



UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI
(UAC)



.....
FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES
(FLASH)

.....
DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION
.....

**OPTION : Psychologie de la vie sociale et
professionnelle**

MÉMOIRE DE MAÎTRISE

**MOTIVATION AU TRAVAIL : CAS DE LA POSTE DU
BENIN (SA)**

Présenté par :
HOUNHOUE NOU Jules Médard
Y.

Maître de mémoire:
Dr Thierry KOUGBEAGBEDE

Année académique 2010-2011

INTRODUCTION

La psychologie de la vie sociale et professionnelle est l'une des spécialités créée par le Département de Psychologie et des Sciences de l'Education (DPSE) à la Faculté des Lettres, Art et Sciences Humaines (FLASH) de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC). L'objectif fondamental est de permettre aux étudiants qui reçoivent leur formation d'intervenir de façon professionnelle comme des spécialistes en management des organisations.

C'est certainement une vérité de Lapalisse que de dire qu'un personnel compétent est d'une importance capitale pour toute entreprise. Il n'est pas plus évident qu'un personnel compétent soit toujours motivé dans son vécu quotidien au travail. Le rôle du capital humain pour l'émergence et la prospérité d'une entreprise reste au cœur des discours du management moderne depuis ces dernières décennies.

Une organisation, une structure, aussi sophistiquée soit-elle, ne vaut que ce que valent les hommes et les femmes qui la font fonctionner. Une structure peut s'avérer inefficace si les individus qui la composent et l'animent ne sont pas à la hauteur des tâches qu'ils doivent accomplir ou s'ils n'ont aucun intérêt à travailler pour son efficacité. Si l'unanimité est faite sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, ces dernières étant elles-mêmes tributaires à des performances individuelles, il y a cependant lieu de savoir la meilleure façon de susciter et d'améliorer la motivation au travail du personnel. Les approches en ce sens vont rapidement diverger, des courants théoriques se construisent et se détruisent, des écoles de pensées se constituent et prolifèrent. C'est alors que, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et complexe. La motivation se définit comme étant l'ensemble des processus

physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce le comportement. Elle correspond également aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. Elle procure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu. Ainsi Pendant longtemps, la place de l'homme au sein des organisations a toujours posé de nombreux problèmes. Cette place rendu difficile surtout par la conception de l'école classique représentée par TAYLOR, GILBRET et GANT. Selon la conception de l'école classique, l'homme est essentiellement un homo economicus. Dans ces conditions l'homme est considéré comme un outil de travail. Les tâches étaient routinières et mécanisées. L'homme doit de plus en plus faire face aux aléas de fonctionnement, résoudre des problèmes. La logique de poste était une logique d'activité cadrée et répétitive. Il s'agit d'accroître le rendement tout en minimisant les coûts. Cette tendance a été renversée grâce à la naissance de nouvelles écoles telles que l'école des relations humaines et celle des ressources humaines. Ces dernières prônent la dimension sociale du travail au sein des organisations. Désormais il est question de la gestion de l'immatériel, facteur essentiel de motivation de l'homme mobilisant l'initiative et nécessitant l'engagement du salarié. Avec la célèbre phrase de JEAN BODIN (16^{ème} Siècle) « Il n'y a de richesse que d'homme » prend un nouveau sens selon lequel l'homme n'est pas sans doute le seul facteur producteur de richesse, mais seul l'homme est capable d'initiative, d'innovation pour adapter la réponse de l'organisation à la demande de l'environnement. Le rôle du capital humain pour l'émergence et la prospérité d'une entreprise reste au cœur des discours du management

moderne depuis ces dernières décennies. On voit que l'homme est incontournable dans tous processus de changement quel qu'il soit. Mais une structure peut s'avérer inefficace si les individus qui la composent et l'animent ne sont pas à la hauteur des tâches qu'ils doivent accomplir ou s'ils n'ont aucun intérêt à travailler pour son efficacité. Ainsi la gestion de l'immatériel, du symbolique fait appel à la flexibilité dans toutes ses formes. Cette flexibilité permet de gérer rapidement les problèmes d'effectif et de compétence par une certaine adaptation. La logique compétence valorise la contribution. Elle reconstruit une autre relation de l'homme au travail. C'est par cette flexibilité que l'homme se sent mieux dans sa peau par conséquent à sa place grâce à un flux d'énergie apporté par la motivation. La motivation a toujours été l'une des variables les plus importantes et les plus difficiles à mettre en œuvre. En effet, depuis la fin des années 1970, confrontées aux difficultés économiques et à une très forte concurrence, les entreprises cherchent constamment des solutions pour optimiser leurs résultats. Cela conduit de nombreux auteurs à proposer, à travers leurs écrits, des moyens pour atteindre cet objectif. Dès lors, comment motiver le personnel au travail devient la principale interrogation suscitant un intérêt bien particulier chez les psychologues du travail, les gestionnaires des ressources humaines, les ingénieurs, les consultants, les chercheurs, etc. La motivation qu'en est-il exactement et quels en sont les déterminants. C'est dans le but d'apporter un essai de réponse à cette question que je me suis intéressé aux travailleurs de la POSTE du BENIN.

Notre démarche dans la présente œuvre, va nous conduire à comprendre au mieux si, avoir un personnel motivé est le fait du hasard ou si au contraire un processus cohérent y conduit.

Le présent travail est présenté en deux grandes parties. Une première partie qui décrit le cadre général du sujet et une deuxième partie qui expose les données cardinales du comportement motivé au travail des agents de la POSTE du BENIN.

Première partie :

**CONTEXTE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE**

CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE

I-FONDEMENT DE LA RECHERCHE

1- Problématique

Selon Michèle Robert (1988, P: 59), *“toute recherche a pour but de trouver une réponse à une question et, par conséquent, il ne saurait y avoir de recherche là où, au départ aucun problème ne se pose”*.

Quel problème se pose donc ? Comment pensons-nous l’aborder ? Et quelles sont les principales pistes de recherche que nous pouvons envisager?

1-1 Mise en évidence du problème

Une entreprise est un établissement commercial dans lequel sont appelés à travailler des individus faisant partie prenante de plusieurs systèmes de rapports sociaux et animant la vie sociale de cette dernière. Dans l’expression de ces rapports, les travailleurs se constituent en acteurs sociaux coopérant et négociant (conflictuellement) les fruits et les modalités de cette coopération. Il se pose alors un problème d’identité et d’intérêt.

La POSTE du Bénin SA est une entreprise publique commerciale. Aujourd’hui, elle exerce ses activités dans un environnement caractérisé par une concurrence grandissante, un bouleversement technologique et une clientèle de plus en plus exigeante. Dans ce contexte, il est impérieux de faire de la gestion commerciale et de la motivation des Ressources Humaines, les facteurs déterminants de la productivité et de la compétitivité de l’entreprise. Sa mission est d’assurer avec une garantie de sécurité, de fiabilité, de rapidité et d’accessibilité au plus grand nombre des services universels de courriers, la collecte de l’épargne et les services

financiers postaux, à travers une entreprise financièrement équilibrée, reconnue pour la qualité de ses prestations et sa capacité d'adaptation, par l'ensemble de sa clientèle et notamment par les opérateurs économiques et les gros clients. Cette mission traduit en effet une ambition noble qui est de rendre accessible à toutes les bourses, les différents services offerts. Ainsi, en même temps qu'elle doit assurer son équilibre financier, la POSTE du Bénin se doit de conserver sa vocation de service universel. Cette double exigence implique l'adoption de véritables politiques de gestion moderne essentiellement basées sur le développement des ressources humaines. Aussi doit-elle affronter un environnement de plus en plus exigeant.

Mais elle traverse actuellement une crise financière due à une baisse de rendement des activités. Plusieurs auteurs ont eu à parler des causes probables de dysfonctionnement des entreprises notamment le manque de motivation qui pousse les travailleurs à une relâche dans le travail. Au nombre de ces auteurs nous avons ABRAHAM MASLOW qui à énuméré les causes de dysfonctionnement à travers la non satisfaction des besoins suivant sa théorie de la hiérarchie des besoins ; CLAY ALDERFER à travers sa théorie Subsistance, Relation, Progression (SRP) nous montre les pistes à emprunter pour motiver au mieux les travailleurs ; Frederick HERZBERG à travers sa théorie bifactorielle nous montre également des facteurs de motivation ; VROOM : le modèle VIE :Valence, instrumentalité, Expectation montre les relations entre la valence , l'instrumentalité et l'expectation en matière d'un bon rendement et la théorie de l'équité d'ADAMS qui présente les conditions qu'il faut pour s'attendre à un bon rendement.

A la Poste du Bénin qu'est ce qui explique cette baisse de rendement ? Est-ce le système de Motivation mis en place qui n'est pas efficace ou bien le Système de Gestion (LEADERSHIP) des responsables ?

Quelle relation existe-t-il entre Motivation, Leadership et Rendement ? C'est dans le but d'y apporter une approche de solution que nous nous sommes intéressé à la Motivation du personnel. Aussi, nous nous attachons dans un premier temps à présenter ces différentes théories de la motivation avant d'envisager dans un second temps la pratique de la motivation. C'est pourquoi notre sujet : « **motivation au travail : cas de la POSTE du BENIN** » prend en compte les applications des auteurs sus cités.

Ainsi pour répondre à cette préoccupation, nous nous sommes fixés les objectifs ci- après :

2- Objectifs de recherche

2-1 Objectif général

Analyser les dysfonctionnements de gestion des Ressources Humaines qui contribuent à la démotivation et à la baisse du rendement.

2-2 Objectifs spécifiques

- ❖ Comprendre et expliquer les facteurs de dysfonctionnement de l'entreprise.
- ❖ Identifier les principaux facteurs de motivation
- ❖ Etablir les bases de renforcement des facteurs de motivation identifiés.
- ❖ Amener les dirigeants à faire preuve d'un Leadership efficace.

Pour atteindre ces objectifs, les hypothèses suivantes ont été émises :

3- Hypothèses de recherche

3-1 Hypothèses spécifiques

- ❖ La méconnaissance des textes régissant le personnel est une cause de la baisse du rendement.

- ❖ La mauvaise organisation du travail et la non prise en compte de leur mérite professionnel démotive les salariés.
- ❖ Le manque d'implication des travailleurs dans la prise de décision contribue au mauvais rendement.
- ❖ La précarité de l'emploi chez certains travailleurs est source de démotivation et de baisse de rendement.

3-2 Hypothèses opérationnelles

- ❖ La non motivation surtout des agents d'Exploitation constitue un obstacle pour le décollage de la société.
- ❖ La méconnaissance des principaux facteurs de motivation constitue la cause de la baisse du rendement.
- ❖ Le manque d'une gestion saine des ressources financière constitue une cause de la non motivation du personnel.

4- Intérêt du sujet

Le travail est davantage remis en cause comme une valeur fondamentale, comme une obligation, et comme source de satisfaction personnelle. La crise de motivation observée aujourd'hui est donc loin de se limiter à telle catégorie professionnelle ou à telle autre uniquement.

En effet, les valeurs traditionnelles, consacrant la primauté du travail bien fait à l'intérêt matériel et pécuniaire devant résulter de l'effort fourni, s'effilochent avec le temps. Nous assistons de ce fait à une désacralisation du travail, à sa désaffectation, et travailler fait systématiquement l'objet de marchandage.

En nous intéressant à l'étude de la motivation des agents de la POSTE du Bénin, nous pensons faire un zoom sur certaines dimensions cachées des entreprises émergentes, notamment en décryptant les situations qui peuvent susciter chez l'homme africain et béninois en particulier, l'engagement au travail. Une analyse minutieuse du modèle de motivation

mis en œuvre à la POSTE nous a permis de comprendre les sources spécifiquement motivantes et d'envisager les conditions de sa réplique dans d'autres organisations où se pose le problème de mobilisation et d'optimisation du rendement des ressources humaines.

5- Choix du cadre et du sujet de l'étude

Dans le souci de concilier la théorie et la pratique au cours de notre formation universitaire en Psychologie de la vie sociale et professionnelle, les autorités décanales de la FLASH et les Responsables du Département de Psychologie et des Sciences de l'Education ont vu juste de nous laisser aller, vivre les manifestations de certaines réalités du monde des entreprises notamment les conditions de travail dans les entreprises et les services.

C'est dans ce contexte que nous avons sollicité et obtenu au sein de l'administration de la POSTE, un stage académique pour l'acquisition d'expériences de terrain.

Plus d'un paramètre ont motivé le choix de ce lieu de stage :

Primo, il compte parmi les entreprises recommandées par notre Département.

Secundo, il n'était pas situé loin de notre domicile et donc nous avons plus de facilité à nous y rendre.

Plus qu'un simple stage, il a été plutôt question pour nous d'une réelle formation professionnelle. Nos illusions d'étudiants ont vacillé, laissant tantôt présager une dichotomie entre les belles intentions théoriques et la mise en œuvre pratique rivalisant avec les contraintes contextuelles.

Pendant notre séjour dans cette Organisation, nous avons été associés à plusieurs travaux ; les uns relèvent typiquement du domaine de

l'administration, les autres relatifs à l'application directe de notre savoir-faire appris au cours de nos études universitaires.

Plusieurs questions se rapportant à la Psychologie du Travail et à la Gestion des Ressources Humaines ont retenu notre attention pendant ce stage, en l'occurrence celle de la motivation du personnel au travail. Mais qu'est-ce que la motivation et pourquoi la motivation ?

La réponse à cette question s'inscrit dans une double logique :

- celle qui pousse à un essai heuristique visant à conceptualiser un terme suffisamment abstrait mais à usage courant et multidimensionnel qu'est la motivation;
- et celle qui se veut utilitaire à la science managériale par sa contribution à la recherche de moyens à même d'optimiser la valorisation des ressources humaines pour un rendement meilleur dans les entreprises.

6- Clarifications conceptuelles

Dans ce paragraphe nous allons définir certains concepts utilisés afin de bien cerner ce dont il est question dans la présente étude. Il s'agira des mots et expressions tels que **Motivation, facteurs de motivation, déterminants de motivation, et besoins.**

6- 1 Motivation

Définir la motivation au travail relève d'un défi, tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur ce sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensées, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise.

Déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors qu'en 1981, on recensait 140 définitions du concept.

Nous n'allons pas nous amuser à présenter une analyse des principaux courants théoriques qui alimentent le débat, nous donnons plutôt quelques éléments qui rendent compte de la notion.

En effet, si l'unanimité est faite sur la perception de la motivation comme élément capital pour l'essor de toute organisation, sa définition n'est pas toujours aisée.

Ainsi, d'après le dictionnaire universel, la motivation est «un ensemble de facteurs conscients ou inconscients qui déterminent un acte, une conduite ».

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

Selon **HELLRIEGELL** « la motivation est une prédisposition à agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique ».

Pour **GIBSON**, « la motivation est un état, dans la perspective de l'individu qui présente la force de sa propension à faire des efforts dans le sens d'un comportement particulier ».

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

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

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

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

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

6- 2 Facteurs de motivation

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

6-3 Les déterminants de motivation

Un déterminant s'entend ici comme un ensemble de facteurs (pouvant être rangés par homogénéité de caractéristiques dans une même catégorie conceptuelle) capable d'influencer seul, l'engouement au travail chez un sujet.

Ainsi pour la présente étude, nous examinons 6 types de déterminants :

- les déterminants psychosociaux : Ce sont les déterminants à la fois psychologiques et sociaux, relevant de l'histoire individuelle, de l'éducation, de la formation et du vécu personnel de chaque agent.
- ces caractéristiques renseignent également sur des traits de personnalité qui prédisposent l'agent à être performant au travail. Généralement les psychologues utilisent les tests projectifs tels que le Test d'Aperception Thématique¹ (TAT), pour définir le niveau de motivation des individus qui visent l'auto accomplissement. Pour certaines raisons d'ordre technique, et idéologique, le TAT ne sera pas administré dans ce travail pour rendre compte du soubassement psychologique de la motivation du personnel de la POSTE. Nous allons approcher cette réalité en nous basant sur d'autres échelles de mesures qui font la synthèse de plusieurs tests.
- les déterminants religieux : ils font allusions aux motifs de motivation au travail, fondés sur la morale religieuse.
- les déterminants économiques : ils expriment le degré de dépendance entre la rémunération directe de l'effort fourni au travail et la motivation que cette rémunération engendre.
- les déterminants environnementaux : ils se rapportent à l'environnement physique du travail et concernent les variables telles que l'hygiène, la pollution, l'aération, l'éclairage...
- les déterminants organisationnels : c'est l'influence de la hiérarchie des pouvoirs de décision et de contrôle sur le comportement motivationnel de chaque salarié.
- les déterminants règlementaires et statutaires : ils mesurent le rapport entre les règles administratives et leur caractère motivant.

¹ Le TAT est élaboré en 1935 par le médecin et biochimiste Henri Murray

6- 4 Les besoins

Nous l'avons précédemment défini comme une sensation de manque appelant une satisfaction. Il y a plusieurs types de besoins. Nous présentons ici, ceux évoqués dans notre étude

Besoin de sécurité : Tendance à rechercher un environnement professionnel rassurant et dénué de risques majeurs.

Besoin d'activité : Tendance à rechercher des environnements de travail au sein desquels on bénéficiera d'un rythme de travail soutenu.

Besoin de dépassement : Tendance à avoir besoin de repousser ses propres limites dans le cadre de son activité professionnelle.

Besoin d'éthique : Tendance à rechercher un environnement professionnel au sein duquel les pratiques professionnelles sont en accord avec ses valeurs et son éthique personnelle.

Besoin de développement personnel : Tendance à rechercher un épanouissement et un développement personnel au travers de l'exercice de son activité professionnelle.

Besoin de contact : Tendance à apprécier et à rechercher de manière active le contact avec les autres.

Besoin de proximité : Tendance à chercher à nouer des relations étroites et authentiques avec ses collègues et collaborateurs.

Besoin de reconnaissance : Tendance à rechercher les témoignages d'affection et de reconnaissance de la part de ses collègues et collaborateurs.

Besoin d'influence : Tendance à chercher à exercer un pouvoir sur les autres et au sein de l'organisation dans laquelle on évolue.

Besoin de compétition : Tendance à avoir besoin de se mesurer aux autres et d'entrer en compétition avec eux dans le cadre de son activité professionnelle.

Besoin d'ordre ou d'organisation : Tendance à avoir besoin de clarté et d'organisation dans le cadre de son travail et de la définition de ses tâches.

Besoin de visibilité immédiate : Tendance à avoir besoin de pouvoir observer rapidement le produit de son travail et le résultat de ses efforts.

Besoin de directives : Tendance à rechercher des consignes claires avant de débiter une tâche.

Besoin de feed-back : Tendance à avoir besoin d'informations en retour sur le travail qu'on réalise.

Besoin d'autonomie : Tendance à avoir besoin de travailler avec une certaine liberté, tant dans le choix de ses horaires que dans la sélection des méthodes ou des outils qu'on doit utiliser.

Besoin de diversité: Tendance à avoir besoin d'effectuer des tâches diverses et d'éviter les activités routinières.

Nous pouvons remarquer avec ces différents auteurs qu'il existe plusieurs facteurs de motivation ; les uns aussi importants du fait de leur pouvoir motivant que les autres. La plupart des auteurs qui ont étudié la question de la motivation au travail, présentent beaucoup de similitudes et de complémentarités dans leurs travaux.

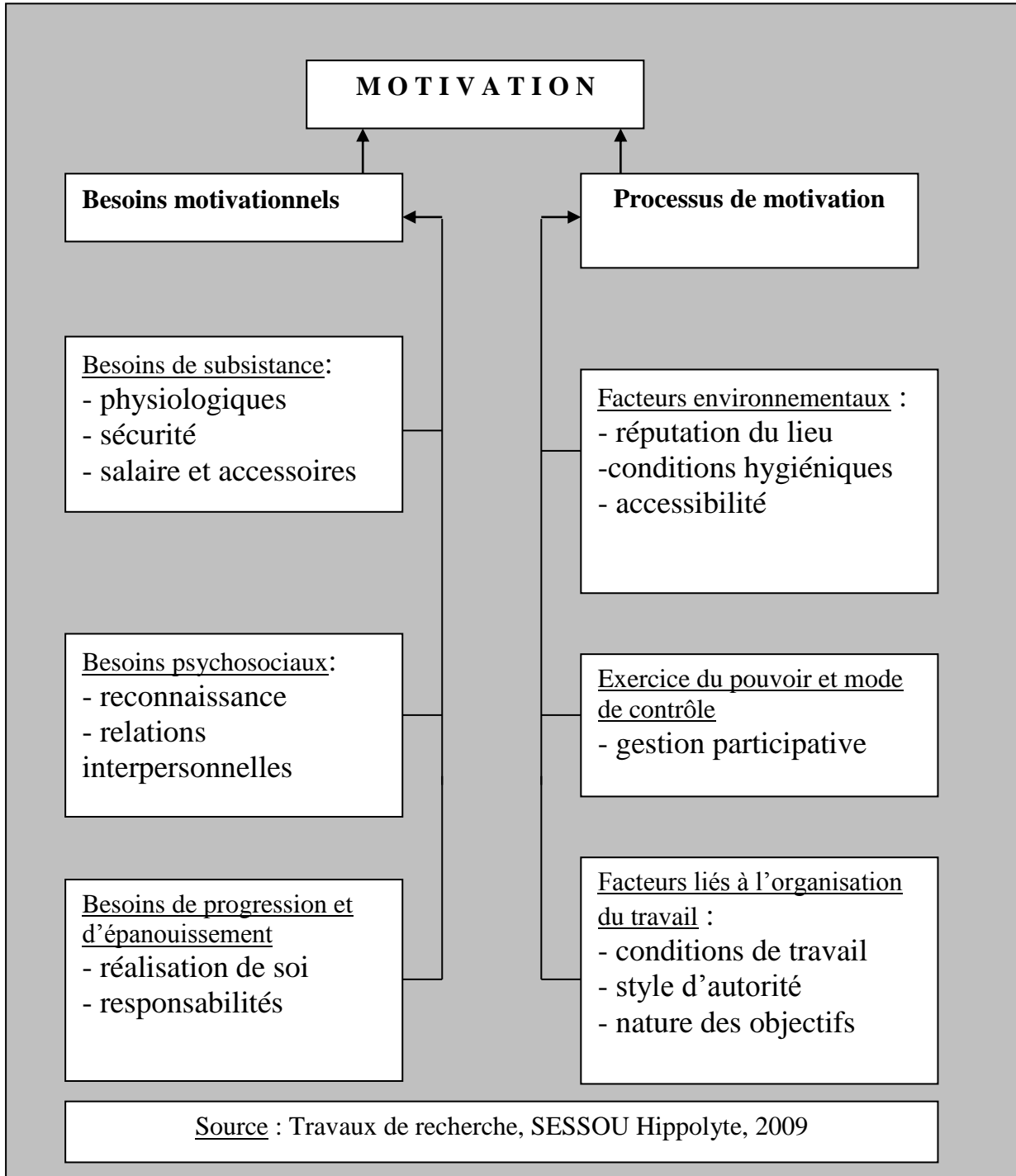
La théorie des besoins est une théorie de la motivation plus ancienne que la théorie de processus. Elle cherche à inventorier les divers facteurs qui peuvent accroître le rendement des salariés au travail ; elle cherche à préciser ce par quoi on est motivé alors que la théorie de processus consistait à expliquer comment on est motivé. Dans le langage courant le terme motivation regroupe en fait un ensemble de contenus. La question

«êtes-vous motivés par votre travail?» sous-entend «y a-t-il un aspect de votre emploi auquel vous tenez, qui a de l'importance pour vous?». Les thèmes de réponses (les contenus) à cette question ont été inventoriés, classés par ordre d'importance selon différentes théories (que l'on cherche à valider par des mesures de performances). De manière générale, les individus sont motivés par des besoins qu'ils cherchent à satisfaire.

Pendant que la théorie de la motivation par la satisfaction place les besoins au coeur des facteurs motivants (motivation intrinsèque), la théorie du processus de motivation explique plutôt que **la motivation dépend non seulement des besoins mais aussi des variables extérieures** (liées à l'environnement, aux conditions de travail et de rémunération, à l'ambiance de travail, et à l'équité dans les relations formelles de l'organisation).

La motivation précédemment définie comme le stimulus qui pousse l'individu à agir dans un sens ou dans l'autre, prend un sens concret lorsque nous nous situons dans le contexte de l'entreprise. Il existe diverses causes ou stimulus qui engendrent la motivation: ce peut être les besoins physiologiques ou les besoins psychosociaux. Selon les cas ou les auteurs, on parle de facteurs de motivation. Les facteurs de motivation peuvent à leur tour être regroupés par catégories auxquelles on donne le nom de déterminants de motivation. Les relations existant entre les différents facteurs identifiés et la motivation elle-même se traduit par la figure I ci-après :

Figure I : Schéma du cadre conceptuel de la motivation



II- Généralités sur la motivation

1- Revue de littérature

« Tout travail de recherche s'inscrit dans un continuum et peut être situé dans ou par rapport à des courants de pensées qui le précèdent et l'influencent. C'est donc normal qu'un chercheur prenne connaissance des travaux antérieurs qui portent sur des objets comparables... »²(P. 43).

Faisant nôtre cette pensée de Raymond QUIVY, et puisque nous ne sommes pas le premier à vouloir aborder une étude sur la motivation en milieu de travail, nous nous sommes lancé à la recherche des œuvres dont l'objet se rapporte à notre sujet de recherche.

En effet, une grande et riche littérature existe sur la motivation en milieu professionnel ; nous faisons ici un point sommaire de l'état des connaissances actuelles sur le sujet.

1- 1 Evolution du concept motivation

L'idée de motivation est déjà présente dans la division tripartite de l'âme chez Platon. L'*epithumia* est à l'origine du désir de manger ou de se reproduire. Siège des besoins physiques, ce ventre doit être maîtrisé par le *thumos*, l'élément moyen, au service de la raison (*noos*). Cette fonction appétitive ou conative s'oppose donc à la cognition. En utilisant le vocabulaire psychologique moderne, le *thumos* peut s'interpréter comme l'émotion, à la charnière entre le désir et la raison.

Le point de vue général de la philosophie antique, exprimé particulièrement par l'eudémonisme, considère que la recherche du bonheur est l'exigence impérative à la base de la motivation ; les autres attentes n'en étant que des objectifs partiels et isolément insuffisants.

² Raymond QUIVY, Manuel de Recherche en Sciences Sociales, DUNOD, Paris 1995, 287P.

Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, du fait qu'il n'a pas vraiment été étudié entre l'antiquité et le XX^e siècle. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours de façon directe) le concept restreint *de motivation au travail*.

Au Moyen Âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Ainsi, on peut prendre l'exemple de l'artisan. Le savoir-faire artisanal, lui donnait la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaitait. On peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le fait que l'artisan menait son œuvre du début à la fin, et cela à son rythme (motivation intrinsèque). Plus tard, à la fin du Moyen Âge, on assiste à la création d'ateliers et de grandes entreprises, ce qui coïncide au passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, et ainsi on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. À partir de ce moment, l'art de l'organisation et du *management* deviendra rapidement une nécessité.

Kant exprime deux origines de la motivation. La première étant le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir ou motivation sensible.

Dans son journal, **Maine de Biran** (mort en 1824) semble considérer la liberté intérieure comme la caractéristique d'une motivation fondamentale ; motivation sans objet particulier mais avec laquelle toutes les autres devraient entretenir des rapports de dépendance ou de conciliation. Il écrit : « Il est vrai qu'il y a en nous une force propre qui se donne à elle-même sa direction et ne la reçoit qu'autant qu'elle le veut », de nombreuses pages après avoir utilisé une métaphore de circonstance : « L'homme vertueux porte en lui-même une monarchie où toutes les forces sont soumises à une seule ; où tout fléchit devant la liberté intérieure ».

Cette « force propre » et en quelque sorte « royale » n'est autre que l'âme ; celle-ci ayant pour vassales les différentes puissances de l'être et ses motivations.

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

« Les conséquences du taylorisme sévissent encore maintenant dans nos entreprises », bien que l'on sache aujourd'hui que le salaire n'est pas un facteur de motivation du salarié, mais un facteur de satisfaction, et que la parcellisation de la tâche implique une « exécution passive du travail, sans implication personnelle. »

Ainsi comme conséquences du taylorisme sur l'individu, nous avons par exemple des comportements psychologiques à risque tels que l'absentéisme au poste de travail, la dépression, l'angoisse, le stress, les troubles de sommeil, l'inactivité physique, les troubles suicidaires ; sources de démotivation de l'employé.

1-2 Les théories de la motivation

Elles font l'état des connaissances au sujet de ce qui peut amener l'homme à être motivé au travail. L'utilité de ce paragraphe ici, est de nous situer précisément sur les variables auxquelles nous devons nous en tenir dans l'élaboration des outils de collecte et les bases de nos analyses.

Les différentes théories qui semblent aujourd'hui représenter des écoles de pensées et qui ne représentent pas bien évidemment une liste exhaustive peuvent être regroupées en deux grandes catégories à savoir la motivation par la satisfaction des besoins et le processus de motivation.

1-2- 1 Les théories de la motivation par la satisfaction des besoins

Les théories de la motivation par la satisfaction des besoins sont des théories qui s'intéressent aux besoins de l'être, notamment les forces internes qui poussent l'homme à agir. Au rang des grands théoriciens de la motivation par la satisfaction des besoins, on peut distinguer MASLOW, David MC CLELLAND, ADELFER, HERTBERG...

Selon **MASLOW**, l'existence d'un besoin à combler est le point d'origine de la motivation. Une hiérarchie est établie entre les besoins et va des besoins inférieurs aux besoins supérieurs. On ne cherche à satisfaire un besoin supérieur que si le besoin immédiatement inférieur est satisfait.

Abraham **MASLOW** classifie les besoins de l'homme en cinq catégories qui sont :

- **Les besoins physiologiques**

Ils constituent le niveau le plus bas dans la hiérarchie. L'employé qui ne cherche qu'à satisfaire ces besoins ne tient pas d'importance à la valeur du travail. L'essentiel est de trouver de l'argent.

Parmi les besoins physiologiques on a : le toit, l'air, les vêtements...

- **Les besoins de sécurité**

L'employé apprécie son emploi parce que ce dernier l'empêche de perdre tout moyen de satisfaire les besoins de base. Au nombre de ces besoins nous pouvons citer : la protection juridique de l'emploi, l'affiliation à la caisse nationale de sécurité sociale, la garantie d'une retraite, être à l'abri de menaces de perdre son emploi...

- **Les besoins d'appartenance**

C'est la chaleur des relations interpersonnelles quand elles sont au beau fixe. L'employé sent le besoin d'être intégré, d'appartenir à une autre famille au travail. Ce sont des besoins de camaraderie, de bons collègues de service.

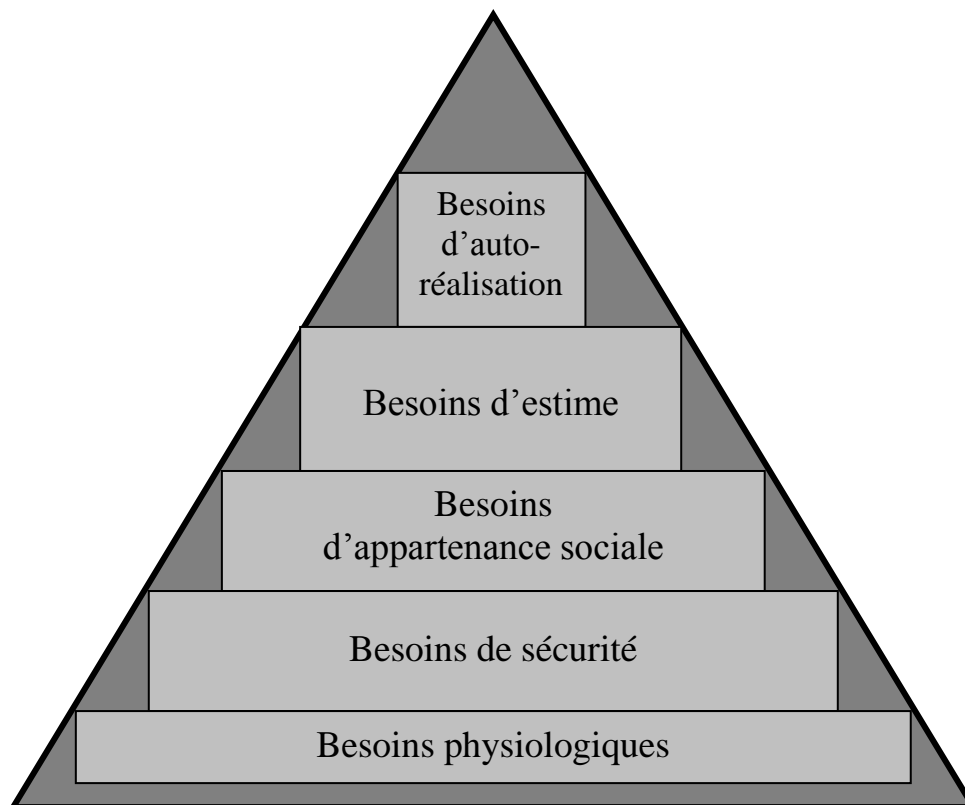
- **Les besoins d'estime**

L'employé veut avoir le sentiment d'épanouissement de sa propre valeur d'être estimé ou respecté par les autres. Il veut être accepté pour ce qu'il est ; pour sa compétence...

- **Les besoins d'auto-réalisation**

C'est le besoin de se réaliser dans la vie, d'atteindre ses idéaux, de réaliser son rêve dans le cadre professionnel.

Figure II : Hiérarchie des besoins selon A. Maslow



Source : Notes de cours, 1^{ère} année de Psychologie, 2004

Quant à David MC CLELLAND il existe trois besoins à savoir :

- **Le besoin d'accomplissement**

Est considéré comme besoin d'accomplissement, cette disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la réussite et le dépassement dans les situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence.

- **Le besoin d'affiliation ou d'appartenance**

C'est le désir d'établir, de maintenir ou de rétablir une relation affective positive avec une autre personne.

- **Le besoin de pouvoir**

Le besoin de pouvoir se définit comme le besoin d'influencer les autres, d'exercer une force sur les gens et les événements.

ADELFER identifie trois besoins à savoir :

- **Les besoins de subsistance**

Ce sont en fait les besoins matériels. Ils sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le toit, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.

- **Les besoins de relation**

Ils se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis...

- **Les besoins de progression**

Ce sont des besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.

La théorie de **HERTBERG** soutient premièrement que certains facteurs de travail sont une cause de satisfaction alors que d'autres ne peuvent que palier l'insatisfaction.

Deuxièmement elle (la théorie) établit que l'insatisfaction dans le travail n'est pas au même niveau pour tous les travailleurs.

HERTBERG en dégage deux facteurs de motivation :

- *Les facteurs d'hygiène de vie* qui comprennent la politique générale de l'entreprise et de l'administration en matière de plan et de stratégie de gestion des salariés. Les modalités de supervision, les rémunérations, les conditions de travail et les relations interpersonnelles constituent les facteurs que HERTBERG qualifie d'hygiène de vie. Ces facteurs sont liés au milieu du travail (environnement) et sont également qualifiés de facteurs extrinsèques.
- *Les facteurs intrinsèques de motivation*

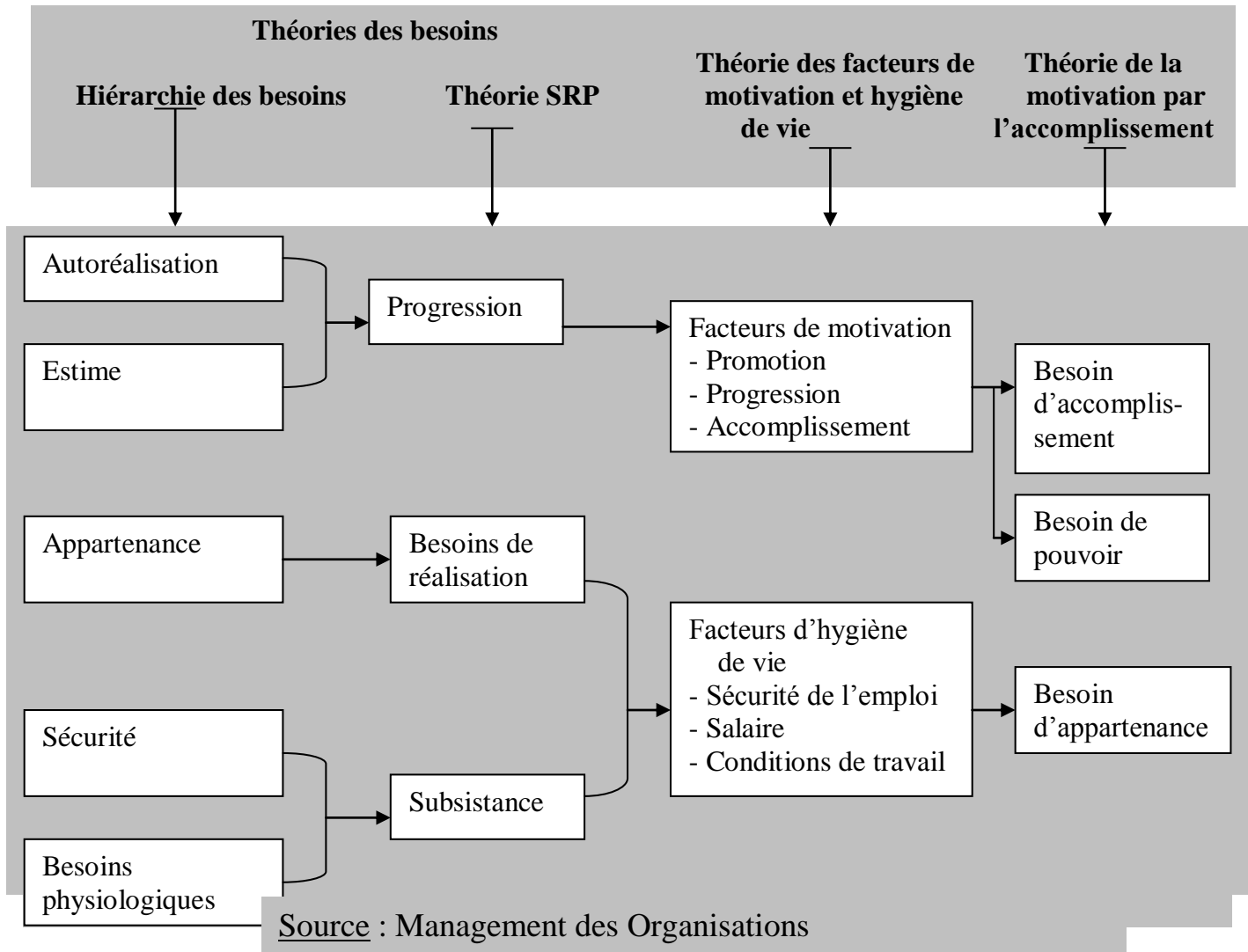
Ils comprennent le travail lui-même, la considération dont bénéficie l'employé, son avancement, sa participation au travail et les responsabilités qui lui sont confiées.

Il apparaît clairement que des rapports peuvent être établis entre les différentes théories de motivation par la satisfaction des besoins.

Ainsi, les quatre théories de la satisfaction mettent l'accent sur les diverses notions importantes : besoins motivationnels de base ; facteurs de motivation et facteurs d'hygiène de vie, motivation par accomplissement. La théorie de la hiérarchie des cinq besoins a servi de base à la théorie SRP. Il existe par conséquent des similitudes importantes entre les différentes théories évoquées.

La figure suivante illustre bien les liens entre les différentes théories

Figure III: Rapport entre les théories de la satisfaction des besoins



• **1-2- 2 Les théories du processus de motivation**

On distingue en ce qui concerne le processus de motivation d'un agent à son poste de travail, quatre théories. Il s'agit de :

• **La théorie du renforcement**

Le principe de base de cette théorie peut se comprendre aisément. Tout comportement suivi d'une récompense heureuse aura tendance à être répété. Il suffira donc pour maintenir l'effort chez un salarié, de le récompenser pour ses bons comportements.

Le tableau suivant illustre les récompenses courantes utilisées par les entreprises.

Tableau I : Les éléments matériels de motivation

Récompenses matérielles	Avantages sociaux	Symboles du statut	Récompenses sociales/ interpersonnelles	Récompenses liées à l'exécution d'une tâche	Récompenses auto-administrées
<ul style="list-style-type: none"> - augmentation du salaire - accession à l'actionnariat de l'entreprise - Participation aux bénéfices - Primes - Mesures d'incitation - Primes de fin d'année 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurance maladie - Voiture de fonction - Polices d'assurance - Cotisation à la caisse de retraite - Remise sur achat des produits fabriqués par l'entreprise - Voyages - Loisirs organisés - Repos - Club donnant droit à certains avantages 	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau d'angle - Bureau avec fenêtres - Moquette - Rideaux - Peintures - Montres 	<ul style="list-style-type: none"> - Témoignage informel de satisfaction - Eloges - Sourires - Marques de considération - Félicitations - Témoignages autres que verbaux - Tapes amicales dans le dos - Demande de conseils - Invitation à prendre un café ou à déjeuner - Articles dans le journal - Récompenses Officielles 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment du devoir accompli - Promotion à un poste comportant plus de responsabilité - Changement d'emploi - Rendement - Rétroaction 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction d'amour propre - Sentiment de fierté - Auto-félicitation

Source : Management des Organisations (Hellriegel slocum Woodman) 1992 ; 2004 9è tirage P.134.

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams³. Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle.

La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes.

Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Selon cette théorie, l'individu tend à évaluer ses contributions (*input*) en faveur de son organisation de travail (performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts, etc). Il évalue aussi les avantages (*outcomes*) qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions, etc). Puis, il compare ses deux éléments. Chaque individu élabore un ratio correspondant à cette comparaison. L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise" qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme points de repère. L'individu élabore ses ratios selon son système de perception, ils sont donc subjectifs. Chaque personne accorde un poids différent à tels ou tels avantages et contributions et détient des informations plus ou moins limitées. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve

³ Adams, J.S. (1965), « Inequity in social exchange », in Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, vol.2, p.267-299.

un sentiment d'équité. Il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (salaire...), relativement à ses contributions (efforts) sont justes au regard des avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité – soit de sous-équité, soit de sur-équité. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant ; prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison ...). Enfin, l'individu tend à se comparer à une ou plusieurs personnes à l'intérieur de son entreprise, et à des personnes travaillant dans d'autres organisations. Il se sera confronté à un problème d'équité interne dans le premier cas, d'équité externe dans le second.

● **La théorie des objectifs**

L'apport de cette théorie de la motivation par objectif au management est considérable. Locke et ses collaborateurs (1981) concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand :

- ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- un feed-back est mis en place. Les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;
- des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ;

- l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs ;
- les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

La motivation peut, dans ces conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs. Ce processus dépend des qualités des objectifs fixés. Locke et Latham (1984) en identifient quatre :

- (1) l'objectif est en mesure d'attirer vers lui l'attention de l'employé,
- (2) il a la capacité de mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (intensité),
- (3) il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (persistance), et
- (4) il facilite le développement de stratégies.

Sur ce dernier point, les auteurs précisent que la fixation des objectifs peut être l'occasion de laisser une liberté d'action dans l'organisation du travail, la planification, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts. Dès la première étude de 1968, Locke constate que pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être : difficiles, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles dans la mesure où les individus considèrent pouvoir y arriver en fonction de leurs capacités.

L'engagement de l'individu envers un objectif serait proportionnel à sa difficulté. Les objectifs fixés doivent être précis et bien définis, notamment quand ils peuvent être quantifiés pour faciliter l'évaluation des performances. Des objectifs précis permettraient de focaliser sur eux davantage les efforts de l'individu que ne le font des objectifs généraux. Il faudrait éviter dans la fixation des objectifs des formulations du type "*faites pour le mieux*"⁴.

⁴ Locke, E.A. (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.

- **La théorie des attentes de VROOM**

La théorie des attentes présente une approche cognitive de l'analyse de la motivation pour tenter de **comprendre les aptitudes de l'homme au travail**. Cette théorie soutient que le processus psychologique qui conduit au comportement évalue les avantages et les inconvénients du comportement. Les critères d'appréciation en situation de travail diffèrent d'un individu à un autre puisque leurs besoins ne sont forcément pas les mêmes. L'originalité de la pensée de VROOM réside dans le fait que ni les facteurs intrinsèques, ni les facteurs de l'environnement ne motivent à eux seuls l'individu au travail. La motivation résulte de la combinaison des forces internes et celles extérieures à l'homme. La théorie des attentes s'appuie sur les notions d'expectation, d'instrumentalité et de valence.

L'expectation : c'est la conviction que chaque travailleur se croit capable de faire ce qu'il attend comme résultat probable de ses efforts.

L'instrumentalité : c'est le lien qu'un travailleur établit entre la mesure de ses efforts et ce qu'il reçoit en retour.

La valence : c'est la valeur de tout ce que son travail est susceptible de procurer à l'individu.

Les gens produisent dans la mesure où ils attendent de leur travail certains résultats. Les travailleurs évaluent à la fois leur aptitude à accomplir une tâche donnée et la récompense que leur vaudra probablement le bon accomplissement de cette tâche : salaire, permanence, etc.

D'après cette théorie, l'**attente A** (degré de probabilité de certains résultats ou le degré de faisabilité de certains objectifs) multipliée par la **valence V** (degré de désirabilité de l'issue) donne la **motivation M**.

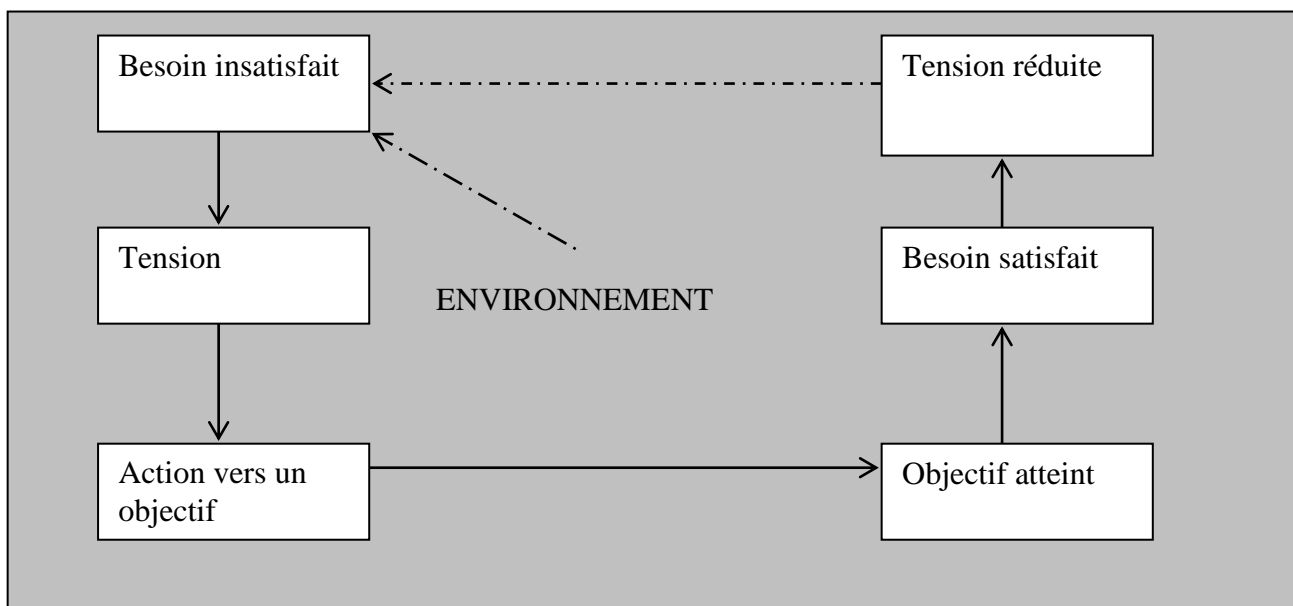
Nous avons donc : $M = A \times V$

Par ailleurs, la validité de cette théorie dépend donc de deux facteurs : la mesure dans laquelle les travailleurs se sentent maîtres des résultats de leurs efforts et l'aptitude du gestionnaire à discerner les récompenses que les travailleurs désirent. Or, ces deux éléments varient d'une entité à l'autre.

Il importe de retenir que même si de toute évidence la théorie a fait avancer notre compréhension des mécanismes de la motivation, elle ne peut s'appliquer sans nuance à n'importe quelle culture.

La constatation la plus importante qui se dégage de cette revue de la littérature est que la motivation est liée à la notion de besoin qui est défini comme une sensation de manque appelant une satisfaction ; c'est un état de déséquilibre créant chez l'individu une tension qu'il faut réduire conformément au processus suivant :

Figure IV: Schéma du déterminisme de la motivation



Source : Résultats d'enquête, juillet 2009

2- La biologie de la motivation

Les neurosciences ont mis, ces dernières années, en lumière les différentes bases biologiques impliquées dans la motivation. Elles se composent d'hormones, et de différentes parties du système nerveux central. Ces dernières serviront d'éclairages, afin de mieux comprendre certains types de motivation.

2-1 Hormones de motivation

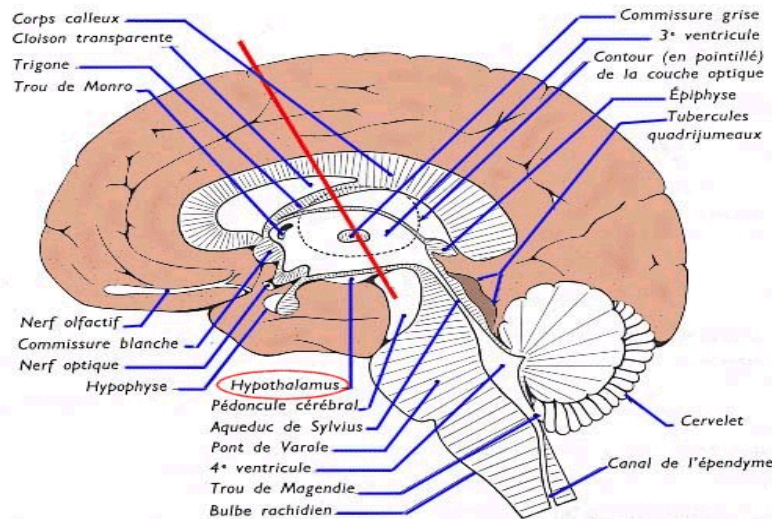
Une motivation, servant à l'accomplissement d'assouvissement primaire tel que les comportements agressifs et sexuels, peut être expliquée par l'augmentation de certaines hormones telles que **l'adrénaline et la noradrénaline**. Il est bien connu, en effet, que lors de l'adolescence par exemple, le taux d'hormone est corrélé positivement, et significativement aux comportements agressifs et tournés vers le sexe. Mais il est bien évident, que ces décharges hormonales, ne sauraient être l'explication unique de comportements plus évolués.

2-2 Centre nerveux de motivation

L'hypothalamus est également associé à la motivation de comportement assouvissant certains besoins physiologiques tels que la soif et la faim. Cet « expert » du système végétatif, est le « commandeur » de ces comportements. En effet, « l'hypothalamus peut être considéré comme un véritable ordinateur de la vie végétative qui programme les composantes physiologiques de la faim, de la soif, de la sexualité, de l'ovulation, les rythmes de base du sommeil, etc. ». De plus, ce deuxième facteur explicatif de la motivation est directement relié au système limbique, qui est au centre des émotions humaines, et ainsi, permet de déclencher, ou d'inhiber, des comportements agressifs.

Par exemple, la stimulation de l'hypothalamus médian ventral entraîne le déclenchement de la lutte, alors qu'au niveau dorsal, il déclenche la fuite. L'hypothalamus latéral, stimulé cholinergiquement, déclenche soit la soif, soit l'agressivité.

Figure V : Schéma de l'hypothalamus



Source : Note de cours de Physiologie Humaine, PSE2, 2003

3- La mesure de la motivation

La motivation est une tension ou une force qui se trouve à l'intérieur de l'individu lui-même ; son extériorisation est difficile à apprécier.

Chez les animaux par exemple, le nombre de décharges qu'un rat accepterait de subir pour passer les mailles d'un trou afin de s'accoupler à une femelle détermine son niveau de motivation pour cet acte sexuel. Par contre chez les hommes, il n'existe pas encore de technique élaborée pour mesurer la motivation au travail ; généralement on se préoccupe de savoir si l'individu trouve une satisfaction de son travail (satisfaction de ses besoins quelles que soient leurs formes).

Nous mettons en œuvre les différents moyens qui permettent de rendre compte des facteurs de motivation des travailleurs de la POSTE du Bénin et expliquons le processus de motivation dans cette entreprise.

CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Aucune recherche se voulant un caractère scientifique ne saurait l'être si elle n'est sous tendue par une démarche méthodologique claire et rigoureuse.

Rappelons ici, que le but principal de cette recherche est d'*expliquer le modèle de motivation mis en place par la Poste.*

Pour y parvenir nous avons adopté une approche holistique qui intègre plusieurs techniques d'études.

I- Les techniques d'études adoptées

Il s'agit de l'observation participante, de l'analyse de documents écrits, d'entretiens individuels et de l'administration de questionnaire.

L'observation participante a surtout prédominé durant toute la période de notre stage à la Direction des Ressources Humaines de la POSTE (3 mois). Nous avons ainsi entrepris un travail de terrain au contact direct des individus et en partageant leur mode de vie afin d'observer et apprécier la nature des relations professionnelles entre le personnel dans son ensemble.

Parlant d'observation participante, nous faisons allusion à la technique de recherche que le sociologue Jean Peneff définit ainsi qu'il suit : « *on appelle observation participante en usine le fait, pour un sociologue, de participer, en tant que salarié, à la production dans l'entreprise pour en tirer l'information et la documentation la plus proche des faits et du travail concret. Cette participation se déroule généralement sur une longue période (trois mois à un an (...)) de manière à s'intégrer dans le collectif de travail, à se familiariser avec la*

forme spécifique de l'activité et à contrôler sur un grand nombre de cas les analyses dégagées »

A cette dernière, s'ajoute la recherche documentaire, faite de l'analyse des rapports d'activités et autres documents écrits que nous avons rencontrés sur place et en dehors de l'entreprise.

Nous avons également procédé à des entretiens fréquents tantôt avec le Chargé des Ressources Humaines, tantôt avec les chefs service.

Pour finir, un questionnaire a été administré à chacun des membres du personnel.

1- La nature de l'étude

Cette recherche est à la fois quantitative et qualitative.

Nous la qualifions de qualitative parce que les variables de motivation sur lesquelles portent nos analyses ne sont pas toutes quantifiables elles ont quelquefois des attributs qu'on ne peut mesurer que par des appréciations de qualité comparativement à des normes théoriques. Elle présente cependant quelques aspects quantitatifs qui nous permettent de fonder nos analyses et interprétations, vu que la méthode des statistiques descriptives est largement utilisée.

2- La recherche documentaire

La recherche documentaire nous a conduit à la bibliothèque centrale de l'Université d'Abomey-Calavi, à la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, à la bibliothèque du Centre Culturel Français, aux centres de documentation de la Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines, et au Centre Béninois de Recherches Scientifiques et Techniques, où nous avons lu des mémoires, des livres et des articles divers traitant du sujet à l'étude.

Cette fouille des données secondaires nous a essentiellement permis d'une part, de faire le point des différentes théories de motivation les plus modernes et les plus appliquées et de découvrir d'autre part, des mémoires de maîtrise traitant des sujets similaires au nôtre et d'y emprunté la méthodologie et le modèle de présentation générale des mémoires.

D'autres documents spécifiques à notre sujet ont été consultés. Il s'agit, de la convention collective du travail et des rapports d'activité des années antérieures.

Par cette approche, le principal but visé est de respecter les normes scientifiques en matière heuristique et de définir avec précisions les variables qui permettent d'apprécier au mieux la motivation au travail et non de nous laisser aller à l'improvisation et à l'amateurisme grossier.

3- La population d'étude et l'échantillonnage

La population sur laquelle a porté notre étude est l'ensemble du personnel de la POSTE du Bénin soit un effectif de cinq cent vingt (520) agents. Nous avons réalisé un échantillon représentatif de 66 agents dont le taux de récupération du questionnaire est de 67,73% soit un total de quarante cinq (45) agents (questionnaires remplis et rendus) composés de 20 agents d'Exploitation,18 personnels de maîtrise et 7 personnels cadre répartis dans les différentes directions.

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

Le personnel de la POSTE est donc l'ensemble des personnes employées par cette entreprise.

Chaque individu membre du personnel ainsi défini est considéré comme un agent de l'entreprise.

À la période de juin 2009, l'effectif du personnel est de cinq cent vingt (520) agents au moment de l'étude et se compose de travailleurs que nous pouvons répartir en trois catégories socioprofessionnelles comme l'indique la nomenclature suivante :

- ✓ agents cadre,
- ✓ agents de maîtrise et
- ✓ agent d'exploitation

En considérant tout le personnel, nous pensons prendre en compte l'opinion de la majorité des individus et garantir toute l'objectivité de cette étude.

4- Les outils de collecte

Ils se composent de fiches de lectures, de guide d'entretien et de questionnaire.

Les fiches de lecture nous ont permis de consigner nos résumés de lecture, les thématiques des textes lus et les références bibliographiques.

Le guide d'entretien nous a servi dans l'entretien avec le personnel.

Quant au questionnaire, il comporte onze rubriques à savoir :

Les renseignements généraux, les déterminants de motivation, les facteurs psychosociaux, les facteurs liés au travail, l'exercice du pouvoir, mode de contrôle de l'encadrement (déterminants organisationnels) puis les facteurs environnementaux de motivation.

5- Validation du questionnaire

Elle a consisté à vérifier l'exhaustivité des questions, le lien qu'elles ont avec le sujet à l'étude, leur clarté, leur précision et leur formulation.

La validation du questionnaire s'est faite auprès du maître de stage, de personnes ressources et de quelques membres de la population d'étude (deux agents par catégorie socioprofessionnelle de l'entreprise).

Nous avons pour ce faire élaboré un guide de validation.

Les corrections ont été prises en compte et la version finale de l'outil a servi pour le test du questionnaire.

La collecte des informations n'a été effective qu'après les dernières corrections portées au questionnaire testé.

6- L'organisation de la collecte

La collecte proprement dite s'est faite durant deux (2) semaines du 3 au 17 juillet 2009.

Le lendemain de la distribution des questionnaires (à tous les services de la POSTE), nous avons entrepris de passer tous les jours chercher ceux déjà remplis par nos répondants.

Ainsi au cours de nos fréquents déplacements dans l'entreprise, nous avons pu aider ceux qui avaient de difficulté de compréhension ou de retenue par rapport à certaines questions en les leur expliquant davantage. L'administration du questionnaire est faite de manière indirecte (on parle aussi d'auto-administration), c'est-à-dire que les répondants fournissent eux-mêmes les renseignements demandés.

II- Le traitement des données

Signalons que le taux de récupération du questionnaire est de 67,73 % soient au total 45 questionnaires remplis et rendus.

Compte tenu du caractère surtout qualitatif de notre travail et de la taille aussi réduite de notre échantillon, Nous avons utilisé le mode manuel.

- ✓ Regroupement des questions par centre d'intérêt (en fonction des objectifs spécifiques) ;
- ✓ Elaboration des tableaux ;
- ✓ Edition des tendances significatives par graphes.

1- **Difficultés rencontrées et insuffisances de l'étude**

1- 1 **Difficultés rencontrées**

Elles sont principalement de plusieurs ordres :

1-1-1 **Insuffisance de la documentation écrite**

Les ouvrages sur la psychologie appliquée et abordant spécifiquement des sujets sur la motivation en milieu professionnel ne sont pas abondants dans les bibliothèques que nous avons fréquentées. Ceci a longtemps ralenti notre élan de départ dans la conduite de ce travail.

1-1-2 **Les procédures administratives**

Obtenir des informations au sein de nos administrations n'est pas chose facile. La méfiance excessive et les obligations de réserves ne favorisent pas l'accès à l'information. Ainsi, dans la recherche d'informations complémentaires sur les questions de grille salariale, nous avons été confronté à une réticence des personnes qui pouvaient nous y aider.

En dépit de ces obstacles, notre étude a été menée à terme.

1-2 **Insuffisances de l'étude**

Elles sont inhérentes à toute recherche sociale.

D'abord la technique d'observation utilisée peut être source de biais.

Ensuite une auto-administration de questionnaire peut être également source d'erreur (on ne comprend pas toujours le sens des questions, ou on peut mal remplir le questionnaire etc.)

Deuxième partie :

**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, PRESENTATION,
INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

CHAPITRE III : CADRE D'ETUDE

I- Présentation de la POSTE

1- Historique

L'homme a ressenti le besoin de la POSTE dès l'apparition des premières tribus sur la terre. Ce besoin s'est rapidement accru au fil du temps en raison des nécessités de communication commerciales et culturelles d'une part et en fonction des besoins de l'Etat d'autre part. Ainsi au Dahomey le service des Postes originellement connu sous le nom de « Service des Postes Télégraphe Téléphone (PTT) », plus tard sous l'appellation « Service des Postes et Télécommunications » est un service d'utilité publique. En 1889, les PTT au Dahomey alors colonie française étaient encore à l'état embryonnaire quand Monsieur Eugène fut désigné comme sous secrétaire d'état aux colonies et Monsieur Victor Ballot prit la direction du protectorat. De cette date jusqu'à l'exposition universelle de 1900, les créations de postes au Dahomey prirent un rythme assez accéléré :

- 1890 : Cotonou et Porto-Novo ;
- 1893 : Ouidah et Grand-Popo ;
- 1894 : Dogbo ;
- 1895 : Agoué ;
- 1897 : Zagnanado et Savalou ;
- 1898 : Abomey-Calavi, Djougou, Kouandé ;
- 1899 : Parakou.

Ces bureaux dont l'importance était encore très limitée n'étaient que des baraques en planches et des cases dont le confort et l'installation s'améliorent au fil des ans. Les relations entre ces divers

bureaux étaient assurées par des pirogues, des piétons recrutés dans le voisinage, des cavaliers choisis parmi les hommes de troupe. Par la suite, les liaisons automobiles et ferroviaires devaient faciliter considérablement le transport du courrier. En 1957, le Dahomey comptait 78 bureaux de poste y compris les centres spécialisés, 27 guichets et 82 agences postales.

2- Organigramme

3- Cadre juridique

La POSTE du BENIN est un établissement Public à caractère commercial. Elle est une société anonyme dont seul l'Etat est actionnaire. Les agents de l'Office des Postes et Télécommunication en activité, précédemment régis par les décrets n°85-363 du 11 septembre 1995 portant statuts particuliers des corps des personnels des Postes et Télécommunication et n°85-361 du 11 septembre 1985 portant statuts particuliers des corps des personnels administratifs commun.

II- Caractéristiques du personnel

Elles portent sur les variables sexe, âge, catégorie professionnelle, et ancienneté des individus enquêtés.

1- Répartition par sexe de la population étudiée

Tableau II : Répartition par sexe de l'échantillon traité

sexe	effectif	Pourcentage (%)
Homme	20	44,44
Femme	25	55,56
Total	45	100

Source : Résultats d'enquête, Juillet 2009

Comme le montre le tableau, les données recueillies sont relatives à une population constituée de 20 hommes et de 25 femmes ; soit 44,44% d'hommes et de 55,56% de femmes.

2- Répartition par catégorie professionnelle des enquêtés

Tableau III : Répartition du personnel enquêté par sexe et par catégorie professionnelle

Qualification Sexe	personnel Cadre	Agent de maîtrise	Agent d'exploitation	Total
Masculin	4	10	9	23
Féminin	3	8	11	22
TOAL	7	18	20	45
Pourcentage	15,56%	40%	44,44%	100%

Source : Résultats d'enquête, juillet 2009

La population étudiée se compose de 15,56% du personnel Cadre ; 40% d'Agent de maîtrise et de 44,44 % d'Agent d'Exploitation.

Le personnel d'Exploitation est relativement majoritaire parmi les catégories professionnelles qui ont participé à l'étude.

3- Répartition des enquêtés suivant l'ancienneté

Tableau IV : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté et par catégorie professionnelle

Qualification Ancienneté	personnel Cadre	Personnel de maîtrise	Agent d'exploitation	TOTAL
< 5 ans	2	4	6	12
] 5 à 10 ans]	1	8	3	12
] 10 à 15 ans]	2	4	7	13
> 15 ans	2	2	4	8
Total	7	18	20	45

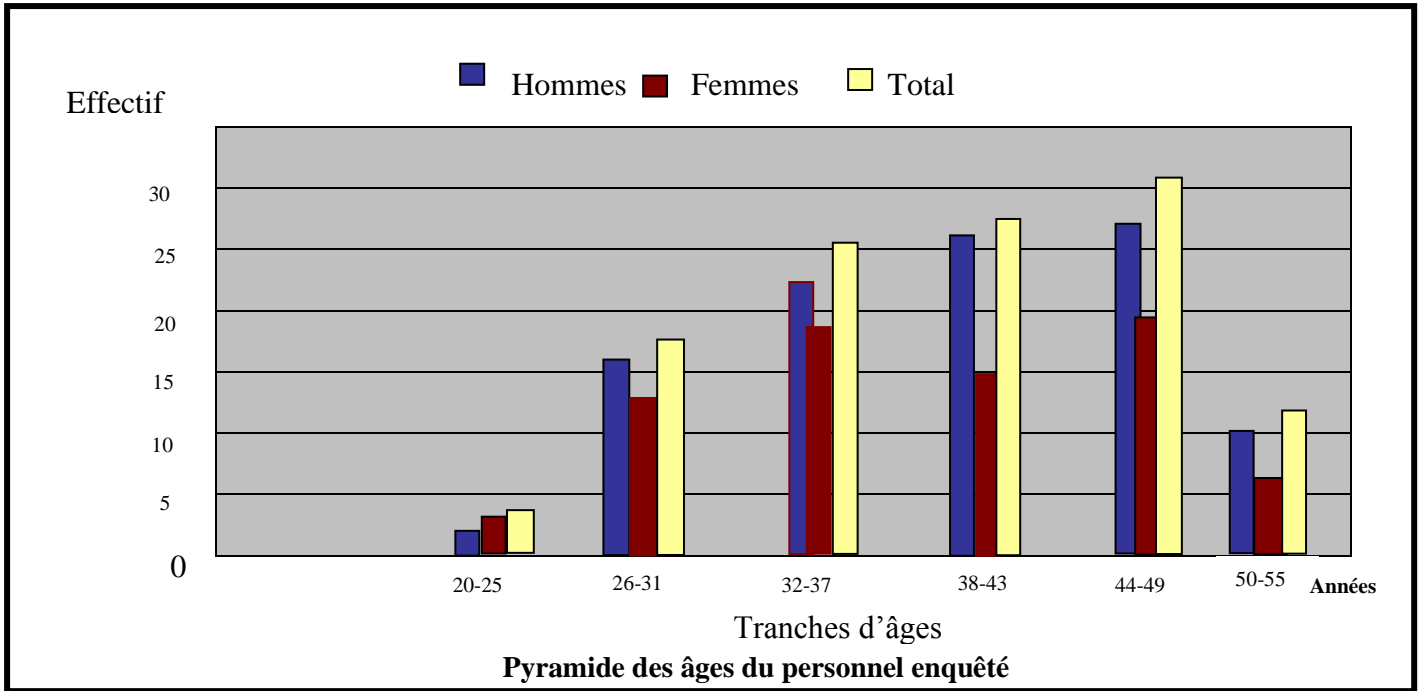
Source : Résultat d'enquête, Juillet 2009

Suivant l'ancienneté des travailleurs enquêtés, on déduit de l'analyse du tableau que 12 agents sur 45 ont déjà fait environ 10 ans de service, soit 26,67% de la population étudiée ; 12 sur 45, soit 26,67% des agents n'ont

pas encore fait 5 ans de service, alors que 17,78% ont plus de 15 ans de service. Rappelons au passage que la POSTE du Bénin a déjà cent dix (110) ans d'âge existentiel.

4- Répartition de l'échantillon d'étude en fonction de l'âge

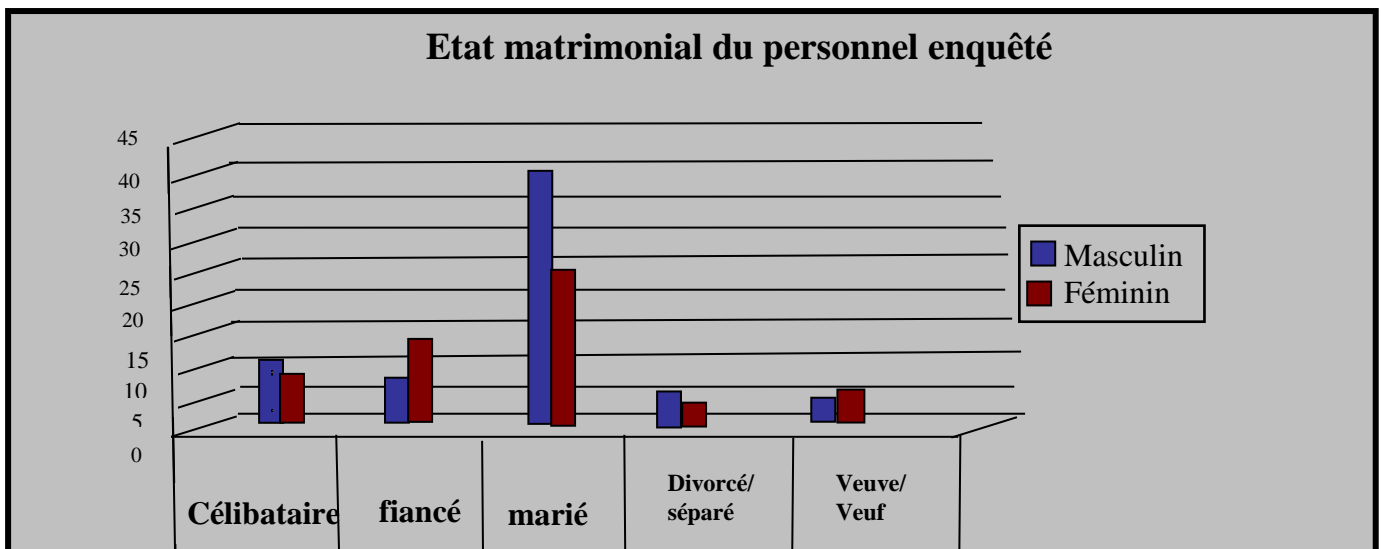
Graphe I : Répartition par sexe et par âge du personnel enquêté



Source : Résultats d'enquête, Juillet 2009

5- Profil des enquêtés suivant leur situation matrimoniale

Graphe II : Situation matrimoniale du personnel enquêté



Source : Résultats d'enquête, Juillet 2009

Il ressort de l'analyse de ce graphe que la plupart des travailleurs interrogés sont des mariés (72,47%), pendant que 15,77% sont encore célibataires. Aucune relation scientifique n'est à notre connaissance encore établie entre la situation matrimoniale et la motivation, cependant un homme marié est souvent considéré comme suffisamment responsable, il gère en plus de sa personne un ou plusieurs autres individus qui attendent beaucoup de lui et envers qui il a des engagements plus ou moins énormes. De ce point de vue, le 'marié' crée une situation (de manque de moyens) et il se voit obligé de travailler pour combler le gap et pour sauver sa face, d'où sa motivation au travail.

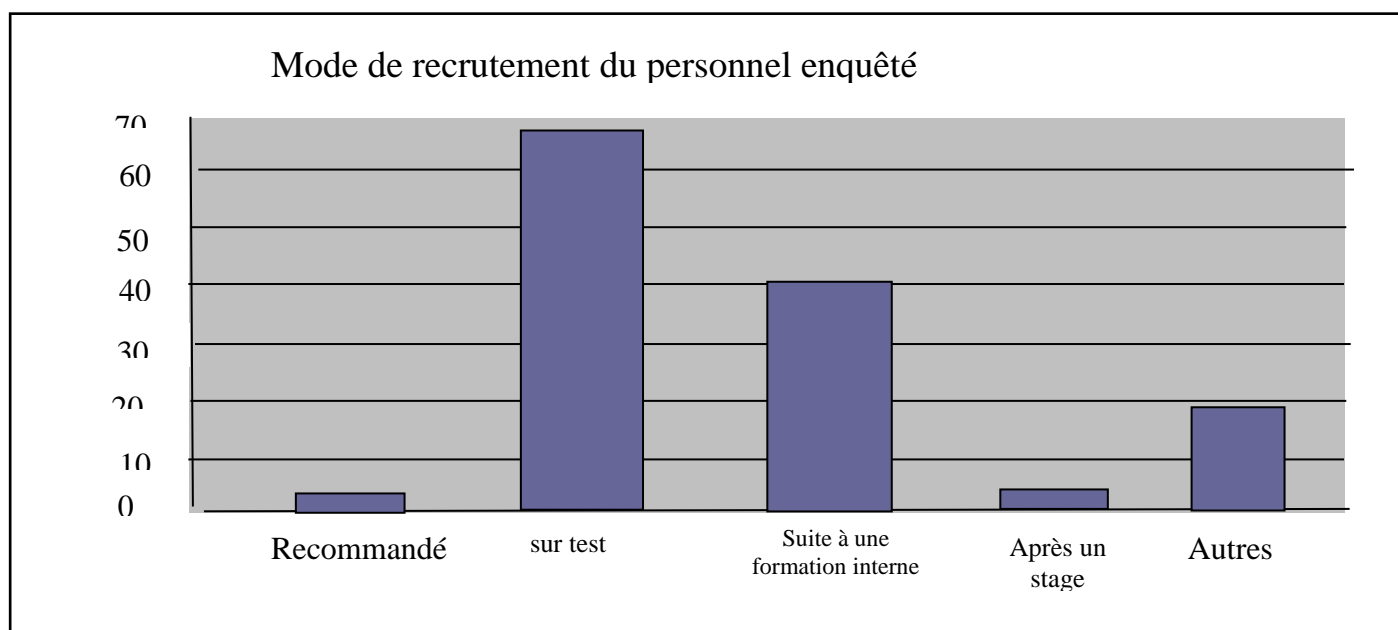
III- Conditions de travail et facteurs de motivation

1- Conditions de travail

Nous nous intéresserons dans cette rubrique à l'ensemble des méthodes, moyens et organisations de travail ainsi que toute autre mesure, mis en place par la direction de l'entreprise en vue de l'accomplissement de la mission assignée à chaque employé.

1-1 Le mode d'accès à l'emploi à la POSTE du Bénin

Graphe III : Répartition du personnel enquêté suivant le mode de son recrutement



Une lecture du graphe ainsi présenté, nous permet de dire que la plupart des recrutements à la POSTE du Bénin, se font après un test ou suite à une formation interne. Mais un grand nombre d'agents se sont abstenus de nous préciser comment ils sont recrutés.

1- 2 L'ambiance de travail à la POSTE du Bénin

Les facteurs de motivation à la POSTE du Bénin sont de plusieurs ordres ; les plus remarquables sont ceux que nos outils de collecte ont pu mettre en évidence. Les résultats suivant nous en donnent une idée.

Tableau V : Appréciation de l'ambiance de travail à la Poste du Bénin

Appréciations	Effectif	Fréquence (%)
Très bonne	17	37,78
Conviviale/Bonne	19	42,22
Travail non stressant	7	15,56
Atmosphère crispante	1	2,22
Mauvaise	1	2,22
Total	45	100

Source : Résultats d'enquête, juillet 2009.

Il se dégage de ces résultats que l'ambiance de travail à la POSTE du Bénin est bonne et conviviale. Cependant 2,22% environ des agents enquêtés affirment le contraire.

1- 3 Les contrats de travail à la POSTE du Bénin

"Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose. " Code civil (art. 1101).

Il y a contrat de travail quand une personne se met au service d'une autre, sous sa direction et sa subordination, moyennant un salaire.

A la POSTE du BENIN, le contrat est à durée indéterminée. L'engagement définitif est de la compétence du directeur général. Il

intervient après un rapport d'évaluation du chef direct du travailleur. Lorsque l'engagement est confirmé, il est constaté par une décision signée du Directeur Général de l'Office des Postes et Télécommunications. Mention y est faite de l'emploi et du classement du travailleur, de sa rémunération et des divers avantages et accessoires du salaire dont il bénéficie. Un exemplaire de la décision est remis au travailleur.

2- Les motifs de satisfaction au travail à la POSTE du Bénin

Tableau VI : Motif de satisfaction évoqué par les agents enquêtés

Motifs de satisfaction	TOTAL	Fréquences (en %)
Rémunération	13	28,89
Ambiance au travail	15	33,33
Gestion des promotions	2	4,44
Mode de communication	3	6,67
Considération pour les travailleurs	5	11,11
Outils de travail	2	4,44
Mode d'organisation du travail	3	6,67
Son but social	2	4,44
Total	45	100,00

Source : Résultats d'enquête, juillet 2009

Les motifs de satisfaction à la POSTE du Bénin sont divers et variés. L'investissement dans le travail, l'implication au travail, les valeurs du travail et le sens qu'on lui donne constituent des facteurs de soutien que les directions d'entreprise auraient intérêt à promouvoir pour l'efficacité visée aussi bien que pour le bien-être des salariés (Morin, 2003). Lorsque nous en tenons à ces résultats, nous constatons qu'il y a une volonté manifeste des employés de la Poste à améliorer la stratégie de gestion du personnel ; ce qui confirme mes hypothèses selon lesquelles cette baisse de rendement serait liée soit au système de motivation ou au système de gestion. Les systèmes d'organisation sont des construits humains qui ont des répercussions sur les conditions de travail et le mode de fonctionnement

des individus tout en étant à leur tour modelés par ces derniers. La gestion du personnel fait appel à la notion de Leadership. Mais nous ne pouvons pas parler de leadership sans motivation. Leadership et motivation sont liés dans la mesure où un leader ne peut être efficace s'il ne met pas en place une politique de motivation bien appropriée.

3- Autres facteurs de satisfaction

3-1 L'importance de la combinaison du spirituel et du professionnel

Lorsqu'il s'est agi d'apprécier la nature des relations entre le personnel et l'encadrement, les agents enquêtés ont déclaré qu'ils entretiennent avec leur hiérarchie, des rapports de bonne collaboration caractérisés par la courtoisie, la gentillesse, la sincérité, le respect mutuel etc. Ils ont tout de même évoqué le sérieux, l'ordre et la discipline qui constituent ce qu'ils appellent " la règle d'or" du comportement au travail.

3-2 L'Effet des sanctions sur la motivation

Tableau VII : Type de sanction correspondant à la faute commise

Sanctions	Effectif	Fréquence (en %)
Demande d'explication	21	46,67
Avertissement verbal	23	51,11
Avertissement écrit	0	0,00
Mise à pied	1	2,22
Défalcation	0	0,00
TOTAL	45	100

Source : Résultats d'enquête, juillet 2009

On retiendra de ce tableau qu'à la POSTE du Bénin, il y a trois types de sanctions utilisés en cas de faute commise. Il s'agit de la demande d'explication (46,67% des cas) de l'avertissement verbal (51,11%) et de rare cas d'une mise à pied.

Si on s'en tient à ces résultats, on peut comprendre qu'à la POSTE, il est rare de punir (2,22) cependant la demande d'explication et

l'avertissement verbal ne menacent pas le poste des agents ; ceci peut être perçu comme un facteur de quiétude psychologique au travail.

4- Grille des infractions courantes à la POSTE du Bénin

Tableau VIII : Infraction courante à la Poste du Bénin

Grille des fautes	Effectif	Pourcentage
Retard	2	4,44
Mauvais accueil des clients	5	11,11
Insubordination	1	2,22
Autres	38	84,44
TOTAL	45	100

Source : Résultats d'enquête, juillet 2009

Si nous en tenons au tableau, il est très rare d'observer des cas de retard (4,44%). Aussi est-il rare d'observer des cas d'insubordination (2,22%) par rapport au mauvais accueil des clients (11,11%). Cependant il existe d'autre cas difficilement quantifiable non moins négligeable (84,44%).

CHAPITRE IV : PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS

I- Les facteurs de démotivation

Tout n'est pas parfait en ce qui concerne la politique de motivation mis en œuvre à la POSTE du Bénin. Des facteurs de démotivations existent et la direction de cette entreprise a tout intérêt à rester vigilant et attentif. Les résultats suivants issus de nos recherches exposent quelques-uns des facteurs de démotivations.

1- Sur le plan matériel

Tableau IX : Les facteurs de démotivation à la Poste du Bénin

Eléments	TOTAL	Fréquence (en %)
Outils de travail insuffisant	30	66,67
Mauvaise aération / chaleur	5	11,11
Poussière	5	11,11
Insalubrité	5	11,11
Total	45	100,00

Source : Résultats d'enquête, Juillet 2009

Lorsque nous en tenons au tableau, nous remarquons une insuffisance d'outils de travail (66,67%). Or la disponibilité en quantité suffisante d'outils de travail est la première condition pour une meilleure prestation de service voire un meilleur rendement. Mais les autres aspects tels que la mauvaise aération/chaleur, la poussière et l'insalubrité ne sont pas à négliger car ils font partie des conditions de travail sources également de motivation.

2- Sur le plan psychologique

2-1 Présentation des résultats

Cette présentation s'est basée sur les éléments essentiels de mon questionnaire.

- Sur les 45 travailleurs enquêtés, 25 connaissent les textes soit un pourcentage de 55,55%.
- Parmi les 20 agents d'exploitation enquêtés, seulement 7 connaissent les textes soit un pourcentage de 35%.
- Sur les 18 agents de maîtrise, il y a 17 qui connaissent parfaitement lesdits textes soit un pourcentage de 94,44%.
- Sur les 7 agents Cadre enquêtés, eux tous maîtrisent les textes soit un pourcentage de cent pour cent.
- Sur la question que pensez-vous changer (ou améliorer) dans les habitudes de travail dans votre service, nous avons sur les 45 enquêtés, 30 employés qui pensent qu'il faut changer la stratégie de gestion du personnel.
- Sur la possibilité du choix entre les candidats X et Y, nous avons 45 sur 45 travailleurs soit un pourcentage de cent pour cent qui ont choisi Monsieur X.
- Sur la question qu'est-ce qui vous motive dans le travail, nous avons 35 travailleurs sur les 45 soit un pourcentage de 77,77 qui affirment qu'ils sont motivés par la stabilité de leur emploi.

2-2 Analyse des résultats

Nos analyses ont porté essentiellement sur les éléments pertinents qui nous ont permis de mieux comprendre le problème étudié.

Lorsque nous nous en tenons à ces résultats, nous constatons en premier lieu que le personnel surtout les agents d'exploitation de la Poste du Bénin ne maîtrisent pas les textes qui les régissent ; ce qui confirme ma première hypothèse selon laquelle la méconnaissance des textes régissant le personnel est une cause de la baisse du rendement.

Ensuite sur la question que pensez-vous changer ou améliorer dans les habitudes de votre service, nous constatons qu'il y a une volonté manifeste des employés à améliorer la stratégie de gestion du personnel ce qui confirme ma seconde hypothèse selon laquelle la mauvaise organisation du travail et la non prise en compte de leur mérite professionnel démotivent les salariés. La gestion du personnel fait appel à la notion de Leadership. Mais nous ne pouvons pas parler de Leadership sans motivation. Leadership et motivation sont liés dans la mesure où un Leader ne peut être efficace s'il ne met pas en place une politique de motivation bien appropriée.

Sur la possibilité du choix entre les candidats X et Y, nous constatons que cent pour cent ont choisi Monsieur X qui a opter pour l'implication des travailleurs dans la prise de décision ; ce qui confirme ma troisième hypothèse selon laquelle le manque d'implication des travailleurs dans la prise de décision contribue au mauvais rendement.

Sur la question qu'est-ce qui vous motive dans le travail, nous constatons que 35 travailleurs sur les 45 soit un pourcentage de 77,77% affirment qu'ils sont motivés par la stabilité de leur emploi ce qui confirme ma dernière hypothèse selon laquelle la précarité de l'emploi chez certains travailleurs est source de démotivation et de baisse de rendement.

3- Autres facteurs de démotivation

3-1 Les défaillances de la communication interne

La communication interne s'inscrit dans la stratégie de gestion installée par la direction de l'entreprise.

En effet, le manque de feed-back du service rendu est un important facteur de démotivation. Comme l'on affirmé 35 individus sur 45

interrogés (77,78%), c'est très encourageant d'être félicité pour une performance réalisée. Cela dope le moral et relance le travailleur. Les agents reprochent à l'encadrement de ne pas le faire souvent. De plus, il n'y a aucune boîte de suggestions où la direction pourra être renseignée sur les préoccupations profondes du personnel. Or nous savons avec Freud⁵ que la restitution par voix orale ou écrite du facteur frustrant est déjà un début de cure analytique qui libère l'individu. L'interphone n'est pas encore installé dans tous les services, empêchant ainsi les travailleurs de communiquer plus rapidement et plus facilement entre eux. Point n'est besoin de démontrer le rôle de la communication dans le resserrement des liens sociaux sur le lieu du travail. Il revient aux responsables en charge de la gestion des ressources humaines de veiller à ce que les travailleurs aient une compréhension élevée de ce qui est attendu d'eux pour la réussite des tâches qui leur sont confiées. Il s'agit de définir ensemble avec les subordonnés les objectifs à atteindre. Le processus de détermination des objectifs comprend la définition des données précises de la responsabilité du poste, la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine et autant que possible la formulation d'un plan de travail qui permet les résultats désirés. Ensuite il faudra évaluer les progrès accomplis en direction de ces objectifs. Il s'agit concrètement de :

- énoncer ce qui doit être fait ;
- préciser comment la performance sera évaluée ;
- fixer le délai pour atteindre les objectifs ;
- classer les objectifs
- évaluer l'importance et la difficulté des objectifs.

Ainsi l'action collective implique un objectif commun, et un tel objectif est lui-même une production commune. Cet objectif ne peut être

⁵ SEGLA Rogatien, Eléments de cours, Psychanalyse et Maladie mentale, 3^{ème} année de psychologie, 2003-2004.

donné par le management. Celui-ci peut toujours fixer un objectif à un groupe. Mais un tel objectif ne fait pas un objectif commun. Un objectif commun est un objectif que l'on se fixe collectivement, que le groupe se donne lui-même. Pour Pierre Leclair (1996), s'inspirant des thèses d'Habermas, un tel objectif collectif ne peut naître qu'à l'issue d'un débat, d'une confrontation entre les membres du collectif de travail. Cette confrontation s'organise sur trois dimensions dont la première est celle de la vérité. Est-ce que l'analyse de la situation vécue est vraie ? Est-ce que les faits sont vrais ? La seconde dimension est celle de la justice. Est-ce que la situation vécue ou qui découle de l'événement est juste ? Une situation peut être vraie et injuste. La troisième dimension est plus psychologique. Elle est liée à la qualité des relations interprofessionnelles. Est-ce que la confiance règne ? Est-ce qu'autrui est honnête ? Et toute situation ou toute action vécue ou envisagée peut être analysée par les salariés selon ces trois dimensions : celle de vérité, celle de la justice, celle de l'honnêteté. Si, sur une seule de ces dimensions, l'analyse se révèle négative, alors la coopération est freinée.

3-2 Le mauvais éclairage et ses conséquences

Les exigences en matière d'éclairage ne sont pas les mêmes pour tous les services de l'entreprise. Cela est fonction de la nature des tâches à accomplir, de l'acuité visuelle des travailleurs, etc. Les conséquences immédiates d'un mauvais éclairage sont surtout :

- l'augmentation de la fatigue visuelle ;
- la fréquence des maux de tête ;
- la somnolence au travail ; etc.

3-3 La chaleur et ses conséquences au travail

Tous les services de l'entreprise sont dotés d'un système d'aération dont le bon fonctionnement ne devrait en principe poser aucun problème. Cependant, des plaintes sont récurrentes au sujet de la chaleur qui perturbe quelquefois le cours normal des journées de travail.

En effet, une ambiance de travail trop chaude (ambiance thermique élevée) provoque chez le travailleur une perte en eau et en ions tels que le sodium, le potassium et le calcium par la sueur. Une grande concentration en ambiance thermique élevée provoque des céphalées et occasionne des erreurs. En ambiance chaude, les gestes sont altérés en vitesse et en précision.

3-4 La poussière

La poussière affecte souvent les yeux et peut aussi provoquer des conjonctivites. De même, beaucoup de maladies respiratoires et pulmonaires sont occasionnées par la poussière.

3-5 La charge mentale

Le système d'attribution des primes ou indemnités ne tient pas compte des mérites. On note également un manque de formation ou recyclage par rapport à DHL et TOP CHRONO.

II- Les acquis à préserver

On peut noter à travers ces différents résultats qu'à la POSTE du Bénin il existe des schémas traduisant des intensions durables de gestion à plus ou moins long terme, schémas basés sur des règles et principes de fonctionnement orientés vers un but. C'est ce que nous pouvons appeler les ***politiques de gestion*** de l'entreprise dans cette partie du travail. Nous retenons fondamentalement quatre politiques de gestion influençant la motivation des travailleurs, il s'agit de :

- la politique de rémunération
- la politique de formation
- la politique des relations professionnelles et de communication
- la politique de l'emploi.

1- La politique de la rémunération

En vertu des dispositions de la Convention Collective du Travail en vigueur à la POSTE du Bénin, le salaire de l'employé est déterminé en fonction de l'emploi qui lui est attribué. Les salaires sont fixés et payés au mois. Des bulletins de paye sont délivrés à l'occasion de chaque paye.

A travail de valeur égale, le salaire est égal pour tous les travailleurs quels que soient leur origine, leur sexe, leur âge, leur statut et leur confession, dans les conditions prévues par les textes.

La politique de rémunération intègre également d'autres éléments tels que la classification professionnelle, l'avancement et les accessoires du salaire.

2- La politique de formation à la POSTE du Bénin

Ainsi périodiquement, l'entreprise organise pour les employés qui ont les aptitudes et les qualifications des formations et des recyclages. **Mais il faut dire que ces formations et ces recyclages sont très rares.**

3- La politique des relations professionnelles et de communication

Les relations professionnelles à la POSTE du Bénin, sont fondées sur le principe de respect de la hiérarchie. Ainsi, il n'a été révélé au cours de nos recherches, aucun cas d'insubordination dans les rapports entre les agents et leur hiérarchie supérieure. La soumission dans le respect mutuel consolide la confraternité et développe une saine ambiance de travail.

Le Chef de service ne se distingue pas des autres agents quant il s'agit de travailler ou de dire des blagues. Le service se vit comme une pseudo famille où l'esprit d'équipe prime sur les individualités.

Seulement qu'il reste à déplorer que tous les services ne soient pas encore dotés d'interphone pour éviter les déplacements contraignants qui déconcentrent quelque peu. De même, il n'existe pas de boîte à suggestions pouvant permettre aux usagers de l'entreprise de s'exprimer librement sur des situations qu'ils seraient gênés d'exposer à visage découvert.

4 - **La politique de l'emploi**

Elle va de la stratégie de recrutement au départ du salarié à la retraite. A la POSTE du Bénin, le besoin de recrutement est notifié à la Direction de l'entreprise par le chef du service où le personnel est insuffisant. Ainsi un concours est lancé pour les désireux. Les indicateurs de surcharge de travail ne sont pas clairement définis dans un manuel de politique. Il est donc difficile d'apprécier la pertinence d'une action de recrutement sollicitée par un chef de service. Ainsi la direction de l'entreprise, au lieu de répondre promptement et favorablement à la demande du chef de service, émet des réserves et se réfugie derrière l'argument de manque de moyens financiers.

Nos enquêtes ont révélé que les avancements et les promotions se font conformément aux dispositions conventionnelles de l'entreprise et que l'iniquité n'a pas encore été décelée dans la redistribution du revenu du centre.

Au total, nous pouvons retenir à travers ces analyses que beaucoup de situations parfois anodines créent un environnement professionnel favorable à l'émulation et à l'entrain au travail. Nous pouvons retenir :

- l'ambiance de travail qu'entretiennent les travailleurs (climat social) ;

- le salaire ;
- le style d'autorité de l'encadrement (démocratique) ce qui n'est pas tellement le cas à la POSTE du Bénin d'après les enquêtes (71,11%).Ce qui vérifie l'hypothèse selon laquelle cette baisse de rendement serait liée au système de gestion (LEADERSHIP) des responsables.

Ainsi les gestionnaires des Ressources Humaines doivent être à l'aise dans la mobilisation des énergies des autres. Ils doivent être prêts à s'engager avec enthousiasme dans l'action et accepter de risquer, de recevoir des critiques en prenant des décisions. Selon le Goff (1992, P.11, 43 et 86) l'entreprise moderne se veut aux antipodes d'un passé qu'on déclare définitivement révolu. Finis le XIX^e siècle, le despotisme patronal. Il n'y a plus de chefs du personnel, ni de contremaître, mais des responsables gestionnaires de la ressource humaine et des animateurs d'ateliers. Les rapports humains, débarrassés de la domination et de la contrainte, sont désormais fondés sur la confiance et le dialogue. Disparus les luttes de pouvoir et d'influence, le goût du pouvoir. Aubert et De Gaulejac (1991, P.21) prétend radicalement se démarquer des « organisations bureaucratiques et technocratiques fondées sur une structure pyramidale et hiérarchique, une coupure entre conception et exécution, une répétition formelle des tâches, un cloisonnement rigide, un système disciplinaire, un commandement par les ordres... ». De telles valeurs de liberté, d'égalité, de fraternité, instaurant de nouvelles formes de travail pour la famille et pour la patrie, vouant aux flammes du bûcher l'évangile d'un saint Allégeant considéré subitement comme hérétique, foisonnent dans les actuels discours managériaux avec une remarquable constance. Abordant dans le même sens, Pétain dans son discours du premier mai 1941(cf. le Goff, 1992, P.83) proclamait que « Lorsque dans chaque entreprise, patron, techniciens, ouvriers auront pris l'habitude de se

réunir pour gérer en commun les intérêts de leur profession, pour administrer en commun les œuvres sociales, il ne tardera pas à se créer entre eux une solidarité d'intérêts et une fraternité de sentiments irréductibles ». Ainsi ce qui est primordial en matière de culture d'entreprise nous indique aussi Enriquez (1976, P.105-106), c'est de « vérifier si les membres de l'entreprise partagent le même système de valeur que les dirigeants. Il faut donc avant tout uniformiser, homogénéiser les esprits afin qu'ils aient tous le même système de valeurs, qu'ils partagent la même idéologie ; gommer les différences qui sont toujours vécues comme dangereuse pour le consensus social. Pour cela, des séances d'information, des séminaires de formation viseront à augmenter le degré d'implication, d'adhésion et d'intégration (...jusqu'à ce que le contrôle soit) parfaitement intériorisé ; le conformisme deviendra la loi et toute déviation sera sanctionnée par l'autocritique, les sentiments de culpabilité, la démission triste ou le renvoi lorsque le collaborateur n'est plus utile ou a eu le mauvais esprit de ne pas accepter la loi de l'organisation comme loi de son comportement ». L'objectif, signale encore Enriquez (1989, P.67), c'est « l'adhésion, l'implication, la mobilisation totale de tous, c'est-à-dire une psyché au service de l'organisation, la mise au pas de la psyché (...avec) pour résultat la destruction ou au moins l'asservissement, souvent dans le consentement et le contentement de celle-ci ». Sainsaulieu et Segrestin (1986, P.342-343) soulignent également que « la culture d'entreprise signifie le liant symbolique de valeurs partagées qui confère sentiment d'appartenance, capacité collective à produire, consensus autour de projets, voire esprit démocratique et convivial des rapports entre acteurs, transformés en véritable communauté de travail. Le nouveau management a ainsi pour objectif, face à une colère de plus en plus nombreuse qui gronde et s'amplifie, d'instaurer une nouvelle forme de

violence, plus insidieuse et plus sûre. Un « nouvel art de gouverner qui, pour obtenir la même servilité que toujours, remplace la contrainte par la séduction » (B. Noël, in Léonardini, 1994, P.16). Car pour obtenir l'anéantissement de l'individu, sa fusion dans l'entreprise, on ne peut plus se contenter du miroitement des stimulations externes. Comme l'indique Aubert et De Gaulejac (1991, P.59-60) : dépassé, le salaire au mérite cher à Taylor ; insuffisants, les titres ronflants et autres médailles en chocolat ; surannés, le principe de la récompense-punition et la distribution pavlovienne des « biscuits pour chiens » (Herzberg). On dispose maintenant de bien plus efficace sortilèges : rendre le salarié actionnaire de son entreprise, bien sur, mais surtout solliciter les valeurs morales et l'éthique d'un patronat chrétien (Le Goff, 1992, P.88) éthique seule capable de répandre la croyance selon laquelle le travail serait non seulement un devoir envers la communauté mais également un bienfait pour soi ; permettant de retrouver une raison d'exister face à la déliquescence des référents traditionnels. Il est net qu'en « considérant l'entreprise comme une communauté de personnes unies autour des même valeurs » (Goff, 1992, P.90), et qu'en instaurant « un nouveau contrat moral qui unirait la direction à ses collaborateurs » (P.93), la nouvelle éthique patronale « tend à effacer le caractère irréductiblement pluraliste et conflictuel des valeurs, des aspirations et des intérêts qui sont en jeu dans l'entreprise » (P.90). Lorsque la base du pouvoir reste représentée par son sommet, incarnée par le chef d'entreprise, peut-on évoquer l'idée de démocratie dans l'entreprise. « Le projet (d'entreprise) est en fait envisagé avant tout comme une opération : de communication et de mobilisation interne destinée à obtenir l'adhésion des salariés à l'esprit maison et aux objectifs de l'entreprise » (Le Goff, 1992, P.100). Ainsi que l'observent également Aubert et De Gaulejac (1991), le nouveau management

prétend « dépasser les clivages traditionnels entre patron et travailleurs, dirigeants et exécutants, possédants et exploités...et gérer les paradoxes » (P.30) ; il postule la disparition de tout antagonisme « entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de ceux qui y travaillent » (P.313), « entre profit personnel et profit de l'entreprise : l'un et l'autre se conjuguent, mutuellement » (P.40). Selon cette idéologie, il n'y aurait « plus d'exploitation puisque, en travaillant pour l'entreprise, l'individu travaille pour lui-même. Il est en quelque sorte son propre patron » (P.41). Ainsi « la logique du capitalisme managerial est de dissoudre la contradiction capital/travail » (P.40), de jeter à la poubelle « la vieille théorie archaïque qui considère qu'il y aurait une contradiction entre le capital et le travail ; le management, c'est la réconciliation de l'actionnaire et du travailleur par la création d'un hybride mi-patron, mi-employé, qui assimile les contraires, propose une solidarité organique entre l'individu et l'entreprise par un intéressement direct aux résultats, par le développement de l'auto-actionariat, par une culture d'entreprise qui conduit chaque salarié à internaliser les objectifs et les valeurs de l'entreprise » (P.105 et 313) ; « le personnel étant désormais actionnaire, chacun est à la fois travailleur et capitaliste » (P.41) ; « le travailleur n'a plus le sentiment d'être instrumentalisé par une organisation du travail contraignante, mais au contraire le sentiment d'être un sujet qui travaille pour son propre compte » (P.114). Ainsi l'entreprise moderne n'a-t-elle aussi qu'un seul objectif : amener l'individu à renoncer à « la verticalité qui définit l'Homo sapiens » (Onfray, 1997, P.69) pour le conduire à adopter « la démarche hésitante du chien auquel on a enlevé le cervelet » (Peyrefitte, 1976, P.551).

5- Les avancements

Tout travailleur à la POSTE du Bénin est appelé à progresser dans sa catégorie ou à changer de catégorie. Ainsi tout travailleur de l'OPT fait annuellement l'objet d'une évaluation dont le but est d'apprécier les réalisations en fonction des objectifs fixés. Cette évaluation consiste à mesurer le degré d'exécution des tâches ainsi que le degré de maîtrise des compétences et des techniques de gestion en vue de bénéficier chaque deux (2) ans d'un avancement ou d'un reclassement. Dans le premier cas, il s'agit d'un avancement horizontal encore appelé avancement d'échelon et dans le second cas, on parle d'avancement vertical ou de changement de catégorie.

L'avancement d'échelon est le passage d'un échelon à un échelon immédiatement supérieur à l'intérieur d'un même grade. Il est acquis tous les deux ans de façon automatique en grade initial et en grade intermédiaire.

L'avancement de grade ou promotion est le passage d'un grade à un grade immédiatement supérieur.

Cette mobilité, quelque soit sa nature, induit automatiquement une progression conséquente du niveau du salaire conformément à la grille des salaires de l'entreprise. .

6- Les accessoires de salaire à la POSTE du BENIN

Outre le salaire soumis à retenue pour pension de retraite, le travailleur de l'Office des Postes et Communication peut percevoir des accessoires de salaire en raison des particularités afférentes à son emploi ou des sujétions liées à son poste. Il peut également bénéficier de certains avantages en nature en rapport avec son emploi. Ainsi comme accessoires de salaire nous avons :

- indemnité pour heures supplémentaires ;
- indemnité de déplacement ;
- indemnité de vélomoteur ;
- indemnité de logement ;
- primes de transport ;
- indemnité de rendement ;
- indemnité de résidence ;
- primes d'affectation ;
- primes pour étrenne ;
- Allocation familiale ;
- Gratification ;
- Indemnité de gérance ;
- Prime de responsabilité pécuniaire ;
- Prime d'enseignement ;
- Prime de domesticité ;
- Indemnité de représentation ;
- Indemnité pour frais pharmaceutiques ;
- Indemnité de risque ;
- Prime pour travaux spéciaux.

Comme avantages en nature nous avons :

- Logement ;
- Véhicule de fonction ;
- Electricité et eau ;
- Téléphone ;
- Vêtement ;
- Dotation en produit d'entretien ;

En dehors des biens en nature, nous avons également :

- Marques de distinction professionnelle;

- La décoration pour fidélité à l'OPT ;
- La décoration pour attachement à l'OPT ;
- La décoration pour attachement à l'OPT ;
- La décoration pour dévouement à l'OPT ;
- Capital décès.

7- L'équilibre financier interne

La Poste du Bénin assure son équilibre financier interne grâce à ses activités.

Ainsi le service des Postes et Télécommunication a pour mission :

- d'assurer à mieux l'échange des messages écrits et oraux, la petite messagerie, la transmission des données ;
- de remplir certaines fonctions financières.

Deux grands secteurs se partagent ces activités : la Poste et les Services financiers postaux ; les télécommunications.

La Poste exécute les opérations de collecte, de transport et de distribution de plis et avec ses nombreux guichets offre de nombreuses possibilités de service financier dont notamment :

- le service des chèques postaux ;
- le service des mandats ;
- la caisse nationale d'Epargne.

Les Télécommunications assurent :

- les échanges de correspondances télégraphiques au moyen de ligne et d'appareils ;
- la mise en communication de correspondants ;
- la transmission des données.

8 - L'équité dans la redistribution du revenu

Le salaire de chaque travailleur de l'entreprise est déterminé en fonction de l'emploi qui lui est attribué et ce conformément à la classification professionnelle en vigueur dans l'entreprise. Le salaire est payé chaque mois pour tout le personnel permanent⁶ de l'entreprise.

L'équité dont a fait montre la Direction de l'entreprise dans la redistribution du revenu est la conséquence de l'existence d'une grille salariale établie dans la convention collective générale qui régit cette institution. Les procédures de promotions et d'avancement sont précisément définies. L'arbitraire et l'improvisation ont donc laissé place à l'ordre et à la planification.

L'équité dans la redistribution du revenu évite la frustration, le conflit et la démotivation, renforçant ainsi la détermination au travail.

En effet, même si des éléments démotivants existent à la POSTE du Bénin, nos recherches nous permettent d'exclure la piste de l'iniquité. Certes, l'équité n'est pas un facteur de motivation mais le manque d'équité est source de démotivation.

9- Salaires à la POSTE du Bénin

La rémunération à la POSTE du Bénin obéit au principe suivant : à travail de valeur égale, le salaire est le même pour tous les travailleurs quels que soient leur origine, leur sexe, leur âge, leur statut et leur confession religieuse. De même, aucun salaire payé à la POSTE du Bénin n'est inférieur au Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG). C'est pour ces raisons qu'on n'observe pas de particularité dans le traitement des salaires.

⁶ Agents régulièrement inscrits au registre du personnel de la POSTE du Bénin et détenant un contrat à durée indéterminé (CDI).

III- Consolidation des sources primaires de renseignement

1- L'anticipation dans le mode de gestion

Il faut anticiper sur les sources éventuelles des problèmes qui pourraient affecter le climat social en faisant de la gestion prévisionnelle et en tenant à jour des tableaux de bord de gestion. Ce sont des tableaux qui doivent être élaborés, périodiquement actualisés et tenus par le service des ressources humaines. Ils permettent une visibilité nette de la politique de gestion des ressources humaines à court et moyen terme.

En clair, il faudra observer en permanence l'entreprise, mais en quoi faisant ?

- en réalisant des synthèses de données sociodémographiques (synthèses par catégorie, par secteur, par âge et par sexe)
- construire des indicateurs de flux au niveau de l'entreprise (recrutement, promotions, démissions, licenciements)
- élaborer des indicateurs conjoncturels pertinents (nombre de retards, d'accidents de travail, de passage à l'infirmerie, taux d'absentéisme)
- effectuer des synthèses périodiques autour d'une grille pré-établie en donnant du sens aux signaux faibles parmi les événements internes à l'entreprise et ceux qui affectent son environnement immédiat
- stimuler le fonctionnement du canal hiérarchique
 - faire un reporting social régulier par:
 - la remontée factuelle d'événements atypiques
 - l'analyse du discours de l'encadrement.
- Rester attentif au canal syndical par :
 - l'observation de l'évolution de la cartographie syndicale
 - l'analyse du discours syndical (tract, prise de parole, publication)

- l'analyse des résultats des élections professionnelles (taux de participation, répartition des voix entre syndicats)
- la multiplication des contacts informels
- Conduire régulièrement des enquêtes générales sur l'évolution :
 - des mentalités, des valeurs du personnel
 - de la satisfaction au travail
 - du relationnel entre les différentes catégories
 - de la confiance dans l'entreprise,
 - de la perception des règles
- chercher à saisir les mécanismes de formation de l'opinion par :
 - des enquêtes ponctuelles sur un sujet précis
 - des audits de relations sociales, de communication...
 - l'interview de groupe (plus ou moins formalisée)
- mettre à profit les sources médiatiques :
 - l'expression directe des salariés (mais en faisant attention aux discours de circonstance)
 - Les sources informelles, les réseaux de capteurs, les boîtes à suggestions....
 - L'opinion des observateurs privilégiés (responsable de services, formateurs, responsables...) mais en respectant la déontologie de chacun.
 - écouter des leaders d'opinions et des "intrus" (stagiaires)
- En surveillant les tensions, les petits conflits, les incidents sociaux :
 - faire un suivi statistique précis
 - faire des analyses sectorielles et catégorielles

- réaliser régulièrement des comparaisons avec l'environnement et décider au bon moment des actions stratégiques.

2- La dotation en plan de formation

Par rapport à la formation et le recyclage, le travailleur admis à suivre un stage de formation ou de perfectionnement d'une durée supérieure à six (6) mois est évalué en prenant en compte tant les résultats du stage que son meilleur résultat d'évaluation des trois (3) dernières années précédant le stage.

En effet, la formation, qu'elle soit initiale ou continue, constitue un passage obligé pour toute entreprise qui aspire à l'efficacité et à la performance. La formation permet de combler les lacunes individuelles, de mieux préparer les employés, à tous les échelons de l'entreprise, à exercer avec succès les fonctions qui leur sont dévolues. Mais pour que la formation soit efficace et utile, pour qu'elle atteigne les objectifs que l'on veut lui assigner, il faut qu'elle fasse partie intégrante d'une stratégie globale de développement et d'amélioration des performances de l'entreprise et non pas une action ponctuelle ou sporadique pour sacrifier à un mode ou pour se donner bonne conscience en donnant l'impression de faire comme tout le monde, c'est-à-dire faire de la formation pour la formation.

Afin d'atteindre sa finalité qui est de contribuer à l'amélioration de la qualité des services offerts aux clients, la formation à la POSTE du Bénin doit s'assigner des objectifs majeurs :

- accroître qualitativement les connaissances dans son domaine de spécialité parce que lesdits domaines évoluent ;
- maintenir le développement des aptitudes et des compétences individuelles à tous les niveaux de l'entreprise ;

- modifier les attitudes et les comportements à l'égard de l'entreprise, du travail, du temps, de la clientèle, etc.

C'est en réalisants ces trois objectifs que l'on peut améliorer la productivité et l'efficacité de l'entreprise à travers une amélioration de l'efficacité de sa gestion.

3- Le Renforcement de la sécurité et la santé au travail

L'insécurité provoque la baisse de rendement au travail ; cette évidence que l'on vit au quotidien se passe de toute démonstration cartésienne.

En parlant de sécurité, nous faisons allusion à la sécurité physique, à la sécurité mentale, à la sécurité de l'emploi et à la sécurité sociale.

Ainsi il faut une cellule pour élaborer un programme fait d'actions, d'éducation et de sensibilisation, suivant un chronogramme précis.

Elle aura par exemple à répertorier tous les risques auxquels les travailleurs sont exposés et dont la survenance pourra automatiquement donner droit à une prise en charge en tant que accident de travail sans autre forme de procès.

4- L'Accueil des clients

Depuis la perspective *firm oriented*, « terme qui désigne un ensemble d'actions menées par l'entreprise et dirigées vers le consommateur dans le but de faire en sorte que ce dernier achète les produits ou les services vendus par l'entreprise », jusqu'à la perspective *customer oriented*, « le marketing consiste à découvrir les souhaits du consommateur, à les transformer en services et produits et à faire en sorte que toujours davantage de consommateurs puissent bénéficier de ces produits ou services »(Hansen, congrès Esomar), *Woods (1960)* définit six (6) classes a

priori de consommateurs : les fidèles de la marque, les satisfaits des achats antérieurs ; les « **rationnels** » sensibles aux aspects rationnels d'une marque, les clients conditionnels de celle-ci ; les « **économistes** » qui décident sur la base de comparaison des prix ; les « **affectifs** » de l'emballage et des caractéristiques physiques du produit (couleur, odeur, design...) ; les « **symboliques** » sensibles à ce que représente la marque achetée ; et les « **essayeurs** » nouveaux consommateurs ou consommateurs d'opportunité.

Ainsi l'accueil doit viser à satisfaire ces six (6) classes de consommateurs. Un bon accueil est source de motivation. La motivation ne se situe pas seulement au niveau du personnel mais également au niveau des usagers de l'entreprise. Lorsque ces derniers sont bien accueillis, ils sont motivés à revenir pour d'autres prestations ; ce qui améliore sans doute le rendement des activités.

CONCLUSION

L'essentiel à retenir de l'ensemble de notre démarche tient dans les remarques suivantes :

Dans le contexte socioprofessionnel actuel caractérisé entre autre par une trop grande mobilité du personnel due à l'insatisfaction au travail et un effritement inquiétant de l'amour du travail bien fait, on peut entrevoir tout le bien que les sciences humaines peuvent faire aux managers à travers les théories de motivation. L'ambiance de travail reste l'un des facteurs auquel les autorités de la POSTE du Bénin doivent accorder une importance particulière. En procédant à une analyse factorielle de la motivation au travail à la POSTE du Bénin, nous sommes parvenus à la conclusion que la rémunération reste un facteur essentiel de motivation mais pas le seul. Il y a en effet, les relations interpersonnelles, le style d'autorité de l'encadrement, la nature des tâches à exécuter, l'image extérieure de l'entreprise, le climat social, etc qui sont autant de facteurs qui affectent l'individu et dont les effets se répercutent sur sa détermination et son engagement personnel au travail dans l'entreprise.

Par ailleurs, on ne saurait reproduire in extenso toutes les politiques de motivation relatées dans la présente recherche, dans les organisations où se posent les problèmes d'optimisation de rendement et de mobilisation des ressources humaines. Il faudra faire preuve de discernement et de professionnalisme. Point n'est besoin de rappeler que chaque secteur d'activités ou chaque entreprise vit ses particularités qui lui sont propres. C'est ce que Claude TAPIA appelle la « **mentalité sectorielle collective** »⁷ des organisations.

⁷ Claude TAPIA, Management et Sciences Humaines, Paris, édition d'organisation, 1991, 189 pages.

Ainsi, lorsqu'on considère par exemple trois secteurs différents (santé, banque, industrie) les questions de motivation ne se poseront pas dans les mêmes termes et avec les mêmes acuités.

Dans tous les cas, connaître les besoins profonds et inconscients de ses travailleurs devra constituer la première préoccupation de tout dirigeant qui veut ériger une politique efficace de motivation. Comme le pense MC Gregor, cela, permet au manager de distinguer les *individus de type X* (à qui il faut la pédagogie du bâton ou de la carotte avant qu'ils soient productifs) et les *individus de type Y*⁸ (naturellement motivés et à qui il faut faire confiance) afin de savoir les critères de répartition des rôles et des responsabilités dans l'entreprise. Une bonne politique managériale des ressources humaines passe par deux considérations fondamentales : tenir compte de la carte capacitaire du personnel et du niveau de revenu net de l'entreprise.

Un personnel bien choisi et bien intégré, formé et rémunéré comme il le faut, constitue indubitablement un atout de tout premier ordre pour toute entreprise. Par ailleurs, nous devons considérer les ressources humaines dans une entreprise, quelle que soit sa taille, comme un investissement humain qui mérite au moins autant d'attention que les autres aspects de l'entreprise.

Ainsi nous faisons nôtre, la célèbre formule de Woodman et al pour qui :

« Pour qu'une organisation soit efficace, elle doit prendre en compte les problèmes de motivation qu'implique le fait de susciter chez les individus, le désir d'appartenir à l'organisation et d'y être productifs. »⁹

⁸ Douglas Mc GREGOR, « The Human side of Entreprise », Mc Graw-Hill, new York, 1960

⁹ Management des Organisations, p 18

Somme toute, nous constatons à l'issue de cette recherche que le comportement de l'individu au travail relève de facteurs multiples et complexes et qu'il serait de ce fait trop facile de lui trouver une explication certaine et unidimensionnelle.

Pour ceux qui ont la responsabilité de gérer l'homme, il leur est indubitablement nécessaire d'être informés des différents facteurs qui peuvent influencer directement ou indirectement les comportements des personnes qui sont sous leur responsabilité ou qui collaborent avec eux. Il faut également dire que la motivation est un processus continu nécessitant l'adhésion de tous les responsables en charge de la gestion du personnel. Nous ne pouvons pas parler de motivation sans leadership ni de leadership sans motivation. C'est l'application de ces deux concepts qui fera de l'entreprise une puissance. Pour atteindre une telle mission, il est nécessaire de tenir compte des exigences des travailleurs, de se donner une vision commune des objectifs, d'adopter une même stratégie, de partager les mêmes valeurs de gestion et de promouvoir une philosophie de gestion des ressources humaines qui constituerait pour les cadres une référence dans la gestion de cette richesse précieuse de l'entreprise. Il a été montré que lorsque le travailleur est impliqué dans la gestion de l'entreprise, il donne le meilleur de lui-même. Il est nécessaire de faire savoir aux subordonnés de l'entreprise les objectifs à atteindre. Il est également important de faire circuler l'information et de recevoir le feed-back sur des résultats en cours d'obtention. Ainsi la meilleure façon de mobiliser l'énergie des collaborateurs est leur implication dans la prise des décisions.

Il est donc nécessaire de procéder à une étude collective des décisions ; de mettre en application le système de la direction par objectif (DPO) ; d'instaurer un comité chargé de recenser les suggestions ou de mettre en place une boîte de suggestion accessible à tous. Il faut faire

valoir les critères de promotion. Il faut également un bon aménagement matériel. Susciter chez les travailleurs l'esprit d'innovation et de créativité.

L'entreprise ne pourra pas résoudre tous les problèmes des travailleurs mais elle doit satisfaire le maximum des besoins en vue de pallier aux crises. Il faut également dire que lorsque le climat de travail de l'entreprise devient mauvais, on peut assister à des comportements psychologiques à risque tels que l'absentéisme au poste de travail, la dépression, l'angoisse, le stress, les troubles de sommeil, l'inactivité physique, les troubles suicidaires ; sources de démotivation du personnel. Les responsables du personnel ou les directeurs de ressources humaines ont intérêt à prendre en considération les divers aspects de la motivation de leur personnel et à intégrer dans leur système de gestion les principales méthodes qui permettent d'augmenter le rendement des employés au travail. Il ne sert peut-être plus à grand-chose de circonscrire la gestion des hommes à l'application pure et simple des dispositions de la législation sociale et du bon vouloir des chefs d'entreprise.

Cette analyse que nous venons de faire de la motivation au travail à la POSTE du Bénin est peut-être partielle et sans doute restrictive. Elle ne saurait prétendre faire mention de toutes les théories élaborées au sujet de la motivation au travail.

BIBLIOGRAPHIE

A- OUVRAGES GENERAUX

1. ADAMS Gérard et AL (1978) Conflit du travail et changement social, PARIS, Puf.
2. BOURDIEU P. (1984) Question de sociologie, Minuit, PARIS.
3. DACO Patrick Bruel (1978) Les prodigieuses victoires de la psychologie moderne, Nouvel, les éditions Marabout, Paris, 215p.
4. GRAWITZ Madeleine (1978) Les méthodes en sciences sociales, Dalloz, Paris, 223p.
5. GRAWITZ Madeleine (1978) Les méthodes en sciences sociales, 6^{ème} édition, l'Harmattan, PARIS, 670p.
6. GRAWITZ Madeleine, 2000, (1^{ère} édition Août 1981), lexique des sciences sociales, Dalloz, PARIS, 424p.
7. Jean-luc Bernaud et Claude Lemoine (2007) Traité de Psychologie du Travail et des Organisations, 2^{ème} édition, Dunod, PARIS, 502p.
8. Le petit Larousse, illustré 2000, 1785p.
9. MONTIS Jean- Baptiste (1976) Analyse et mesure du climat social de l'entreprise, Entreprise moderne d'édition, Paris, 118p.
10. QUIVY Raymond et CAMPENHOUTH Luc (1995) Manuel de recherche en science sociale, 2^{ème} édition, Dunod, PARIS, 287p.
11. REMY Maurice (1969) Dictionnaire français moderne, Hatier, PARIS, 831p.

B- OUVRAGES SPECIALISES

1. De coster (1999) Sociologie du travail et gestion des ressources humaines.
2. LEHNISCH Jean-Pierre (1985) La communication dans l'entreprise, Presses Universitaires de France, 127p.

3. PERETTI Jean-Marie (1999) Gestion des Ressources Humaines, Librairie Vuibert, Paris, 286p.
4. TAPIA Claude (1991) Management et Sciences Humaines, Les Editions d'Organisation, Paris.

D- MEMOIRES

1. SESSOU Hippolyte : Les déterminants de la motivation au travail du personnel de l'hôpital Saint Luc de Cotonou. U A C, FLASH (2009) 102p
2. TOSSOU Tata Jean, Jeunesse et la Professionnalisation du FOOTBALL : Cas du Bénin, UAC, FLASH, Avril 2010, 92p.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
INTRODUCTION.....	1
 PREMIERE PARTIE : CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	 5
 CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE.....	 6
I- FONDAMENT DE LA RECHERCHE.....	6
1- PROBLEMATIQUE.....	6
1-1 MISE EN EVIDENCE DU PROBLEME.....	6
2- OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	8
2-1 OBJECTIF GENERAL.....	8
2-2 OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	8
3- HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	8
3-1 HYPOTHESES SPECIFIQUES.....	8
3-2 HYPOTHESES OPERATIONNELLES.....	9
4- INTERET DU SUJET.....	10
5- CHOIX DU CADRE ET DU SUJET A L'ETUDE.....	9
6- CLARIFICATION CONCEPTUELLE.....	11
6-1 MOTIVATION.....	11
6-2 FACTEURS DE MOTIVATION.....	13
6-3 LES DETERMINANTS DE MOTIVATION.....	13
6-4 LES BESOINS.....	15
 II- GENERALITE SUR LA MOTIVATION.....	 19
1- REVUE DE LITTERATURE.....	19
1-1 EVOLUTION DU CONCEPT MOTIVATION.....	19
1-2 LES THEORIES DE LA MOTIVATION.....	21
1-2-1 LES THEORIES DE LA MOTIVATION PAR LA SATISFACTION DES BESOINS.....	22
1-2-2 LES THEORIES DU PROCESSUS DE MOTIVATION.....	26
2- LA BIOLOGIE DE LA MOTIVATION.....	33
2-1 HORMONES DE MOTIVATION.....	33
2-2 CENTRE NERVEUX DE MOTIVATION.....	33
3- LA MESURE DE LA MOTIVATION.....	34
 CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	 36
I- LES TECHNIQUES D'ETUDE ADOPTEES.....	36
1- LA NATURE DE L'ETUDE.....	37
2- LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....	37
3- LA POPULATION D'ETUDE ET L'ECHANTILLONNAGE.....	38
4- LES OUTILS DE COLLECTE.....	39
5- VALIDATION DU QUESTIONNAIRE.....	39
6- L'ORGANISATION DE LA COLLECTE.....	40
 II- LE TRAITEMENT DES DONNEES.....	 40
1- DIFFICULTES RENCONTREES ET INSUFFISANCES DE L'ETUDE.....	41
1-1 DIFFICULTES RENCONTREES.....	41

1-1-1	INSUFFISANCE DE LA DOCUMENTATION ECRITE.....	41
1-1-2	LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES.....	41
1-2	INSUFFISANCES DE L'ETUDE.....	41
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....		43
CHAPITRE III : CADRE D'ETUDE.....		44
I-	PRESENTATION DE LA POSTE.....	44
1-	HISTORIQUE.....	44
2-	ORGANIGRAMME.....	46
3-	CADRE JURIDIQUE.....	47
II-	CARACTERISTIQUES DU PERSONNEL.....	47
1-	REPARTITION PAR SEXE DE LA POPULATION ETUDIEE.....	47
2-	REPARTITION PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE DES ENQUETES.....	48
3-	REPARTITION DES ENQUETES SUIVANT L'ANCIENNETE.....	48
4-	REPARTITION DE L'ECHANTILLON D'ETUDE EN FONCTION DE L'AGE.....	49
5-	PROFIL DES ENQUETES SUIVANT LEUR SITUATION MATRIMONIALE.....	49
III-	CONDITION DE TRAVAIL ET FACTEURS DE MOTIVATION.....	50
1-	CONDITION DE TRAVAIL.....	50
1-1	LE MODE D'ACCES A L'EMPLOI A LA POSTE DU BENIN.....	50
1-2	L'AMBIANCE DE TRAVAIL A LA POSTE DU BENIN.....	51
1-3	LES CONTRATS DE TRAVAIL A LA POSTE DU BENIN.....	51
2-	LES MOTIFS DE SATISFACTION AU TRAVAIL A LA POSTE DU BENIN.....	52
3-	AUTRES FACTEURS DE SATISFACTION.....	53
3-1	L'IMPORTANCE DE LA COMBINAISON DU SPIRITUEL ET DU PROFESSIONNEL.....	53
3-2	L'EFFET DES SANCTIONS SUR LA MOTIVATION.....	53
4-	GRILLE DES INFRACTIONS COURANTES A LA POSTE DU BENIN.....	54
CHAPITRE IV : INTERPRETATION, ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS.....		55
I-	LES FACTEURS DE DEMOTIVATION.....	55
1-	SUR LE PLAN MATERIEL.....	55
2-	SUR LE PLAN PSYCHOLOGIQUE.....	55
2-1	PRESENTATION DES RESULTATS.....	55
2-2	ANALYSE DES RESULTATS.....	56
3-	AUTRES FACTEURS DE DEMOTIVATION.....	57
3-1	LES DEFAILLANCES DE LA COMMUNICATION INTERNE.....	57
3-2	LE MAUVAIS ECLAIRAGE ET SES CONSEQUENCES.....	59
3-3	LA CHALEUR ET SES CONSEQUENCES AU TRAVAIL.....	60
3-4	LA POUSSIERE.....	60
3-5	LA CHARGE MENTALE.....	60
II-	LES ACQUIS A PRESERVER.....	60
1-	LA POLITIQUE DE LA REMUNERATION.....	61
2-	LA POLITIQUE DE FORMATION A LA POSTE DU BENIN.....	61
3-	LA POLITIQUE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET DE COMMUNICATION.....	61
4-	LA POLITIQUE DE L'EMPLOI.....	62

5-	LES AVANCEMENTS.....	67
6-	LES ACCESSOIRES DE SALAIRE A LA POSTE DU BENIN.....	67
7-	L'EQUILIBRE FINANCIER INTERNE.....	69
8-	L'EQUITE DANS LA REDISTRIBUTION DU REVENU.....	70
9-	SALAIRE A LA POSTE DU BENIN.....	70
III-	CONSOLIDATION DES SOURCES PRIMAIRES DE RENSEIGNEMENT...	71
1-	L'ANTICIPATION DANS LE MODE DE GESTION.....	71
2-	LA DOTATION EN PLAN DE FORMATION.....	73
3-	LE RENFORCEMENT DE LA SECURITE ET LA SANTE AU TRAVAIL.....	74
4-	L'ACCUEIL DES CLIENTS.....	74
	CONCLUSION.....	76
	BIBLIOGRAPHIE.....	80
	TABLE DES MATIERES.....	82