficace. En ces termes, nous avons axé notre intervention par rapport au thème de départ qui s'est focalisé sur la motivation du personnel et la performance. Cette étude a été formée sur le thème « L'impact de la politique de motivation du personnel sur la performance individuelle au travail à la FECECAMBENIN ». L'étude a été concentrée surtout sur les différents facteurs de motivation ainsi que leur influence sur la performance de chaque individu.

Selon les résultats ainsi obtenus durant notre enquête au sein de la FECECAM-BENIN, les réponses ainsi que les données recueillies montrent que la motivation du personnel entre en cohérence avec sa performance. On note que la politique de la GRH, et en particulier la politique de motivation du personnel permet à la FECECAM-BENIN d'améliorer la performance de son personnel, en développant de façon cohérente la compétence, la capacité de ces salariés de façon individuelle grâce à la rémunération, la bonne condition de travail, la meilleure relation de travail, la reconnaissance et la formation.

Sur ceux, nous voudrions attirer l'attention des dirigeants de la FECECAM-BENIN à prendre encore plus conscience de l'importance que peut avoir la valorisation du personnel au sein de leur entreprise. Ils pourront mettre sur pied des actions de valorisation qui doivent permettre aux personnels, non seulement d'améliorer plus leur performance et de bien accomplir leur travail, mais également faire de l'entreprise un milieu permettant leur réalisation. Dans la prise des décisions relative à la mise en œuvre des différentes actions de la politique de motivation, les dirigeants de ce réseau gagneraient en tenant compte des facteurs qui incite plus ce personnel dans leurs travaux respectifs. Pour maintenir la performance de ces personnels, nous avons suggéré à la FECECAM-BENIN des approches de solutions parmi lesquelles : chercher d'autres facteurs de motivation pour donner plus de joie au travail, donné du confort en améliorant les matériels de travail.

Toutefois, nous restons optimistes quant au fait que l'application des mesures proposées pourrait apporter une amélioration dans la motivation de ce personnel de la FECECAM-BENIN. Notre travail étant une ébauche aux problèmes soulevés, nous n'avons pas la prétention d'avoir épuisé, ni cernée tous les aspects et contours du problème général posé ; C'est pourquoi des études doivent être poursuivies et s'étendre surtout sur l'environnement concurrentiel de la société et susciter des interrogations sur les techniques, les stratégies à mettre en œuvre pour influencer plus la performance individuelle des personnels au travail.

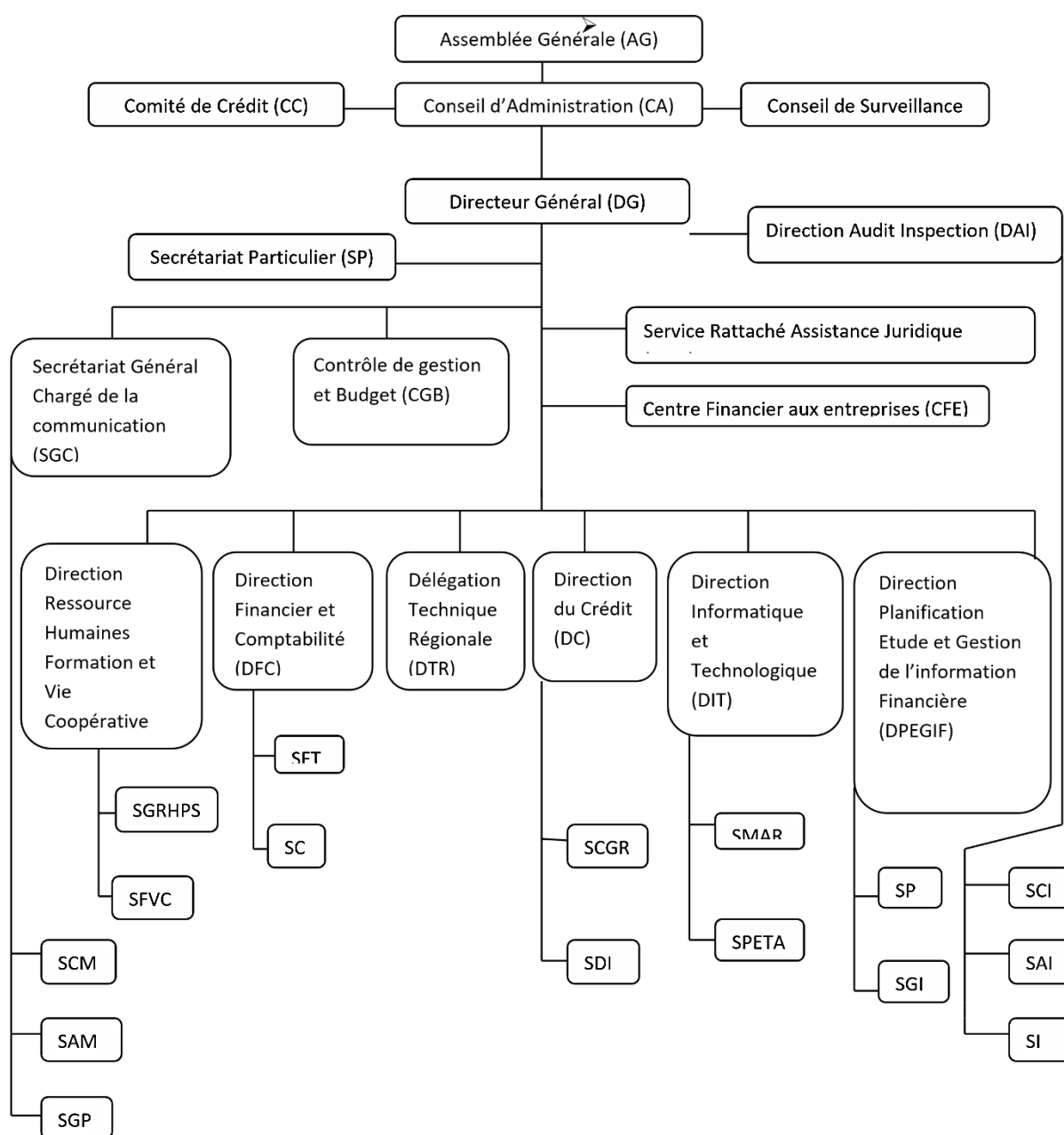
REFFERENCES BIBLIOGRAPHES

- ❖ (Mitchell,1997) « La motivation est aussi définie comme le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné »
Afrique »,J .Allouche (dir).Encicropedie des ressources Humaines,paris,vuibert,pp.19-31
- ❖ Ait cheikh Lynda et Nahina « le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au travail, cas de la SONARRACH de BEJAIA »
- ❖ Alis D,Dumas M. Polipot-Rocaboy G.(2010) risque et souffrance au travail, Dunod, Paris
- ❖ Alis D.,Dumas M.Polipot-Rocaboy G. (2010) « risqué et souffrance au travail,Dunod,Paris »
- ❖ Arcand M. (2000) « L'effet des pratique de gestion des ressources humaine sur l'efficacité des caisses populaire » Desjardins du Québec,These de Doctorat,Université de Metz,Frence
- ❖ Claude LOKOSSOU « La problématique de la motivation du personnel dans les entreprise publique : cas de l'ABERME »
- ❖ David Paradi « Performance et motivation au travail : une dynamique cyclique ? »
- ❖ Davide Glauque « Moteur de la performance individuelle et collective dans l'organisation publique en transformation »
- ❖ HENINTSOA Malala Andry Anjarasoa « Motivation du personnel et performance de l'entreprise : cas de la société mado sarl »
- ❖ Lacoursiere,R.(2001) « Impact de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources sur la performance organisationnelle et financière de PME » Memoire de maitrise,université de Quebec à Trois-rivières
- ❖ Morin et Aubé, 2007 :106) « la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint »
- ❖ MURHULA C. «Analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique» (2011)

- ❖ Pr. HAMADOU BOUKAR « la contribution de la politique de valorisation du personnel à la performance individuelle au travail : une étude à partir du PME camerounaises »
- ❖ RAKOTOAMIRANANA Njohany « La motivation et la performance dans une organisation publique »
- ❖ ROBBINS ET JUDE,2006 ;296 « La motivation est l'interaction entre l'individu et une situation donnée »
- ❖ Tidjani,B(2000), « La gestion des ressources humaines peut-elle être un facteur clé de succès dans la stratégie d'une PME » Revue de africaine des Sciences Economiques et de la gestion,Vol.II ,n°2,juillet-décembre

ANNEXE

ANNEXE I



GUIDE D'ENTRETIEN

Thème 1 : Notion de motivation des employés

1-Selon vous que représente la motivation au travail ?

.....

2-Existe-t-il une politique de motivation dans votre institution ?

.....

3-Si oui, quel est votre opinion sur cette politique de motivation ?

.....

4-Pour vous quelles sont les vos principales technique de motivation du personnel ?

.....

5-Selon vous, la motivation des employés provient-elle de l'employé lui-même (acte volontaire et personnel) ?

.....

Ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction ou responsable des RH ?

.....

Thème 2 : Notion de la performance

6-Selon vous que représente la performance au travail ?

.....

7-Comment mesurer la performance par l'aménagement du temps de travail ?

.....

8-Existe-t-il un lien entre la motivation et la performance selon vous ?

.....

9-Pensez-vous que la motivation du personnel entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entité ?

.....

10-Comment mesure la performance individuelle par la reconnaissance ?

.....

11-Comment mesure la performance individuelle par la formation ?

.....

12-Comment mesure la performance individuelle par l'amélioration des conditions de travail ?

.....

Annexe II

L'amélioration des conditions de travail

Dans votre travail il y a-t-il une simplicité dans la réalisation de votre tâche ?

D'accord Pas d'accord Neutre

Dans mon travail le confort est acceptable ?

D'accord Pas d'accord Neutre

Dans votre travail, il y a-t-il une souplesse dans l'exécution de vos tâches ?

D'accord Pas d'accord Neutre

L'aménagement de temps de travail

Dans votre travail, existe-il des congés payés annuel ?

D'accord Pas d'accord Neutre

En cas d'utilisation des heures de supplémentaires, il y a-t-il une période compensatoire ?

D'accord Pas d'accord Neutre

Dans votre travail, existe-il des congés pour événement familiaux ?

D'accord Pas d'accord Neutre

La performance individuelle au travail

Adhérez-vous complètement aux objectifs de l'organisation ?

D'accord Pas d'accord Neutre

Vous arrivez a terminé toujours dans les délais le travail qui vous ai donné ?

D'accord Pas d'accord Neutre

Les écarts en termes de qualité de qualité sont-elles rares dans l'accomplissement de votre tâche

D'accord Pas d'accord Neutre

Table des matières

AVERTISSEMENT	I
DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS	IV
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
RESUME.....	VII
SOMMAIRE	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA FECECAM-BENIN	4
Paragraphe 1. Situation géographique, historique, mission, objectifs et activités	4
1.1-Situation géographique	4
1.2-Historique.....	4
1.3-Missions	7
1.4-Objectifs	7
1.5-Activités	7
Paragraphe 2 : structure organisationnelle et fonctionnement de la FECECAM-BENIN	7
2.1-Structure organisationnelle	8
2.1.2- L'Assemblée Générale (AG)	8
2.1.3- Le Conseil d'Administration (CA)	8
2.1.4- La Direction Générale (DG)	9
2.1.5-Le comité de Direction de la FECECAM-BENIN.....	9
2.1.6- Le Comité de Crédit (CC).....	9
2.1.7-Conseil de surveillance	10
2.2 : Fonctionnement de la FECECAM-BENIN.....	10
2.2.1- La direction Audit-Inspection (DAI)	10
2.2.2- La Direction du crédit (DC).....	10
2.2.3- La Direction Informatique et Technique (DIT)	10
2.2.4- Le Secrétariat Général Chargé de la coordination (SGC).....	11
2.2.5- La Direction Planification, Etudes et Gestion de l'information Financière (DPEGIF)11	
2.2.6- La Direction Finance Comptabilité (DFC).....	11
2.2.7- La Direction Ressources Humaine, Formation et vie Coopérative (DRHFVC).....	11
Paragraphe 2 : Inventaires des forces et faiblesses de la FECECAM-BENIN	13

2.1- Inventaires des forces.....	13
2.2- Inventaires des faiblesses de la FECECAM	13
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	14
SESSION 1 : PROBLÉMATIQUE INTÉRÊT DE L'ÉTUDE ET OBJECTIFS.....	15
Paragraphe I : Problématique et l'intérêt de l'étude.....	15
1.1- Problématique de l'étude	15
1.2- L'intérêt de l'étude.....	16
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude	16
2.1.1- Objectifs général	16
2.1.2- Objectifs spécifique.....	17
SESSION 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	17
Paragraphe 1 : revue de littérature.....	17
1.1- Définition de quelques concepts	17
1.1.1- Définition de la notion de motivation	17
1.1.2- La typologie de la motivation	18
1.1.3- Les techniques de motivation.....	19
1.1.4- les sources de motivation	20
1.1.5- Définition de la notion de la performance	21
1.1.6- Lien entre la motivation et performance	23
1.1.7-REVUE THÉORIQUE	23
1.1.7.1- La théorie de l'Homme social E. Mayo	24
1.1.7.2- La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des	24
1.1.7.3-La théorie des facteurs de Herzberg.....	26
1.1.8- REVUE EMPIRIQUE.....	27
1.1.9- Hypothèses liées aux problèmes	30
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	30
2.1. Objectifs des enquêtes	30
2.2. La méthodologie adoptée pour la réalisation de l'enquête.....	30
2.2.1. Outils de collectes et d'analyses des données	30
2.2.1.1. Outil de collectes des données.....	30
2.2.1.2. Outil d'analyse de données.....	32
2-3. Limite de la Réalisation des enquêtes	32
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS,	
RECOMMANDATION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE	33

SECTION I : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET FORMULATION DU DIAGNOSTIC.....	34
Paragraphe 1 : Résultat de l'entretien.....	34
1.1- Résultats des entretiens auprès des professionnelles	34
1.1.1-La définition de la motivation selon les professionnelles	34
1.1.2- L'existence de politique de motivation dans l'organisation	35
1.1.3- La classification des techniques de motivations	35
1.1.4- L'origine de la motivation des salariés : acte personnel/impulsion du service RH.	36
1.1.5- Notion de performance individuelle selon les professionnelles.....	37
1.1.6- Mesure de la performance individuelle au travail.....	38
1.1.7- Mesure de l'aménagement de temps de travail	38
1.1.8- Le lien entre la motivation du personnel et la performance à la FECECAMBENIN selon les professionnelles	39
1.1.9- La reconnaissance : un facteur de motivation comme mesure de la performance individuelle au travail selon les professionnelles	39
1.1.10- La formation : un facteur de motivation comme mesure de la performance individuelle au travail selon les professionnelles.	40
1.1.11- L'amélioration des conditions de travail comme mesure de la performance individuelle au travail selon les professionnels	41
1.2- Résultats des entretiens auprès des salariés	42
1.2.1- La définition de la motivation selon les salariés de la FECECAM-BENIN	42
1.2.2- L'existence de politique de motivation dans l'entité	42
1.2.3- La classification des techniques de motivation selon les salariés	43
1.2.4- L'origine de la motivation du personnel : acte des personnel/impulsion du service ...	44
1.2.5- Le facteur de la rémunération comme mesure de la performance individuelle au travail	44
1.2.6 - Le lien entre la motivation du personnel et la performance.....	45
Paragraphe 2 : Résultats des questionnaires	46
2.1. Mesure des variables	46
2.2. Incidence de l'amélioration des conditions de travail sur la performance individuelle au travail.....	47
2.3. Impact de l'aménagement du temps de travail sur la performance individuelle au travail	48
SESSION 2 : Discussion des résultats	48

Paragraphe 1 : Analyse des résultats	48
Analyse des résultats sur les facteurs de la motivation à la FECECAM-BENIN	48
1.2- Analyse des résultats sur l'effet des facteurs de la motivation adoptée par la FECECAM-BENIN sur la performance individuelle de ses agents.....	49
Paragraphe 2 : vérification des hypothèses, formulation du diagnostic, recommandation et condition de mise en œuvre.....	49
2.1. Vérification des hypothèses.....	49
2.1.1. Degré de vérification d'hypothèse N° 1	49
2.1.2. Degré de vérification de l'hypothèse N° 2	50
2.2 Formulation du diagnostic.....	50
2.2.1- Élément de diagnostic de l'hypothèse N° 1	50
2.2.2-Elément de diagnostic de l'hypothèse N° 2	50
2.3. Recommandation.....	51
2.4. Condition de mise en œuvre	51
CONCLUSION	52
REFERENCES BIBLIOGRAPHES	53
ANNEXE.....	A
Table des matières	E