



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE

EDUCATION

(CEE)

MBA en Gestion des Ressources

Humaines

(MBA-GRH)

Promotion 16

(2016-2017)

Mémoire de fin d'études

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA POLITIQUE DE
MOTIVATION D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE :**

CAS DE LA LOTERIE NATIONALE SENEGALAISE

Présenté par :

Sèdami Essim Crescencia

Charline TCHOUMAVI

Encadré par :

Mme Issimatou LANIBA ICHOLA

Enseignante associée au CESAG

Avril 2018

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- mon père, Julien TCHOUMAVI, dont jamais je ne cesserai de chérir le souvenir...
- ma mère, Justine KASSA-TCHOUMAVI, dont l'amour et l'indéfectible soutien me portent jour après jour...
- mon frère Boris-Ephrem TCHOUMAVI, envers lequel ma gratitude, aussi grande qu'elle puisse paraître, ne sera jamais à la hauteur de l'appui qu'il a pu m'apporter...
- mes frères et sœurs...

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Ce travail de recherches n'aurait pu être mené à son terme, sans la précieuse contribution de :

- Docteur Lassana TIOTE, chef du Département CESAG Executive Education, pour sa promptitude à nous prodiguer des conseils et nous accompagner.
- Madame Issimatou LANIBA ICHOLA, enseignante au CESAG, qui a bien voulu nous encadrer, pour la rédaction de ce mémoire ;
- nos différents professeurs, pour la transmission du savoir.
- Monsieur Amadou Samba KANE, Directeur Général de la Loterie Nationale Sénégalaise, qui a accepté de nous donner l'opportunité de rédiger ce document.
- Monsieur Mamadou GUEYE, enseignant au CESAG et Conseiller Spécial à la Loterie Nationale Sénégalaise.
- Monsieur Layty GUEYE, Directeur du Capital Humain de la LONASE.
- Monsieur Ahmadou Moussa DIOP et Madame Safiétou Diagne KANE, respectivement Chef du Département acquisition et développement des compétences, et Chef du service formation.
- l'ensemble du personnel de la LONASE.
- mes amis, si chers à mon cœur, pour leurs encouragements quotidiens.
- toutes les personnes ayant contribué de quelque manière que ce soit à ce travail de recherches.

Liste des sigles et abréviations

AGRH :	Association francophone de gestion des ressources humaines
ALR :	Avant la réunion
GPEC :	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH :	Gestion des ressources humaines
LONASE :	Loterie nationale sénégalaise
PCA :	Président du conseil d'administration
PLR :	Pendant la réunion
PSD :	Pan stratégique de développement
SAP :	Système d'appréciation des performances

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Effectifs par genre et par statut au 31 décembre 2016	28
Tableau 2 : Effectifs cadres au 31 décembre 2016.....	28
Tableau 3 : Répartition de l'effectif par tranches d'âge	30
Tableau 4 : Répartition de l'effectif par Direction/ structure	32
Tableau 5 : Renseignements sur le sexe et le statut	41
Tableau 6 : Répartition par ancienneté	43

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures

Figure 1 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle	29
Figure 2 : Représentation de la pyramide des âges	31
Figure 3 : Evolution des mouvements internes par nature	32
Figure 4 : Répartition par sexe et statut	42
Figure 5 : Répartition par tranches d'âges	42
Figure 6 : Répartition par tranche d'âges	43
Figure 7 : Répartition par ancienneté	44
Figure 8 : Enquêtes de satisfaction	44
Figure 9 : Prise en compte des éléments de l'enquête	45
Figure 10 : Impression sur la politique de motivation.....	46
Figure 11 : Expression sur le réfectoire	47
Figure 12 : La rémunération comme unique source de motivation.....	47
Figure 13 : Autres facteurs de motivation	48
Figure 14 : Satisfaction concernant la rémunération.....	49
Figure 15 : Expression sur le feedback.....	49
Figure 16 : Quelques obstacles à l'accomplissement des tâches	50
Figure 17 : Existence d'un SAP.....	51
Figure 18 : Participation aux formations	51
Figure 19 : Possibilité d'évolution	52
Figure 20 : Circulation de l'information	53
Figure 21 : Communication sur les résultats de l'entreprise	53
Figure 22 : Satisfaction relative à l'hygiène et la sécurité	54
Figure 23 : Quelques facteurs de motivation	55

Liste des annexes

Annexe 1: Organigramme de la Direction du Capital Humain de la LONASE	63
Annexe 2 : Contenu du questionnaire	64

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE LA NOTION DE MOTIVATION	8
Section 1 : Définitions de la notion de motivation.....	8
Section 2 : Quelques théories illustratives de la motivation au travail à travers une revue de la littérature.....	11
Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	20
Section 1 : Méthodes d'investigation	20
Section 2 : Modes d'analyse des données et difficultés rencontrées.....	23
DEUXIEME PARTIE CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, PRESENTATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	25
Chapitre 1 : PRESENTATION DU CADRE PRATIQUE DE TRAVAIL.....	26
Section 1 : Présentation de la Loterie Nationale Sénégalaise	26
Section 2 : Exposé du cadre organisationnel et de produits de la LONASE	33
Chapitre 2 : EXPOSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	39
Section 1 : Présentation des résultats des entretiens, de l'étude documentaire et de l'analyse de contenu	39
Section 3: Des suggestions.....	55
CONCLUSION GENERALE.....	59
ANNEXES	62
BIBLIOGRAPHIE	67

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique actuel est jalonné de diverses mutations, avec une portée insoupçonnée, tant pour les entreprises que pour les salariés. Ainsi, l'innovation, l'anticipation, la réactivité, la motivation constituent-elles autant de leviers qui sous-tendent actuellement la vision de maintes organisations. Il s'ensuit que le capital humain constitue dorénavant l'élément fondamental, sinon le plus important de l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée. A ce titre, le management dudit capital, à travers notamment la motivation devient un véritable enjeu.

Dans ce contexte, la fonction Ressources Humaines, appréhendée en tant que « la gestion des hommes au travail et dans les organisations ¹», s'est vue confier, entre autres missions, celle de développer, et de fidéliser les compétences. Il revient alors au gestionnaire des ressources humaines d'être un partenaire stratégique de même qu'un acteur de la performance de l'organisation. Ceci implique pour le manager de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents ²». C'est dire qu'il n'importe pas uniquement d'acquérir le capital humain ; encore faudrait-il que le gestionnaire des ressources humaines soit capable de lui fournir la motivation nécessaire au déploiement de son potentiel. Dans ces conditions, il revient au manager de mettre en place des outils adéquats, gages d'un engagement plus grand des salariés, et partant d'une performance accrue de l'organisation.

A cet effet, il importe de relever que la motivation, est une notion à la fois complexe et multifactorielle. Dans une organisation, elle demeure un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la compétitivité de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances et de l'investissement individuels. C'est donc ce qui transforme une énergie en action, le stimulant qui fait agir l'individu. C'est dire que l'implication du salarié est fonction de la motivation qui est la sienne. Ainsi, plus le travailleur sera motivé, mieux il aura à cœur de s'engager pour le succès de l'entreprise. A l'inverse, la démotivation du salarié apparaît, en conséquence comme un péril pour

¹ MARTORY (B.), *Tableaux de bords sociaux, Entreprise et Carrière*, 2010.

² MEIGNANT (A.), *Manager la formation, Liaison*, 4^e éd., 1977.

l'organisation, d'où la nécessité pour l'entreprise d'être capable d'identifier les sources de motivation et de motivation de ses salariés.

Il apparaît nécessaire de relever que la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE) est une entreprise publique, appréhendée en tant qu'une unité de personnes et de biens matériels et immatériels, constituée pour une réalisation économique, sous forme de services ou de produits, dans l'intérêt général de la collectivité, et dont la direction dépend directement des pouvoirs publics. De ce fait, les décisions relatives à une telle entreprise ne relèvent pas forcément du pouvoir discrétionnaire du Directeur Général ; c'est dire que la gestion d'une pareille organisation, ou encore la mise en place de politiques liées à son fonctionnement peut se révéler assez complexe.

La Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE) est donc l'organisation, objet de notre étude. Cette structure publique est loin d'échapper au contexte actuel toujours plus concurrentiel et compétitif, qui exige d'elle la prise en compte de données tant internes qu'externes, à la fois actuelles et prévisionnelles, de sorte à mieux faire face aux défis présents et futurs.

A ce titre, la LONASE, a fait le choix de l'élaboration d'un Plan Stratégique de Développement (PSD)/ 2017-2021 censé la conduire à une performance plus importante. C'est dans ce cadre qu'elle a adopté une vision libellée comme suit : « **Bâtir une LONASE moderne, performante, rentable et conforme aux standards internationaux** ». Cela se traduit par un management amélioré, une gestion axée sur les résultats, fondements de résultats de plus en plus probants. A cela s'ajoute l'endiguement des potentielles sources de démotivation (le manque d'objectifs clairs, l'absence de « feed-back » sur le travail effectué ou un « feed-back » systématiquement négatif, l'absence de reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne, les défis irréalistes, les communications déficientes...)

Incontestablement, le personnel constitue la cheville ouvrière de ce projet. Ledit personnel est donc le centre des attentions du gestionnaire des ressources humaines. Dans cette optique, et en vue de parvenir à la réalisation de la vision susmentionnée, il apparaît primordial de mettre en œuvre des stratégies de motivation des salariés, en complément de celles déjà existantes. Cela, pour permettre aux travailleurs de s'investir plus que de coutume pour l'accomplissement de l'ensemble de l'œuvre exposée plus haut , à savoir l'édification d'une

LONASE à la fois moderne, performante, rentable, en conformité avec les standards internationaux.

Il nous a été donné de constater chez une frange des salariés un certain désintérêt pour le travail. Cela se manifestait par des retards assez fréquents, un manque de dynamisme dans l'exécution des tâches, la négligence, le mécontentement.

Diverses raisons fondent ces attitudes peu bénéfiques à l'entreprise. Ce sont, entre autres, la déficience de communication, la non-reconnaissance du mérite, la non-équité, la non-accessibilité des managers, le sureffectif, le caractère parfois politique des recrutements.... Ces causes sus- évoquées constituent, à n'en point douter de potentielles sources de démotivation, avec de fâcheuses conséquences pour l'organisation, à savoir : la baisse de la productivité, l'augmentation des coûts liée à une productivité insuffisante, moins d'efficacité des individus et des équipes, la perte en qualité de services, la hausse, voire l'explosion du turn-over, l'absentéisme moral, le creusement de l'écart avec la direction.

Face à ces risques énormes, le gestionnaire des Ressources Humaines, censé impliquer et motiver³, a donc l'obligation de prendre le problème à bras le corps, de sorte à endiguer le danger.

Au regard de ce qui précède, il convient de s'interroger sur les moyens susceptibles de pallier la démotivation des salariés, puis susciter en eux un regain d'implication.

Ainsi, par quels moyens parvenir à la bonification de la politique de motivation des salariés de la LONASE ?

A cette interrogation essentielle, se greffent les interrogations secondaires que voici :

- la politique actuelle de la LONASE est –elle en adéquation avec les besoins de ses salariés ?
- quelles stratégies spécifiques mettre en œuvre pour le personnel de la LONASE

Suite à la problématique et aux questions de recherches exposées plus haut, il apparaît impératif de dégager des hypothèses, qui orienteront notre travail.

³ Cf PERETTI (J.M.), *Tous DRH*, Eyrolles, 2e éd., 2001

- la performance ou la non-performance des salariés est fonction de la motivation qui les anime.
- les sources de motivation sont spécifiques à chaque individu.
- en raison des individualités en présence dans l'organisation, une politique commune de motivation apparaît souvent inadéquate.

Notre principal objectif, en menant cette recherche est de contribuer, autant que faire ce peut à la bonification de la politique de motivation de la LONASE.

Celui-ci en appelle d'autres qui bien que secondaires, n'en demeurent pas moins importants.

- analyser la stratégie de motivation actuellement en vigueur, afin d'en déceler les failles.
- relever les différentes implications que renferme la motivation.
- mettre en évidence les bénéfices arrimés à la motivation.

Le thème abordé, à travers cette étude nous semble d'un intérêt certain, tant pour la structure que pour nous-mêmes.

Il ne faudrait point ignorer que les salariés constituant les premiers clients de l'organisation, elle se doit donc de demeurer attractive, et constante dans la recherche du bien-être de ceux-ci. A ce titre, s'agissant de la LONASE, ce travail de recherche s'avère bénéfique, dans la mesure où il aborde une thématique ô combien actuelle et d'une importance avérée. Dès son achèvement, il pourrait permettre à la Direction du Capital Humain d'avoir un meilleur aperçu des sources de démotivation de son personnel. Après quoi, elle sera en mesure, notamment à travers les recommandations, de prendre les dispositions pour l'élaboration d'une politique de motivation plus adaptée à ses salariés.

En ce qui concerne le stagiaire, cette étude est utile par bien des aspects. Elle nous permettra d'adjoindre à nos connaissances théoriques, la pratique effective de certains aspects de la gestion des ressources humaines. Dans une certaine mesure, cette étude contribuera à nous faire mesurer la qualité et la portée de notre formation.

« ... Dans chaque cas, la méthode d'analyse doit être choisie en fonction des possibilités qu'offre la situation du travail, du temps dont on dispose et de la nature du poste elle-même »⁴.

Concernant la méthode adoptée, il s'agira de procéder à la lecture de d'ouvrages et de divers documents et contributions traitant de la GRH en général, et abordant notre thème en particulier. Par la suite, aura lieu un examen de la situation en cours à la LONASE, relativement à la motivation ; cela va se traduire entre autres par la distribution de questionnaires adressés à certains salariés et des entretiens. Enfin, les différentes suggestions tiendront compte des résultats obtenus.

Notre travail sera décliné en deux principales parties. L'une abordera les cadres théorique et méthodologique de la recherche (Ière partie). L'autre traitera de l'environnement pratique de l'étude, de l'exposé des résultats, puis des recommandations (IIème partie).

⁴ LEVY-LEBROYER(C.), *Remotiver au travail*, Edition d'Organisation, 2007,.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE LA NOTION DE MOTIVATION

Le présent chapitre est consacré aux définitions de la notion de motivation (Section 1) ; s'ensuivra, à travers un passage en revue de la littérature, un exposé des diverses théories que sous-tend celle-ci (Section 2).

Section 1 : Définitions de la notion de motivation

Apporter une définition au terme de motivation n'est certainement pas une sinécure, tant les avis pléthoriques sur cette question foncière pour les entreprises apparaissent divers, et parfois même contradictoires.

1.1. Approches conceptuelles de la motivation

De prime abord, la motivation d'une action s'entend comme ce qui explique l'accomplissement de celle-ci ; c'est donc le justificatif –positif ou négatif- de l'acte posé. La motivation est ainsi le contenant de maints facteurs déterminant l'attitude d'un individu ou d'un ensemble d'individus. C'est par ailleurs cette force qui pousse l'individu à agir, selon **L. THEVENET**. En outre, la motivation donnerait lieu à une dépense d'énergie visant la réalisation d'un but précis. Alors, « la motivation concerne la direction active du comportement vers certaines catégories préférentielles de situations ou d'objets »⁵.

Par ailleurs, les nombreux essais sur la question ont permis de relever plusieurs types de motivations, à savoir :

- **la motivation finale**, perçue comme l'énergie résultant du but visé. Ici, l'individu est fondamentalement mû par une finalité, a priori avantageuse ; c'est donc celle-ci qui apparaît comme la raison précise de son action.
- **la motivation instrumentale**, renvoie, quant à elle, à la manière utilisée pour parvenir à une fin. C'est pour ainsi dire l'intérêt de la personne pour la technique et la manière employées qui l'incite à l'acte.
- **la motivation de survie**, il s'agit là de survivre à avant tout et à tout prix. La survie doit être perçue à ce niveau *lato sensu* ; elle peut s'assimiler au fait pour un individu

⁵ NUTTIN(J), *Théorie de la motivation humaine*, PUF,P.13.

de désirer vaille que vaille conserver son emploi, par exemple. Il y investit par conséquent toute l'énergie nécessaire.

- S'agissant de la **motivation obsessionnelle**, elle est idéaliste, passionnée et radicale. En plus d'être essentiel, l'objectif se mue en obsession. Alors, la fin a tendance à justifier les moyens, fussent-ils peu recommandables.

1.2. Autres explications de la notion de motivation

Une autre classification met en exergue la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque et la motivation.

- La motivation intrinsèque renvoie aux efforts effectués par le salarié, en dehors de toute considération externe. Elle s'apparente au plaisir par lui ressenti, du simple fait de l'accomplissement de son travail.
- Au niveau de la motivation extrinsèque, le comportement du travailleur est conditionné par des éléments externes (poursuite de la récompense, évitement de d'une sanction).
- L'amotivation, quant à elle, est perçue comme une inexistence relative de motivation. Ici, l'employé n'accorde pas d'importance à un quelconque résultat.

Il semble nécessaire de relever qu'un individu n'est pas caractéristique d'un type particulier de motivation ; au contraire, les quatre espèces sus mentionnées tendent à se chevaucher au sein de l'être humain, au gré des circonstances, des intérêts et des besoins en présence. Cela se révèle être un facteur de tensions en l'individu et dans l'organisation.

Pour en revenir à notre objet d'étude, qui est celui de la motivation au travail, elle est perçue comme « un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée »⁶. C'est dire que la motivation est un alliage de d'aptitudes intérieures et d'opportunités extérieures. C'est ce que corrobore HERNANDEZ en soulignant que les facteurs de la motivation sont à la fois internes et externes aux travailleurs⁷. Il importe alors que le manager soit conscient de la manière

⁶ MAUGERI(S.), *Théories de la motivation au travail*, 2^e éd., Topos, P. 12.

⁷ Cf HERNANDEZ(C.) dans un dossier de Manager Attitude , *La motivation au quotidien*, 2013,P.8.

d'actionner ces différents leviers afin de parvenir à une implication des salariés à court, moyen et long terme.

A ce titre nul doute que la performance des salariés se trouve directement ou indirectement associé à la motivation qui est la leur. Ainsi, pour un travailleur, être motivé signifierait avoir la volonté de persévérer dans l'effort en vue d'atteindre un objectif préalablement fixé. La motivation renvoie, à ce titre à un choix triple : produire un effort, le soutenir jusqu'à la réalisation de l'objectif, engager l'énergie y étant nécessaire. Le concept de motivation est donc multidimensionnel, étant donné qu'il implique la direction représentée par l'objectif. En outre, il renferme les notions de d'intensité et de durée symbolisées par le niveau et la persévérance dans l'effort. Il faut reconnaître qu'il est dans l'intérêt de l'entreprise de pouvoir non seulement attirer, mais aussi fidéliser ses travailleurs, car elle n'existerait pas sans les personnes qui y travaillent. Toutefois, cela peut se révéler ardu, en raison des multiples personnalités en présence, chaque type de personnalité pouvant requérant a priori un dispositif particulier de motivation. De plus, les préférences et les besoins, différents en fonction des individus, ne sont point figés. « Ils évoluent en permanence en fonction des interaction entre l'individu et son environnement. ».⁸ De manière générale, sont notamment utilisés les moyens de motivation que voici : la rémunération, la culture et le projet d'entreprise, les conditions de travail, la communication, le développement des compétences. A ceux-ci, peuvent s'adjoindre d'autres méthodes, relativement aux spécificités qui s'imposent.

Il importe donc de comprendre que la motivation reste un état psychologique présumé, impossible à observer directement et à quantifier. Elle est donc très souvent évaluée à travers les résultats qui en découlent, eux –même étant fonction de l'effort produit par l'individu, dans l'optique de parvenir à l'accomplissement d'un acte. L'immatérialité de la motivation en fait alors un concept qu'il est peu aisé de cerner, d'apprécier. De plus, même si elle influence, sans aucun doute les performances des travailleurs, la motivation ne saurait être l'unique

⁸ Revue de la *Caisse Nationale des Allocations Familiales*, P. 3

facteur des prouesses des salariés⁹. Plusieurs autres éléments, notamment les aptitudes, le savoir, le cadre de travail y jouent un rôle essentiel.

Après avoir essayé de cerner le concept de la motivation, il nous revient d'exposer quelques théories relatives à celui-ci.

Section 2 : Quelques théories illustratives de la motivation au travail à travers une revue de la littérature

Procéder à une revue de la littérature relative au concept de la motivation au travail est loin d'être une entreprise aisée. Il existe à ce sujet une pléthore d'écrits, faisant craindre des risques de redondance conceptuelle ou de contraste marqué ; c'est dire à quel point le concept se révèle à la fois complexe et passionnant. C'est certainement l'une des raisons pour lesquelles il est constamment remis en question, dans une perspective d'amélioration. La motivation étant mise en œuvre dans le but d'aboutir à une performance optimale du travailleur, il nous faudra donc passer en revue quelques ouvrages y afférents. La motivation apparaît, dorénavant en tant qu'un véritable facteur de développement et de survie des organisations, en raison notamment du contexte actuel qui se révèle à la fois dynamique, concurrentiel, et perfectionniste. Il convient de relever que ce concept est loin d'être nouveau. De multiples auteurs issus de diverses écoles ont plus ou moins marqué de leur empreinte les travaux portant sur la motivation. Toutefois, il n'existe aucun consensus en ce qui concerne le nombre et la nature précis de ces courants de pensée. Seulement, ceux-ci émanent de différentes sources, à savoir l'économie, la psychologie, la psychanalyse, l'ethnologie... Ce qui a conduit à une profusion d'essais théoriques ou méthodologiques. Pour cette raison, il nous semble plus prudent d'exposer ici quelques écoles essentielles, dont l'influence en ce qui concerne notre objet d'étude n'est plus à démontrer.

2.1. L'école classique

D'abord, nous porterons notre réflexion sur **l'école classique**. A cheval entre les XIXe et XXe siècles, elle est marquée par les travaux de **TAYLOR (1856-1917)**¹⁰, **FAYOLLE (1841-**

⁹ Cf LEVY-LEBOYER (C.), *La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies*, Editions de l'organisation, 2e éd. 2002.

¹⁰ TAYLOR (F.W.), *Shop management*, 1902.

1925) le français et **WEBER (1864-1920)**, l'allemand. **TAYLOR** s'est intéressé sur l'organisation des ateliers de travail. Quant à **FAYOLLE**, ses travaux étaient relatifs aux problèmes liés à la direction de l'entreprise, à l'administration. S'agissant de **WEBER**, il milita pour une organisation bureaucratique de l'organisation, gage de l'efficacité organisationnelle. Particulièrement décriée aujourd'hui, cette approche vise au sein de l'entreprise la suppression des mouvements inutiles et des temps morts. Cette théorie consacra ainsi le fait que la plus importante motivation de l'homme est d'ordre pécuniaire. « Il travaille pour maximiser ses gains financiers »¹¹. L'individu est ici pris dans un aspect unidimensionnel ; il est censé être orienté par l'Organisation Scientifique du Travail (OST), qui renvoie à l'utilisation maximale de l'outillage à bon escient et, à la spécialisation stricte. Dans ce contexte, le travail, qui se fait à la chaîne, est subdivisé en unités élémentaires au sein de postes de travail ; à chaque travailleur est assignée une tâche à la fois spécifique et récurrente. Il existe une certaine centralisation des responsabilités, illustrée par une tête pensante et un corps exécutant ; cela donne lieu à un contrôle strict mené par les responsables hiérarchiques. Ici, le chef est presque apparenté à un bourreau, tandis que le subalterne apparaît comme la victime. Le taylorisme peut ainsi être repris comme suit : « le découpage des tâches, l'étude précise de leur exécution optimale et leur chronométrage »¹². Ce fondement de la réflexion taylorienne est matérialisé par l'individualisation de la rémunération assortie du principe de la prime au rendement. Il faut relever que l'une des préoccupations de **TAYLOR** portait sur le conflit d'intérêt opposant les travailleurs à leur Direction (**POUGET, 1998**).

FAYOLLE, contrairement à **TAYLOR**, dont les recherches portent sur l'atelier, oriente sa réflexion au niveau de l'administration de l'entreprise. Ainsi, en déduit-il une certaine répartition des fonctions de l'organisation : ce sont donc les fonctions technique, commerciale, financière, sécuritaire, comptable, et administrative. Cette dernière fonction, telle que pensée à cette époque peut être considérée comme l'ancêtre de l'activité de dirigeant, de manager.

¹¹ VERMOT-GAUD (C.), *Mobiliser pour gagner*, Liaisons, 1993, P. 9.

¹² LEVY-LEBOYER (C.), *La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies*, Editions de l'organisation, 2e éd. 2002, P. 16.

Quant à **WEBER**, sa contribution s'est manifestée par l'élaboration des principes suivants :

- la division du travail,
- la structure hiérarchique,
- la sélection du personnel,
- la formalisation des règles,
- l'aspect impersonnel des relations interprofessionnelles,
- l'avancement.

Loin de nous l'idée de remettre en cause l'idée défendue par cette école. Cependant, nous relevons ce qui nous semble être une inopportunité, à savoir la considération unidimensionnelle de l'Homme. Celui-ci dans l'exercice de son travail, est certes guidé par mobiles financiers. Toutefois, ils ne sauraient exclusivement justifier l'ensemble des actions de l'être humain, qui est pluridimensionnel. Il est doté de sentiments, d'émotions, de la faculté de penser. De plus, la centralisation des responsabilités, donnant lieu à une tête pensante intelligente et un corps exécutant était la voie pour la commission de maints travers ; par exemple la surexploitation du travailleur, l'absence de considération, la non reconnaissance des efforts déployés par celui-ci. Des éléments pouvant entraîner des réactions indésirables de la part de la partie exécutante ; survient également la préoccupation en ce qui concerne les critères de détermination de l'appartenance d'un individu à la tête pensante ou à au corps exécutant. Bien entendu, il n'est point prouvé que l'intelligence des premiers ait été supérieure à celle des seconds.

Nous tenons ainsi à préciser, au regard de l'exposé ci-dessus que le courant classique a suscité maintes critiques en raison, notamment de quelques effets pervers (absentéisme, turn-over important, vision erronée de la relation au salaire, tendance à la mécanisation de l'individu, conflits sociaux...) qui en ont découlé. Une autre critique réside dans la négation de l'interrelation entre l'entreprise et son environnement. Elle est appréhendée comme une entité close, avec des règles de fonctionnement établies à l'avance et immuables. Or, nous constatons que l'organisation est forcément influencée par des éléments tant internes qu'externes.

2.2. L'école des relations humaines

L'école classique ayant démontré ses limites, le courant dit des **Relations Humaines** est apparu dans les années 1920-1930. Son chef de file est le psychosociologue **Elton MAYO (1880-1940)**. Il a mené ses recherches au sein de la Western Electric. Il a recherché un lien de cause à effet entre les conditions physiques de travail (éclairage, température, bruit...) et le rendement des travailleurs. Il a ainsi mis en évidence que le seul aspect pécuniaire ne saurait motiver un salarié ; il est alors apparu que la dynamique du groupe de travail est un facteur incontestable de la motivation. « En d'autres termes, au-delà des incitations utilitaristes promues par l'Organisation Scientifique du Travail,...le besoin de contacts humains, le désir d'être reconnus comme des êtres humains dans l'entreprise jouent un rôle capital dans la productivité des salariés¹³ ». Est ainsi mise en lumière l'importance du déterminant humain en ce qui concerne la productivité des travailleurs au sein de l'organisation. Il s'agit là de la « logique des sentiments » ou « logique affectuelle », selon **MAYO**. C'est dire qu'au sein d'un groupe uni, la motivation individuelle a tendance à être soutenue, amplifiée par la dynamique commune. De plus, l'engagement des salariés semble croître, à mesure qu'évoluent leurs responsabilités. Avec ce courant, le chef devait progressivement assister à une mutation de son rôle ; dorénavant, la fonction de chef renvoie à des prérogatives de conseil et d'écoute plutôt qu'à celles de commandement. Cette idée de **MAYO** semble corroborer la nôtre, en ce sens qu'elle met en évidence le fait que l'individu ne saurait être en toutes choses uniquement guidé par des desseins mercantiles. Sa perception, son aisance ou sa non-aisance au sein de son groupe de travail peuvent aussi influencer l'être humain. Toutefois, il fut reproché à l'**école des Relations Humaines** de mettre en évidence une utopique coopération amicale et bon-enfant au sein de l'entreprise, sans tenir compte de l'esprit de compétition qui y règne de manière générale. C'est peu de le dire ; l'organisation n'est point un lieu de distraction et d'amitié. C'est bel et bien un endroit où peut exister un esprit de compétition plus ou moins prononcé, s'avérant souvent malsain et destructeur.

Toujours dans une tentative d'amélioration et de perfectionnement des courants existants, apparaissent **les théories du contenu et celles du processus**.

¹³ MAUGERI (S.), *Théories de la motivation au travail*, 2e éd., Topos, 2013, P. 48.

2.3. Les théories du contenu

Les théories du contenu ont pour point de départ l'idée que la motivation est un stimulus mettant le travailleur en mouvement. Dès lors, il convient d'en déterminer les facteurs, de sorte à les exploiter à bon escient. **Abraham MASLOW(1954)**, **Mac CLELLAND**, **Frederick HESBERG(1971)** constituent, entre autres quelques tenants de cette thèse.

D'après **A.MASLOW**, l'individu cherche à satisfaire ses besoins hiérarchiquement répartis.

Au nombre de 5, ce sont les suivants, dans un ordre croissant :

- les besoins physiologiques : faim, soif, sommeil
- les besoins de sécurité
- les besoins d'appartenance
- les besoins d'estime
- les besoins de réalisation

Ainsi, un besoin satisfait entraîne-t-il chez l'Homme le désir de satisfaction du besoin supérieur. Dans cette optique, le développement et la satisfaction des besoins sont fonction de l'évolution de l'individu. Nous concernant, si l'existence de ces besoins chez la plupart des individus semble inéluctable, il n'est pas exclu qu'ils puissent être hiérarchisés autrement d'un être humain à l'autre, en fonction notamment des circonstances, de son passé, de sa personnalité, de son environnement et de sa culture. Dans une certaine mesure, il nous semble que lesdits besoins peuvent se chevaucher. Par ailleurs, il ne faudrait pas écarter l'impossibilité d'assouvir de manière définitive tout ou partie de ces besoins. Nous retenons tout de même que ce courant implique une mise en place d'indicateurs, afin de mesurer régulièrement le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction des travailleurs.

Suite à **MASLOW**, **ALDEFER** relève, quant à lui, trois types de besoins, à savoir :

- l'existence (besoins physiologiques et de sécurité selon **MASLOW**), qui renvoie dans l'entreprise aux soucis d'obtention de conditions de travail optimales et d'avantages sociaux.
- la sociabilité (appartenance et estime), qui implique dans l'organisation la volonté des individus de former des groupes, de partager leurs sentiments avec leurs collègues.

- la croissance (réalisation), illustrée par la recherche de challenges toujours plus complexes.

D'après **ALDEFER**, l'ordre de satisfaction des besoins n'est pas progressif, il n'est pas exclu qu'il soit simultané. En outre, nous estimons qu'il n'est pas impossible pour certains individus de ressentir ou de ne pas ressentir certains besoins. Il importe alors de ne pas généraliser et uniformiser.

Faisant toujours référence à l'idée selon laquelle la motivation d'un individu part d'un besoin à assouvir, **CLELLAND** a recensé trois besoins, dont l'un est prédominant chez chacun, influant ainsi fortement sur sa motivation. Ces besoins non hiérarchisés sont les suivants :

- l'affiliation : c'est la volonté de faire partie d'un groupe
- l'accomplissement : c'est le désir de relever des défis, d'atteindre des objectifs, a priori difficiles à réaliser.
- la puissance, qui est le besoin d'avoir du pouvoir, de l'influence sur ses semblables.

Pour notre part, la non-hiérarchisation constitue un point positif. Notre réserve est relative à la prédominance dont il est fait mention, notamment en ce qui concerne son caractère provisoire ou irrévocable. Nous ne négligeons pas une possible alternance concernant les besoins. C'est dire que chacun des besoins pourrait se révéler prédominant, au gré des circonstances, du temps, de l'espace de l'individu.

Concernant **HEZBERG**, il a mis en lumière **la théorie dite bi factorielle**. Elle rappelle tout d'abord le postulat selon lequel la motivation provient d'un besoin à satisfaire ; ledit axiome est commun aux différentes théories des besoins. En plus de cela, l'auteur établit l'existence de deux grands types de besoins : les uns sont communs à tous les êtres vivants, tandis que les autres sont spécifiques aux Hommes. Seuls ces derniers seraient donc les véritables « motivateurs » ; quant aux premiers, leur réalisation ne ferait que réduire l'insatisfaction chez l'individu. La motivation du salarié est, par conséquent, étroitement liée au contenu de ses tâches, qui renvoie par exemple à l'accroissement des responsabilités qui sont les siennes, à l'enrichissement de ses tâches, à la pleine réalisation de ses capacités. L'auteur a alors suggéré quelques moyens d'enrichissement du travail de l'individu ; ce sont, l'autocontrôle au lieu du contrôle, l'augmentation des possibilités de prise d'initiative, l'introduction de tâches

nouvelles, un feed-back à l'employé concernant son travail.... Bien qu'ayant séduit par sa simplicité et son originalité, la théorie de HEZBERG a dû être abandonnée, notamment en raison de la méthode utilisée et du non universalisme du modèle développé.

2.4. Les théories du processus

En plus des **théories du contenu**, il existe les **théories du processus**. Elles sont relatives aux méthodes à utiliser en vue d'aboutir à un fonctionnement optimal du mécanisme de la motivation. Ici, l'on tente d'expliquer comment fonctionne la dynamique de la motivation.

Au nombre de celles-ci, figure la **théorie des attentes** de **VROOM(1964)**, qui rend compte des interactions entre l'organisation et l'employé. Elle fait ainsi appel à trois notions :

- l'expectation, qui renvoie à la perception qu'a le travailleur concernant le niveau à atteindre, ses capacités de réalisation...
- l'instrumentalité, qui fait cas de la corrélation entre les efforts fournis et la rétribution correspondante.
- la valence, qui s'intéresse à la valeur accordée par le salarié aux avantages reçus.

Ces trois composantes sont subjectives et varient d'un salarié à un autre ; le manager peut toutefois y trouver les moyens de motivation des travailleurs. Pour **VROOM**, l'Homme est le socle sur lequel repose le succès de l'organisation. Partant de ce fait, c'est l'individu qu'il faut motiver, de sorte que ses performances s'accroissent, afin d'influer sur celles de l'entreprise.

Suite à **VROOM**, **A.SMITH**, a mis en exergue **la théorie de l'équité**. Ici, « chaque individu fait, pour évaluer sa situation, des comparaisons avec des personnes prises comme point de référence, soit dans l'organisation, soit à l'extérieur de celle-ci »¹⁴. Suite à cette comparaison, l'individu perçoit soit de l'équité, soit de l'iniquité. Le sentiment éprouvé (en particulier l'iniquité) crée ainsi une tension, qui devient la source de motivation de l'individu, le poussant à agir. Dans ce contexte, l'interrogation de départ et fondamentale est relative au partage équitable des avantages au sein d'un groupe de référence.

Par ailleurs, **la théorie de la fixation d'objectifs (LOCKE, LATHAM, 1990)**, met en exergue les caractéristiques des objectifs censés influencer la motivation des travailleurs. Il

¹⁴ MAUGERI (S.), *Théories de la motivation au travail*, 2e éd., Topos, 2013, P.94.

doit donc s'en dégager les éléments suivants : la clarté, le challenge, l'engagement et le feedback. D'après **LOCKE**, un bon rendement des travailleurs est fonction du caractère difficile des objectifs qui leur sont assignés. Il est nécessaire que lesdits objectifs soient clairs, et intégrés par le salarié. De la sorte, ils sont plus susceptibles d'avoir un impact sur la motivation de l'individu.

Les différentes théories de la motivation envisagées révèlent le vif intérêt qui y est accordé. Il s'en dégage assurément la complexité et l'aspect multidimensionnel de la notion de motivation. Elle correspond à l'adéquation entre les attentes de l'individu par rapport à son travail et ce que ce travail peut lui apporter. Lesdites théories apparaissent souvent complémentaires ou contradictoires. Toujours est-il qu'elles tentent d'expliquer en partie les mécanismes capables de justifier les attitudes des individus au travail. Force est de reconnaître que dans le cadre de son travail, l'individu ne fait pas qu'accomplir des actes qui le satisfont ; toute situation de travail, est susceptible de procurer tant de la satisfaction que de l'insatisfaction. C'est dire que certaines tâches sont accomplies avec plaisir tandis que d'autres, bien que sources de contrariétés, ne sont pas pour autant délaissées. Nous remarquons également que ces théories, toutes autant qu'elles sont, présentent certaines insuffisances ; il importe alors de se servir du meilleur de chacune, de sorte à espérer parvenir à des moyens de motivations adéquats, taillés sur mesure.

2.5. Correlation entre les notions de motivation et de performance

En ce qui concerne la performance, indissociable de la motivation, elle est ainsi perçue par **GILBERT** et **CHARPENTIER** : « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle ». Il existe entre la performance et la motivation un lien étroit ; toutefois la relation entre ces deux notions n'est pas si simple. Ainsi, peut-il y avoir des individus motivés et performants (cela va de soi), a contrario, des individus non motivés et peu performants, mais aussi des individus non motivés et performants. Un salarié peu motivé peut par exemple estimer que sa performance sans cesse croissante lui permettra de bénéficier de meilleurs éléments de motivation. La performance est donc liée aussi bien à la motivation qu'à la compétence individuelle et collective.

Eu égard à l'exposé de ces différentes théories explicatives de la motivation au travail, il ressort qu'elle est le produit d'une corrélation étroite entre les objectifs d'un travailleur, ses émotions à un certain moment, et sa perception de ses aptitudes et des opportunités offertes par son travail. Il est donc primordial pour le Gestionnaire des Ressources Humaines, d'être conscient de ce qui valorise ses travailleurs, leurs priorités, leurs attentes, en vue de stimuler leur motivation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Suite à l'examen des différents travaux théoriques portant sur le concept de la motivation au travail, il convient à présent de procéder à l'exposé de la démarche suivie. Notre présent chapitre traitera ainsi des méthodes d'investigation (Section 1). Ensuite seront abordées dans une seconde section à la fois les modes d'exploitation des données et les difficultés rencontrées (Section 2).

Section 1 : Méthodes d'investigation

Il importe de relever qu'un raisonnement déductif nous a semblé plus approprié pour mener à bien notre travail. Ce raisonnement nous permettra d'exposer différentes variables, étant entendu qu'elles sont réparties en « variable à expliquer » (l'objet de notre recherche, en l'espèce la motivation des salariés) et « variables explicatives » (les facteurs pouvant influencer la motivation du personnel.) Il nous a donc fallu partir d'une problématique, laquelle a permis l'énoncé de diverses hypothèses de recherches. Ainsi, avons-nous mené une enquête sur le terrain, à travers quatre outils essentiels, à savoir l'observation, les entretiens, le questionnaire et la revue documentaire.

1.1. L'observation

C'est un outil permettant d'obtenir des renseignements sur les comportements non –verbaux des individus. Il faut préciser que notre observation s'est voulue participante, étant donné qu'elle était associée à de l'action. Nous avons dû nous intégrer au groupe observé, en l'occurrence le personnel de la LONASE, tout en nous pliant à ses usages. Cette méthode s'est révélée avantageuse, en ce sens qu'elle a favorisé pour nous une meilleure compréhension du vécu quotidien des travailleurs de la Loterie Nationale Sénégalaise. Notre stage nous a alors permis d'observer, en vue d'avoir une estimation des conditions de travail des salariés de la LONASE, et de déceler les éventuelles anomalies.

1.2. Les entretiens

L'entretien est un moyen de collectes d'informations. Il consiste en des échanges individuels ou collectifs avec des personnes sélectionnées avec soin, et censées procurer des renseignements pertinents, fiables, et valides.

En ce qui nous concerne, nous avons eu à échanger avec le chef du département acquisition et développement des compétences. Nous avons opté pour des questions semi- ouvertes, grâce auxquelles nous avons obtenu des informations de bonne qualité, en lien avec notre thème de recherches. Nous nous sommes, par ailleurs, appesantis sur la pertinence dudit thème tant pour nous que pour l'entreprise. Notre interlocuteur n'a pas manqué de relever que la politique de motivation en cours à la Loterie nationale gagnerait à être améliorée.

Ensuite, il nous a fallu nous entretenir avec la chef du service formation, laquelle s'était naguère intéressée à la question relative aux facteurs pouvant influencer la motivation des agents de la LONASE.

Ces entretiens se sont révélés avantageux à plus d'un titre, en raison notamment de la spontanéité, du caractère à la fois riche et nuancé des réponses obtenues. En outre, il nous a semblé percevoir d'avantage le ressenti, les sentiments, les impressions des personnes interrogées.

1.3. L'étude de documents

Vecteur matériel de la pensée humaine, le document peut être défini comme à un ensemble formé par un support et une information, celle-ci étant enregistrée de manière persistante. Il a une valeur explicative, descriptive ou de preuve. Son rôle indispensable dans notre société en fait un outil primordial de notre collecte de données. Dans le cadre de notre travail, nous avons réussi à consulter divers documents aussi bien en ligne, qu'au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), et au sein même de la LONASE. Par le biais de ce procédé, il nous a été plus facile de cerner la notion à étudier.

A la LONASE, nous avons consulté, entre autres documents le Pan stratégique de développement ainsi que le bilan social de l'année 2016.

1.4. Le questionnaire

Le questionnaire est un outil de recueil d'informations ; il correspond à une suite de questions méthodiquement posées afin d'obtenir certains renseignements en accord avec des objectifs définis au préalable. Ici, les mêmes questions sont posées à chaque individu, qui est libre d'y répondre ou de s'abstenir.

Pour l'élaboration de notre questionnaire, nous avons nous opté pour la méthode QQQQCCP (Quoi? Qui? Où? Quand? Comment? Combien ? Pourquoi?) appelée « l'Hexamètre mnémotechnique de Quintilien »

Cet outil de recueil d'informations nous a offert divers avantages, à savoir la mobilisation d'un public important, le caractère anonyme du questionnaire, une participation plus facile des salariés qui peuvent répondre aux questions à leur rythme.

Nous tenons à préciser que notre questionnaire est constitué de questions tant ouvertes que fermées. Les premières permettent aux salariés de s'étendre plus librement de s'étendre plus sur le sujet abordé. Quant aux secondes, les travailleurs ne disposaient pour y répondre que d'un choix limité.

A toutes fins utiles, nous tenons à préciser que notre population-cible est constituée de soixante- dix agents, parmi lesquels quinze cadres et 55 non cadres.

Contenu du questionnaire

- **Thème 1** : Renseignements d'ordre général
- **Thème 2** : Questions portant sur la satisfaction du travailleur
- **Thème 3** : De la rémunération
- **Thème 4** : Des rapports avec le supérieur hiérarchique
- **Thème 5** : Du développement des compétences et de l'évolution de la carrière
- **Thème 6** : De la communication interne
- **Thème 7** : De l'hygiène et de la sécurité
- **Thème 8** : Des suggestions

Après la collecte des différentes informations, il a fallu les exploiter, afin d'aboutir à des résultats. Il faut également préciser qu'un tel travail ne pouvant se faire sans heurts, nous avons dû faire face à maintes difficultés.

Section 2 : Modes d'analyse des données et difficultés rencontrées

En vue de l'exploitation des renseignements collectés, nous avons fait le choix de la méthode d'analyse du contenu.

2.1. L'analyse du contenu

L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence... (**Bardin, 1977**). C'est une technique de traitement de données préexistantes par recensement, classification.

Selon Blanchet et **Coll(1985)**, comme son nom l'indique, l'analyse de contenu étudie les contenus signifiés dans des textes d'origine ou orale. Abondant dans le même sens, **Mucchielli(1984)** estime qu'analyser le contenu(d'un document ou d'une communication),c'est, par des méthodes sûres...rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que contient ce document ou cette communication. Le document peut être un article, un entretien, un compte-rendu.

L'usage de l'analyse du contenu requiert en amont la prise en compte d'un corpus On appelle corpus l'ensemble des objets ou matériaux que l'on va étudier, par exemple : réponses à des questions ouvertes, entretiens, questionnaires...

Vu que nous avons obtenu un nombre important d'informations par le biais de documents internes, d'entretiens, et du questionnaire, il a semblé judicieux de faire usage de la méthode mentionnée plus haut.

Pour finir, nous avons inséré ces données retenues dans des tableaux excel, afin de pouvoir obtenir des graphiques, puis en faire une interprétation.

2.2. Les difficultés rencontrées

Il n'a pas toujours été aisé de rencontrer les travailleurs, en vue de les interroger. Cela est notamment dû à leur indisponibilité, du fait de leurs occupations. De plus, le réaménagement en cours n'était pas de nature à faciliter les choses, certains travailleurs étant inquiets quant à leur avenir au sein de la structure. Une autre difficulté est relative au niveau de langue de

certaines travailleurs, spécialement les non-cadres. Ceux-ci ne comprenaient pas forcément ce qui était demandé. Enfin, quelques-uns des agents avaient tout peur d'être interrogés.

Après avoir eu un aperçu de ce que renferme la vaste notion de motivation, il convient d'entamer la partie pratique de notre étude, qui aboutira à des recommandations pour une stratégie de motivation plus efficiente au sein de la LONASE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

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

Chapitre 1 : PRESENTATION DU CADRE PRATIQUE DE TRAVAIL

Le présent chapitre se déclinera en trois (03) sections. Tandis que la première sera consacrée à la présentation de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE), la seconde s'intéressera à l'exposé du cadre organisationnel et de quelques produits de notre entreprise. Enfin, au niveau de la troisième partie, sera mise en exergue la politique de motivation en cours au sein de l'organisation.

Section 1 : Présentation de la Loterie Nationale Sénégalaise

1.1. L'historique et les missions

Créée le 29 Juillet 1966, La Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE) avait pour principale activité la commercialisation d'un seul produit : la Loterie traditionnelle. Jean Luc DEFAIT, à l'initiative de cette création, en fut le premier Directeur Général. L'entreprise détenait donc le monopole d'exploitation des jeux de loterie sur l'ensemble du territoire sénégalais en vertu de la loi N°66-22-1966 autorisant l'institution d'une loterie nationale et le décret 66-306 du 21 avril 1966 fixant les conditions d'application de cette loi.

Quelques années plus tard, l'Etat sénégalais enclenche un processus de nationalisation en vue d'acquérir tout le capital de la société, en raison notamment de sa rentabilité. Ainsi en 1973, l'Etat rachète-t-il au concessionnaire 80% du capital, faisant ainsi de La LONASE, naguère une société anonyme (SA), une société d'économie mixte avec un capital de cinquante (50) millions de F CFA.

A partir de 1977, l'Etat acquiert les 20% du capital restant et l'entreprise restera jusqu'en 1987 une société nationale de fait au capital de 100 millions de FCFA. C'est dire que la LONASE a connu divers statuts juridiques ; elle fut donc tour à tour, une Société anonyme de 1966 à 1973, une Société d'économie mixte de 1974 à 1977, puis une Société nationale de fait de 1977 à 1987.

Il convient de mentionner que l'an 1987 se révèle décisif pour la LONASE. C'est en effet à partir de cette date, puis en vertu de la loi 87-43 du 28 décembre 1987, qu'elle devient une société nationale de droit avec un capital de 110 millions de FCFA. De plus, il a été procédé au lancement du Pari Mutuel Urbain (PMU), qui constitue à ce jour le produit phare de la

LONASE, le 5 février de cette année-là. En outre, cette même loi offre à la LONASE la possibilité d'entrer en partenariat avec toute autre entreprise concourant à son objet social. Il en découlera alors la diversité de ses produits, fruit de plusieurs partenariats avec les éditeurs de jeux. Ladite loi met en relief le rôle de notre entreprise qui est donc d'organiser, exploiter et réguler le secteur des loteries, jeux de pronostics, de hasard et assimilés en vue de contribuer au développement économique et social de la Nation. Dans ce contexte, La LONASE, s'inscrit dans une politique de solidarité et d'assistance à la population, participant ainsi à l'essor du Sénégal. Dans ce cadre, elle réalise au quotidien maintes actions sur les plans de l'éducation, de la santé, de culture. Ce serait donc à juste titre que le slogan de la LONASE est celui-ci : « La fortune aux souscripteurs, les bénéfices à la nation ». Aujourd'hui, son siège est situé sur l'Autoroute Seydina Limamoulaye, X VDN, à proximité de l'Echangeur du CICES, tandis que son capital avoisine un milliard quatre-vingt-dix millions (1.090.000.000) de FCFA. Son actuel Directeur Général est Amadou Samba KANE.

Suite à la présentation de notre structure d'accueil, il nous semble nécessaire d'en aborder le cadre institutionnel, puis d'en présenter quelques produits.

1.2. Les ressources de la Loterie Nationale Sénégalaise

La LONASE dispose de divers moyens, censés permettre son fonctionnement optimal, à court, moyen et long terme. Il s'agit de ressources humaines, matérielles et financières. A ce titre, elle est dotée d'un patrimoine mobilier et immobilier. Il est composé, entre autres, de biens meubles et immeubles, d'un parc automobile constitué de plusieurs types de véhicules, du matériel informatique...

En ce qui concerne ses ressources financières, La LONASE les tire de manière générale de son exploitation. Son Capital appartient entièrement à l'Etat et est actuellement estimé à 1.090.000.000 de FCFA. Outre ces ressources de financement, elle obtient aussi des emprunts à court et long terme que lui accordent les institutions financières.

S'agissant des ressources humaines, les tableaux ci-dessous en donnent les diverses répartitions.

1.2.1. Effectifs par genre et par statut au 31 décembre 2016

Tableau 1 : Effectifs par genre et par statut au 31 décembre 2016

Catégories socio-professionnelles	Effectifs		
	Hommes	Femmes	TOTAL
Cadres	104	45	149
Agents de Maitrise	72	72	144
Employés (exécutants)	119	79	198
Total	295	196	491

1.2.2. Effectifs cadres au 31 décembre 2016

Tableau 2 : Effectifs cadres au 31 décembre 2016

Année : Genres	Hommes	ratio	Femmes	ratio	total
2016	104	69%	45	31%	149

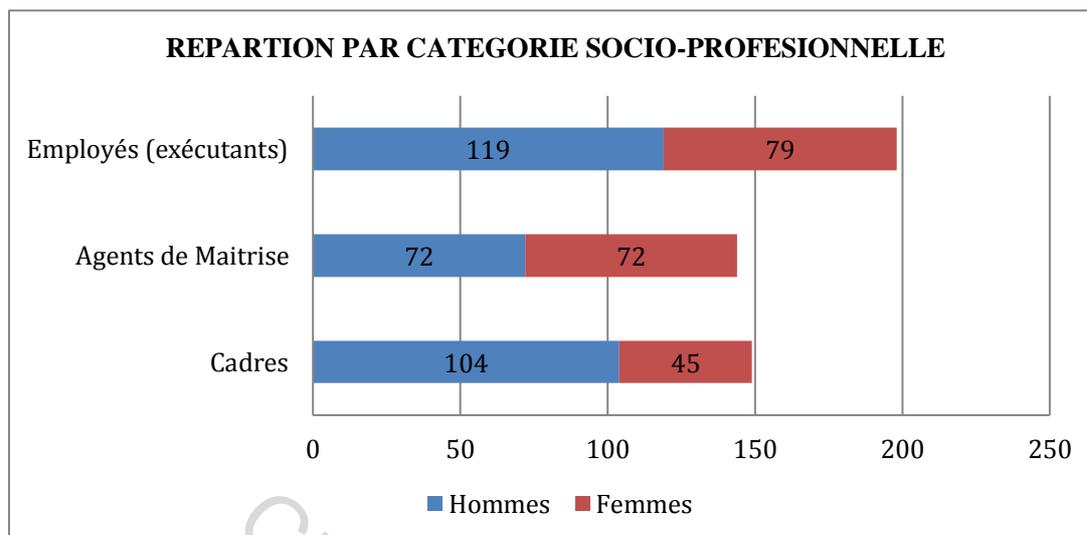
1.2.3. Effectifs non cadres au 31 décembre 2016

a. Agents de maitrise

Année : Genres	Hommes	Ratio	Femmes	Ratio	Total	Ratio
2016	72	50%	72	50%	144	100%

b. Employés (exécutants)

Année : Genres	Hommes	Ratio	Femmes	Ratio	Total	Ratio
2016	119	60%	79	40%	198	100%

Figure 1 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle

Ce diagramme est un récapitulatif des tableaux ci-dessus. Il fait ressortir le nombre des cadres qui est de 149 en 2016. Toutefois, il était estimé l'année d'avant (2015) à 145. Cette croissance est relative aux promotions survenues entre temps. L'analyse comparative par genre montre un nombre important de cadres hommes (104) qui représentent 69,8% par rapport aux femmes. Ces dernières sont donc minoritaires au sein de l'organisation, une situation qui n'est pas à encourager.

Concernant le nombre des employés, il est bien supérieur à celui des cadres et agents de maîtrise. Cette catégorie, composée en général de plantons-coursiers, de chauffeurs, d'agents administratifs, d'agents de pilotage, de contrôleurs, d'agents commerciaux et de caissiers, représente 198 agents, soit 40% de l'effectif total.

Il importe de souligner la parité existant entre les hommes et les femmes agents de maîtrise.

1.2.4. Répartition de l'effectif par tranches d'âge

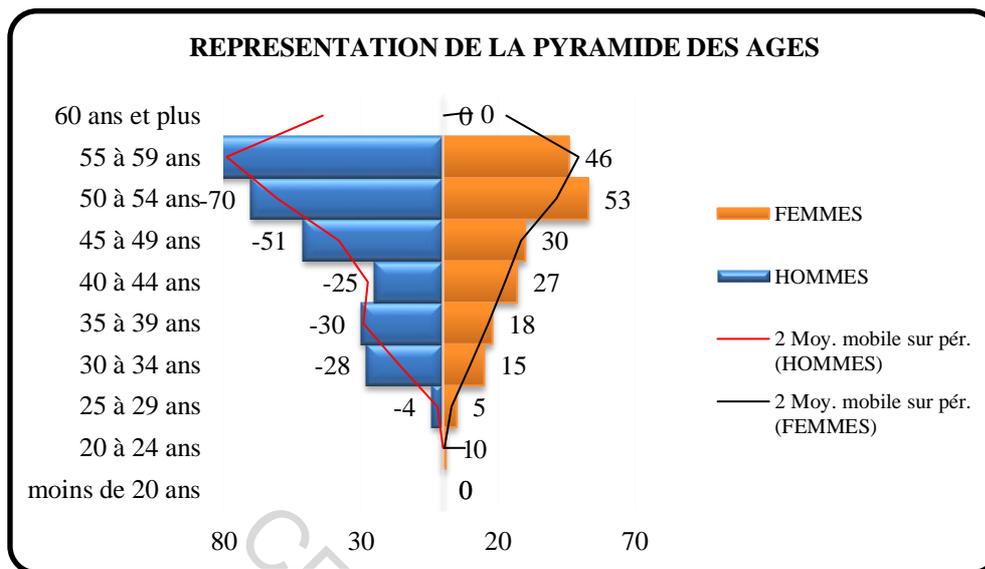
Tableau 3 : Répartition de l'effectif par tranches d'âge

	2016	
	Hommes	Femmes
Moins de 20 ans	NEANT	NEANT
20 à 24 ans	00	01
25 à 29 ans	04	05
30 à 34 ans	28	15
35 à 39 ans	30	18
40 à 44 ans	25	27
45 à 49 ans	51	30
50 à 54 ans	70	53
55 à 59 ans	88	46
60 ans et Plus	00	00
Total	296	195

On note un important effectif d'agents situés au niveau des tranches d'âges allant de 45 à 59 ans, soit 338 agents (69% de l'effectif), avec une majorité d'hommes, représentant ainsi 62% de l'effectif concerné. Nous pouvons en déduire le vieillissement de la population de la LONASE. Cela inclut l'imminent départ à la retraite (court et moyen terme) de la population en cause.

Il apparaît donc urgent pour la LONASE de songer à la gestion optimale de cette situation, à travers notamment un rajeunissement de son personnel et la mise en place d'une GPEC.

Figure 2 : Représentation de la pyramide des âges



La pyramide en forme de champignon laisse apparaître une base étroite et un haut élargi; notre pyramide met encore plus en exergue le vieillissement d'une importante frange de l'effectif de la structure. Ce qui induit la plupart du temps une certaine démotivation de la population concernée. A cela s'ajoute un risque élevé de conflit intergénérationnel impliquant ladite population aux employés plus jeunes.

Il serait judicieux pour la LONASE de parvenir à une pyramide des âges en forme de ballon de rugby ; elle révèle un certain équilibre entre les effectifs des différentes tranches d'âges.

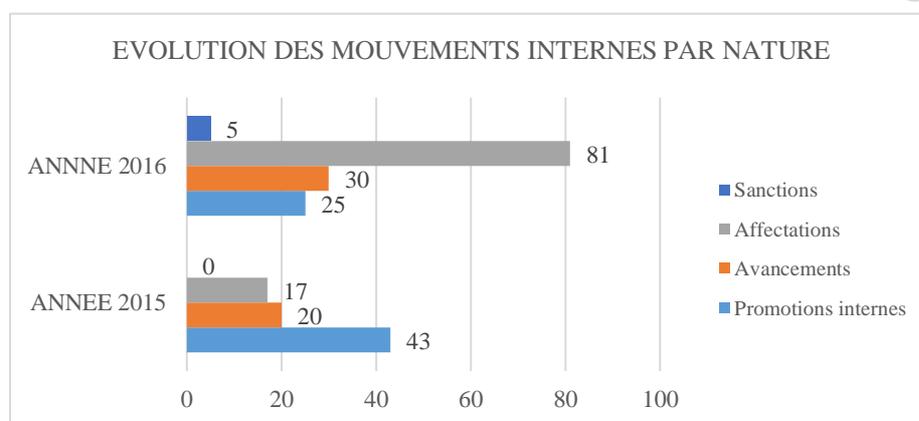
1.2.5. Répartition de l'effectif par Direction/ structure

Tableau 4 : Répartition de l'effectif par Direction/ structure

CATEGORIES SOCIO-PROF	DIRECTIONS CENTRALES											STRUCTURES DECENTRALISEES		TOTAL
	DGEN	DSI	DAGE	DRH	DFC	DC	DMC	CG	DAILJ	CMT	CAJC	DAKAR	REGIONS	
CADRES														
Hommes	23	11	6	7	4	7	7	3	9	4	2	7	15	105
Femmes	16	0	1	4	5	2	2	1	3	1	2	7	1	45
N. CADRES														
Maîtrise														
Hommes	0	10	4	0	10	3	2	1	0	0	0	13	28	69
Femmes	2	1	5	1	11	2	2	3	1	0	1	29	14	72
Employés														
Hommes	8	7	7	3	5	2	6	0	0	3	0	25	54	120
Femmes	0	0	1	2	5	3	2	0	0	2	0	50	13	78
TOTAL	49	29	24	17	40	19	21	8	13	10	5	131	125	491

Ce tableau révèle le nombre important d'agents, notamment à la Direction Générale. Cela s'explique en partie par l'effectif de conseillers au niveau de ladite entité.

1.2.6. Mouvements internes du personnel

Figure 3 : Evolution des mouvements internes par nature


Les années 2015 et 2016 ont enregistré d'importants mouvements du personnel, dûs dans une certaine mesure à la réorganisation en cours au sein de la structure depuis l'an 2016. Nous

constatons un pic, notamment au niveau des affectations, cette année-là. Toutefois, nous relevons une baisse du nombre de promotions, qui pourrait s'expliquer par la raison évoquée plus tôt.

Section 2 : Exposé du cadre organisationnel et de produits de la LONASE

2.1. Le cadre organisationnel de la structure

La LONASE est une organisation dirigée par un Conseil d'Administration, en collaboration, avec la Direction Générale et le Secrétariat Général. Il convient de relever que le Directeur Général est assisté de conseillers spéciaux et de conseillers dont la désignation relève de son pouvoir discrétionnaire.

2.1.1. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est un comité de gestion indépendant de la société et chargé de veiller sa bonne marche. C'est à lui qu'échoit la mission relative à la prise de décisions importantes (concernant notamment, le budget, les acquisitions et aliénations de patrimoines...etc.) Le conseil définit le règlement intérieur, les projets de règlements et d'accords collectifs d'établissements par le biais du Directeur Général. C'est au conseil de fixer les objectifs de la société ; il représente la société auprès de l'Etat.

2.1.2. La Direction Générale

Le Directeur Général

Nommé par décret présidentiel, le Directeur Général est à la tête de la Direction Générale. Il assure la gestion générale et veille à l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration et les autorités de tutelles.

A ce titre, il a la double casquette d'employeur du personnel au sens du code du travail, et de représentant de la société. Il exerce des tâches multiples et variées (Il veille à l'exécution du budget ; il prépare et soumet le projet de budget aux membres du CA. Il leur présente annuellement les états financiers commentés, etc.).

Le Secrétaire Général

Le Secrétaire Général assiste le Directeur Général. En cas d'absence de celui-ci, l'exercice de suppléance lui est dévolu. Le Secrétaire Général supervise et contrôle, sous l'autorité du Directeur Général, l'ensemble des directions, des agents et services de la société.

Les conseillers spéciaux

Ils sont chargés de conseiller, de faire des propositions au Directeur Général à divers niveaux : économique et financier, juridique technique...

***Le conseiller spécial chargé des affaires techniques :**

Il est chargé, entre autres de :

- Donner un avis technique sur la tendance des produits au niveau du marché.
- Contrôler la finalisation des dossiers relatifs à la conception des jeux.
- Superviser la mise en œuvre des procédures liées à l'approbation des jeux par le Ministère de tutelle...

***Le conseiller spécial chargé des affaires financières :**

Ses principales attributions sont les suivantes :

- Orienter au quotidien les activités financières de la Direction Financière et Comptable
- Superviser la recherche et l'usage des ressources financières
- Contribuer au maintien de l'équilibre financier de la LONASE

*** Le conseiller spécial chargé des affaires juridiques et du capital humain :**

Il est tenu de mener à bien les tâches suivantes :

- Contribuer aux activités de développement du Capital Humain
- Accompagner la DCH dans la gestion des différentes problématiques RH : recrutement, relations sociales, GPEC....
- Orienter la cellule juridique dans la politique de prévention...

En plus du Secrétaire Général et des conseillers, d'autres structures dépendent directement de la direction générale. Ce sont :

- **La Cellule Juridique et Veille**, conduite par un Chef de Cellule ayant rang de directeur, et secondé par un assistant avec rang de chef de département.

- **L'Audit Interne, et Inspection** avec à sa tête un responsable de l'Audit Interne, assisté par cinq auditeurs seniors, trois inspecteurs des jeux, et un responsable conformité.
- **Le Contrôle de Gestion** : Cette cellule est dirigée par un contrôleur de gestion, soutenu par un contrôleur budgétaire, un contrôleur junior et un contrôleur de la performance.
- **La Cellule Passation des Marches.** Elle est sous la responsabilité d'un chef de cellule, aidé par des assistatants en marchés publics
- **La Cellule qualité** : Elle est conduite par un responsable qualité
- **La cellule documentation et archives,** gérée par un chef de cellule, secondé par un assistant archiviste documentaliste.
- **la cellule protocole,** conduite par un coordonnateur du protocole, assisté d'un vice coordonnateur.
- **Le Centre Médical du Travail,** dirigé par un médecin ayant rang de directeur. Il dispose de trois collaborateurs que sont le responsable des soins curatifs, le responsable de la prévention médicale et le responsable administratif.

2.1.3. Les autres directions

Au nombre de 7, ce sont celles-ci :

- **La Direction du Réseau de Dakar,** ayant pour vocation la gestion des ventes des divers produits. Elle est conduite par le Directeur du réseau de Dakar et regroupe les agences de :
 - Dakar plateau
 - Médina
 - Grand Dakar
 - Parcelles assainies
 - Pikine
 - Rufisque
- **La Direction du Réseau Régional,** sous la responsabilité du directeur du réseau régional. Elle est constituée des agences de :
 - Thies
 - Diourbel

- Kaolack
- Mbour
- Louga
- Saint Louis
- Tambacounda
- Ziguinchor
- **La Direction des Systèmes d'Information.** Elle est chargée de concevoir et de mettre en application la politique informatique, en accord avec la stratégie générale et les objectifs de performance de l'organisation. Elle est subdivisée en 2 départements : exploitation et support, infrastructures, télécommunications et sécurité, qui comprennent chacun 3 services.
- **La Direction Financière et Comptable.** Elle est tenue d'assurer la gestion de la comptabilité, tout en procédant à l'application de la politique financière de la LONASE. Elle est subdivisée en 2 départements, celui de la comptabilité et celui des finances
- **La Direction du Capital Humain,** chargée d'acquérir, d'administrer, de développer les Ressources Humaines de l'organisation. Elle est constituée du Département Gestion Administrative du personnel, et du Département Développement du Capital Humain.
- **La Direction des Moyens Généraux,** Ses attributions sont relatives au pilotage des activités en rapport avec la gestion du patrimoine mobilier et immobilier de la société.
- **La Direction du Marketing et de la Communication.** Elle a pour mission principale de définir et de mettre en place des stratégies marketing et des politiques de commercialisation des produits. Elle comprend les départements Marketing et Communication.

Ainsi l'armature de la LONASE est-elle celle-ci :

- PCA
- Direction Générale
- Secrétariat Général
- conseillers spéciaux
- Cellules/Directions

- Départements
- Services

La commercialisation des produits s'effectue au niveau des guichets et des salles de jeux ouvertes dans les agences. A cela s'ajoutent des kiosques implantés dans pratiquement toutes les rues des villes sénégalaises. Chaque centre commercial secondaire a, sous sa tutelle, plusieurs PDV. A ce jour, la LONASE compte plus de mille (1000) PDV fonctionnels.

2.2. Quelques produits à l'actif de la LONASE

2.2.1. Les jeux de pronostic

Ce sont essentiellement le Pari Mutuel Urbain (PMU) et le Pari Foot.

2.2.2. Le PMU

Produit phare de la LONASE jusqu'à ce jour, il a débuté en 1987. C'est un jeu portant sur le pronostic de courses hippiques se déroulant en France. Il s'agit donc de deviner les chevaux vainqueurs d'une réunion (course) en ordre ou en désordre. Les différents paris possibles au PMU de la LONASE sont : le Couplé, le Tiercé, le Quarté, le Quinté. La section PMU de la LONASE comprend deux segments :

2.2.3. L'ALR (Avant La Réunion)

Paris organisés tous les jours de la semaine (du lundi au dimanche). La consultation de programmes PMU se fait au niveau des agences et kiosques de la LONASE, ainsi que dans certains magazines spécialisés.

2.2.4. Le PLR (Pendant La Réunion)

Un PLR est une salle aménagée où les parieurs peuvent suivre toutes les courses en temps réel. La consultation du programme officiel obéit au processus sus-énoncé.

2.2.5. Le Pari foot

Il consiste en l'organisation de paris concernant des matches de football disputés lors de diverses compétitions sur les cinq continents. Les paris concernent trois critères : la victoire, la défaite ou le match-nul.

2.2.6. Les jeux de grattage ou loterie instantanée

Ils mettent à contribution le hasard, plutôt que qu'une connaissance de du jeu en question. À ce jour, la LONASE ne commercialise plus que deux produits de grattage : Il s'agit de DARE-DARE et de TELE MILLION.

2.2.7. Le Dare-dare

C'est le premier jeu de loterie instantanée de l'entreprise, les gains qui en découlent peuvent être en nature et/ou en espèce. Les gains en nature sont offerts par le partenaire représentant du groupe SAMSUNG S.A. tandis que ceux en espèce sont offerts par la LONASE. Le slogan du produit est : « aka gaaw ci soxla », c'est-à-dire qu'il est rapide, efficace, fiable et rend donc service.

2.2.8. Le Télé million

Il est basé sur un système de grattage. Le prix du ticket est de 300F CFA. Le joueur gagne après avoir découvert trois montants ou symboles identiques et les gains du joueur ne le lui seront remis qu'à la fin de l'émission. Le système de tirage choisi est la roulette. Elle est divisée en vingt encoches numérotées de 1 à 20, réparties de façon aléatoire.

La présentation de notre structure ayant été abordée, il nous semble à présent judicieux de nous intéresser à la pratique en cours en sein, en termes de motivation du personnel.

Chapitre 2 : EXPOSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, il sera question de la présentation et de l'analyse des résultats obtenus à travers les différentes méthodes utilisées ; s'ensuivront des suggestions dans le sens de la mise en place d'une meilleure politique de motivation à la Loterie Nationale Sénégalaise.

Section 1 : Présentation des résultats des entretiens, de l'étude documentaire et de l'analyse de contenu

Suite à l'utilisation des méthodes mentionnées plus haut, il convient de mettre en exergue la politique actuellement en vigueur au sein de la LONASE, de sorte à en déceler les imperfections éventuelles.

La LONASE, consciente de ce que le capital humain constitue son plus important atout, a mis en place maints procédés, visant sa fidélisation et sa motivation. Ainsi, divers avantages, notamment matériels et financiers sont-ils octroyés à son personnel, tant cadre que non-cadre. Lesdits avantages s'étendent parfois même jusqu'aux conjoints et ayants-droits des agents. Nous en tenons pour preuves les privilèges ci-après, étant entendu que cette liste n'est pas exhaustive.

- **De la prime de pilotage :** Elle est servie aux travailleurs participant à l'exploitation des jeux, qui l'activité-cœur de notre entreprise. Elle est mensuelle et son montant est de 80 000F.
- **De la prime de prudence :** Elle est allouée chaque année à tout chauffeur et conducteur de cyclomoteur, n'ayant commis aucun accident en cours d'année et/ ou n'ayant guère occasionné de panne sérieuse et coûteuse. Elle est de 125 000F.
- **De la prime de risque aux caissiers :** D'un montant de 180 000F, cette dernière est annuelle et due à tout caissier n'ayant commis aucun durant l'année aucun écart de caisse. Cette prime est différente de la prime mensuelle ordinaire de caisse allouée à tous les caissiers centraux (100 000F) et caissiers simples (55 000F).
- **Des allocations de mariage, de naissance :** A l'occasion de leur mariage, il est versé aux salariés de la LONASE une prime dont le montant est équivalent au salaire de base de l'agent. Ladite prime ne concerne qu'un mariage. En cas de naissance de chacun de ses enfants, le travailleur perçoit une allocation égale à son salaire de base.

S'il s'agit de naissance multiple, le montant de l'allocation est multiplié par le nombre d'enfants nés.

- **De la contribution aux frais funéraires :** Lors du décès d'un conjoint, d'un ascendant ou d'un descendant en ligne directe, une participation en espèces est apportée à l'employé éploré. Elle est de 200 000F, et prend en compte les enfants mort-nés.
- **De la prime de remontée :** Fixée à 50 000F, elle concerne les agents participant aux remontées des agences jusqu' au siège et vice versa.
- **De la prime d'habillement :** Elle est allouée au personnel chargé de la promotion hebdomadaire des produits à la télévision. Elle s'élève à 70 000F, et est versée mensuellement.

En plus de ces avantages sus énumérés, la LONASE procède à une prise en charge médicale de ses salariés, à hauteur de 80%. Par ailleurs, des avances scolaires sont accordées aux travailleurs, afin de leur permettre de faire face plus sereinement à la rentrée de leur progéniture. Cette avance est de 150 000F pour les cadres et de 100 000 pour les non cadres. Il est également possible aux travailleurs de notre organisation d'obtenir des avances à l'occasion de certaines fêtes religieuses telles que la Tabaski et la Korité. A cela, s'ajoute les avantages dont bénéficient les enfants des salariés de notre structure. Nous en tenons pour exemples le traditionnel arbre de Noel annuel, ou les colonies de vacance (Espagne, Maroc, Sénégal...) qui concernent les enfants de 08 à 14 ans.

Par ailleurs, la LONASE offre des facilités à ses salariés, relativement à l'acquisition de véhicules. S'agissant des cadres, le prêt est remboursable en 48 mois. Quant aux non cadres, il leur est octroyé la somme de 5 000 000F, pour le même objet.

En outre, la LONASE cofinance chaque année les pèlerinages de certains de ses agents à La Mecque et à Rome.

Bien que cette stratégie de motivation ne soit pas mauvaise, nous n'occultons pas le fait qu'elle puisse être améliorée. Suite à l'exposé de ladite stratégie, il ressort qu'elle met fondamentalement l'accent sur les aspects matériel et financier. Cela nous semble quelque peu inadapté, car comme relevé plus haut, le salarié n'est pas uniquement mû par des

considérations financières. Alors bien que celles-ci ne soient pas à négliger, nous estimons qu'il serait plus judicieux d'inclure dans cette politique plusieurs autres aspects.

Après cette description de la politique de motivation en cours à la LONASE, il convient de procéder à l'exposé des résultats du questionnaire; s'ensuivront des suggestions visant la mise en place d'une stratégie de motivation d'avantage adaptée.

Section 2 : Présentation des résultats du questionnaire

Nous tenons à préciser que nous avons pu recueillir cinquante questionnaires sur les soixante-dix distribués, soit 71.42% de notre échantillon. 12 cadres et 38 non cadres ont en définitive pris part à cette activité.

Thème 1 : Renseignements d'ordre général

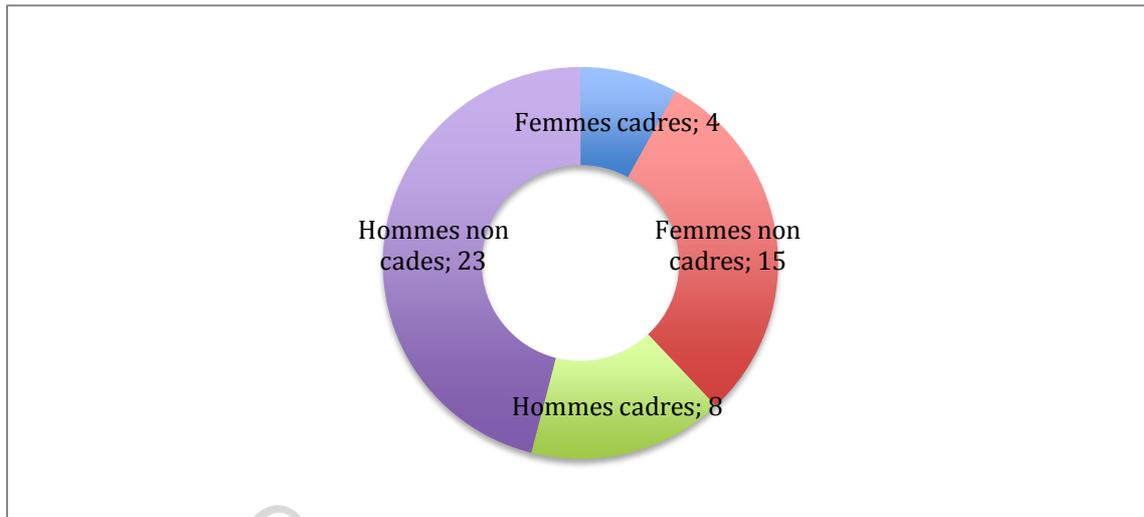
1- Quels sont votre sexe et votre statut ?

Tableau 5 : Renseignements sur le sexe et le statut

Femmes cadres	4
Femmes non cadres	15
Hommes cadres	8
Hommes non cadres	23
Total	50

Source : Calcul de l'auteur

Figure 4 : Répartition par sexe et statut



Le graphique fait ressortir une fois encore l'importante masculinisation du personnel de la LONASE, fait que nous avons relevé plus tôt. Par ailleurs, nous constatons une proportion de cadres en dessous de celle recommandée.

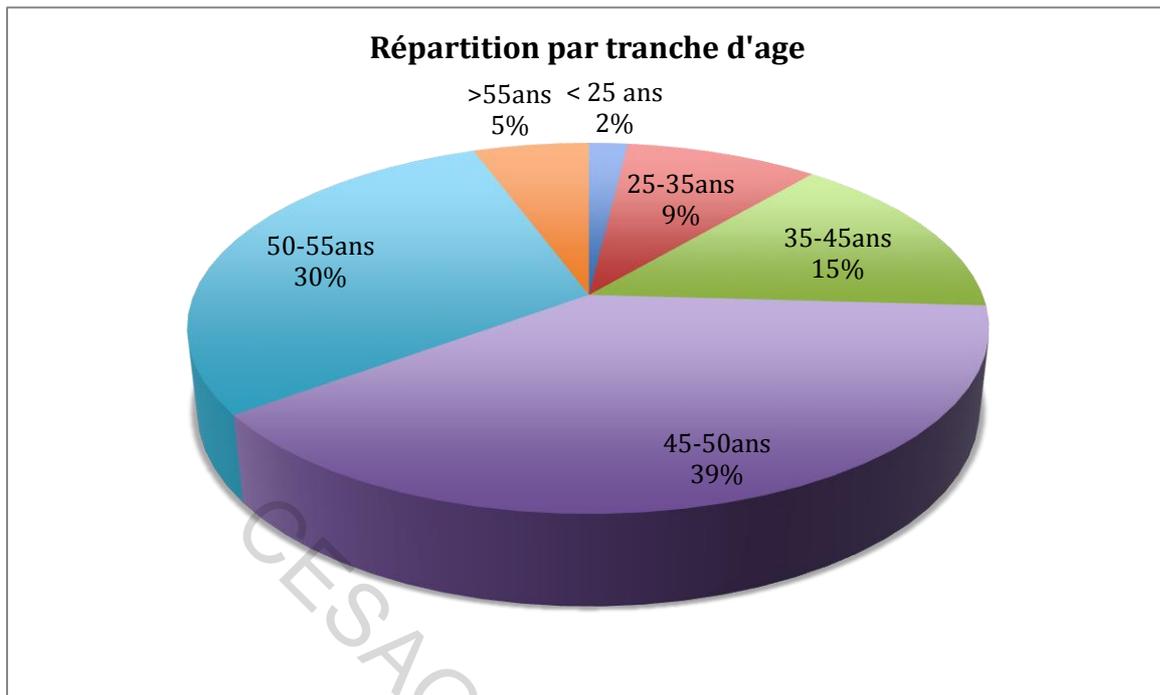
2- Quelle est votre tranche d'âge ?

Figure 5 : Répartition par tranches d'âges

Tranches d'âges	Nombre
< 25 ans	1
25-35 ans	5
35-45ans	8
45-50ans	21
50-55ans	12
>55 ans	3
Total	50

Source : Calculs de l'auteur

Figure 6 : Répartition par tranche d'âges



A travers cette illustration, nous constatons une proportion importante de salariés dont l'âge varie entre 45 et 55 ans. Nous en déduisons que l'effectif de la LONASE est plutôt vieillissant. Cela est loin d'être un avantage et requiert une correction.

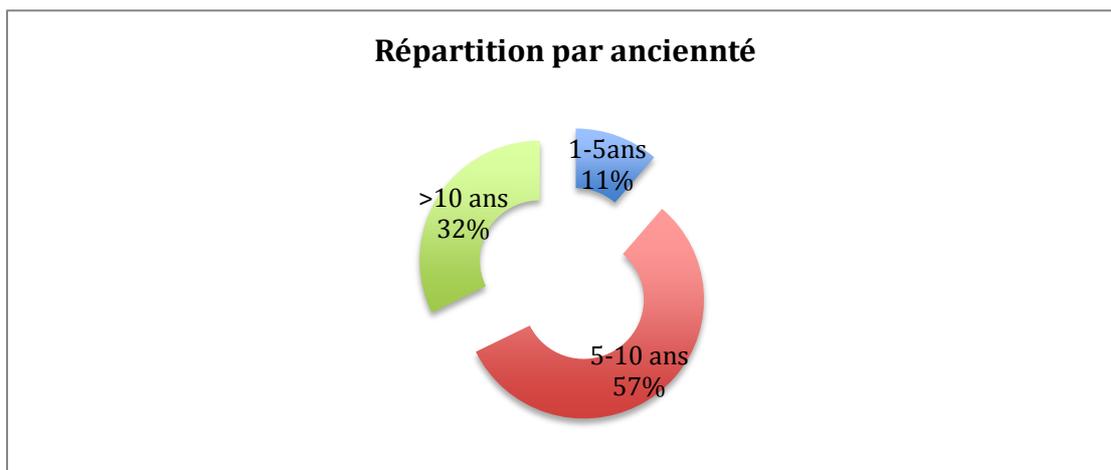
3- Quelle est votre ancienneté ?

Tableau 6 : Répartition par ancienneté

Ancienneté	Nombre
1-5ans	04
5-10ans	30
>10ans	16

Source : calculs de l'auteur

Figure 7 : Répartition par ancienneté



60% de des salariés interrogés ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans ; puis 32% sont présents au sein de la LONASE depuis plus de 10 ans. C'est dire que 68% de l'effectif de notre structure sont dotés d'une certaine expérience, les rendant ainsi capables de transmettre le savoir aux entrants. Cette situation constitue à n'en point douter un avantage pour la LONASE.

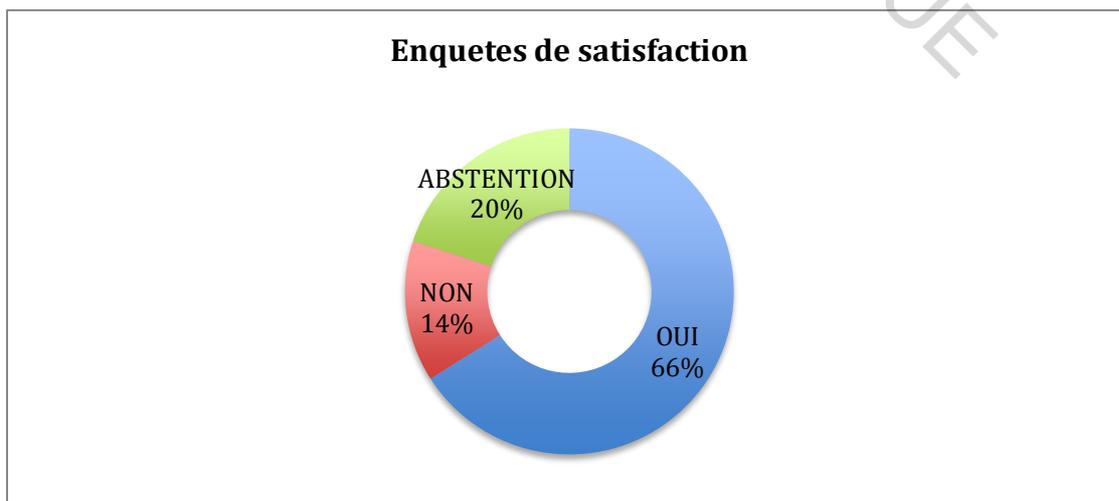
Thème 2 : Questions portant sur la satisfaction du travailleur

4-Existe-t-il au sein de la LONASE des enquêtes de satisfaction ?

Oui	Non	Abstention
33	10	7

Source : Calculs de l'auteur

Figure 8 : Enquêtes de satisfaction



66% des salariés interrogés répondent par l'affirmative quant à l'existence d'enquêtes de

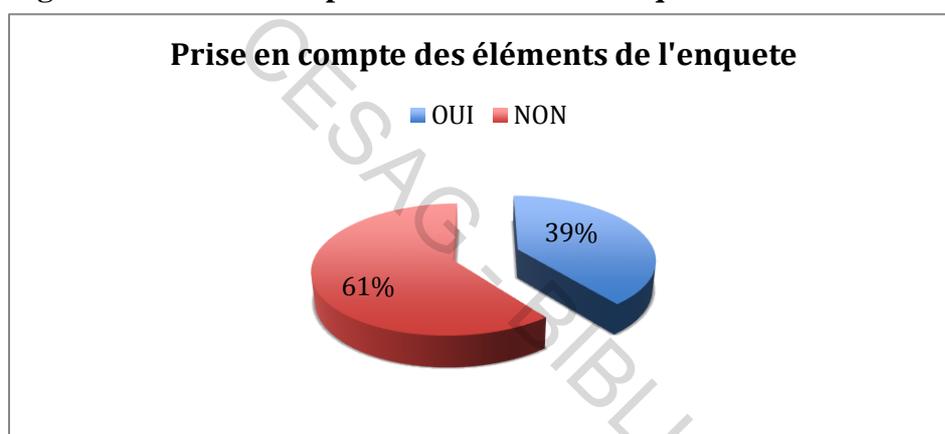
satisfaction au sein de la LONASE. A priori, cela est à saluer, pourvu que soit prises en compte la satisfaction, l'insatisfaction ou les suggestions des salariés dans la gestion quotidienne.

5-Si oui, estimeriez-vous que sont pris en compte les éléments recueillis durant lesdites enquêtes ?

Oui	Non
12	20

Source : Calculs de l'auteur

Figure 9 : Prise en compte des éléments de l'enquête



A la précédente question, nous avons relevé que 66% des salariés affirmaient qu'il était procédé à des enquêtes de satisfaction au sein de la LONASE. Toutefois, bien qu'il en existe, leurs résultats ne sont pas considérés dans la gestion quotidienne du capital humain. Cela apparaît clairement au niveau du graphique.

6-Comment jugeriez-vous la politique de motivation en cours à la LONASE ?

Peu satisfaisante	satisfaisante	Très satisfaisante
18	25	7

Source : Calculs de l'auteur

Figure 10 : Impression sur la politique de motivation



Pour 18 salariés, soit 36% de l'effectif interrogé, la politique de motivation en cours à la LONASE est peu satisfaisante. Bien que n'étant pas alarmant, ce taux nous interpelle. Quelques-unes des causes d'une pareille situation semblent être celles-ci :

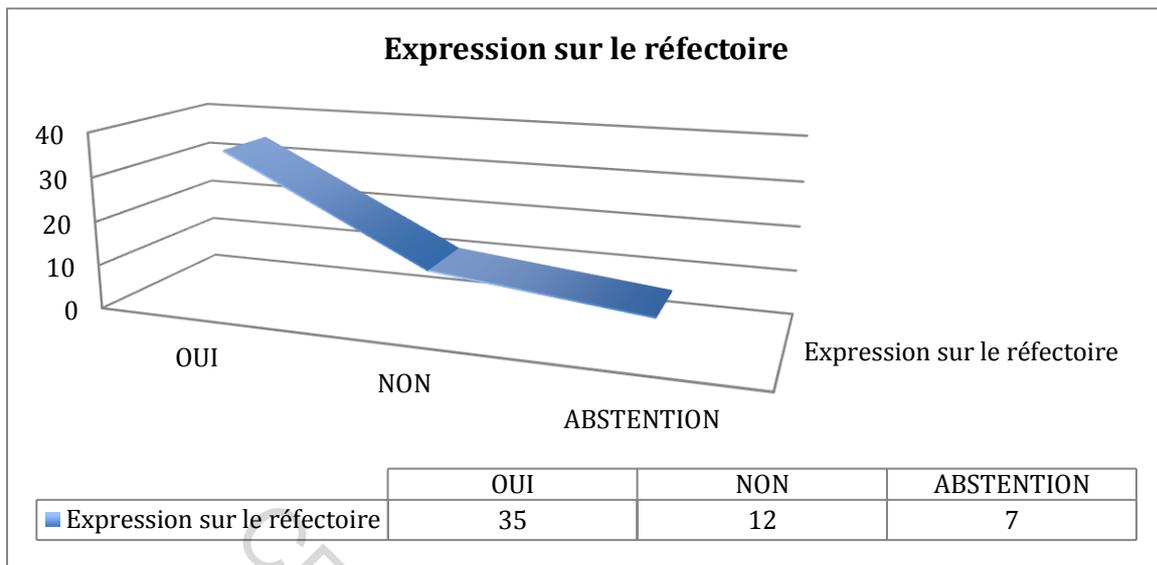
- l'insuffisante proximité des supérieurs hiérarchiques
- le manque de reconnaissance par rapports aux efforts fournis
- la lenteur du processus d'embauche du personnel contractuel et stagiaire...

7-La présence du réfectoire vous satisfait-elle ?

Oui	Non	Abstention
35	12	3

Source : Calculs de l'auteur

Figure 11 : Expression sur le réfectoire



D'après le graphique ci-dessus, 35 salariés, soit 70% de notre population échantillon se disent satisfaits de l'existence du réfectoire. D'après eux, cela est leur permet d'économiser de l'énergie et de l'argent facilement perdus en allant chercher le déjeuner à l'extérieur. De plus, ils ont la possibilité de se nourrir sainement grâce au réfectoire, préservant ainsi leur santé. Ce qui constitue une aubaine même pour l'entreprise.

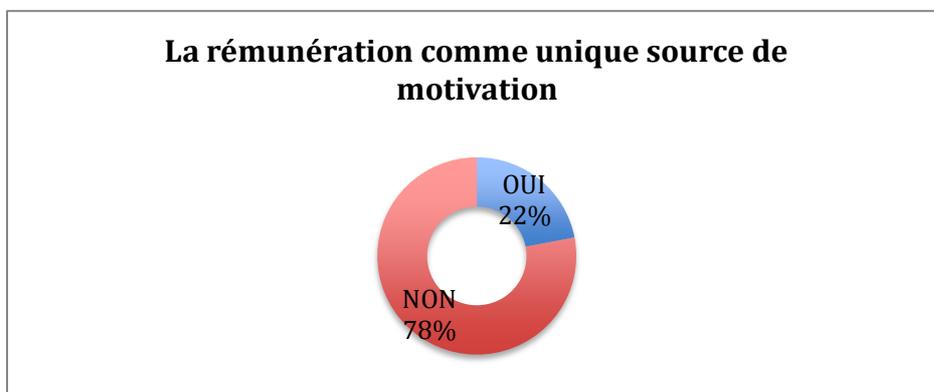
Thème 3 : De la rémunération

8-Pour vous, la rémunération est –elle l'unique source de motivation ?

Oui	Non
11	39

Source : Calculs de l'auteur

Figure 12 : La rémunération comme unique source de motivation



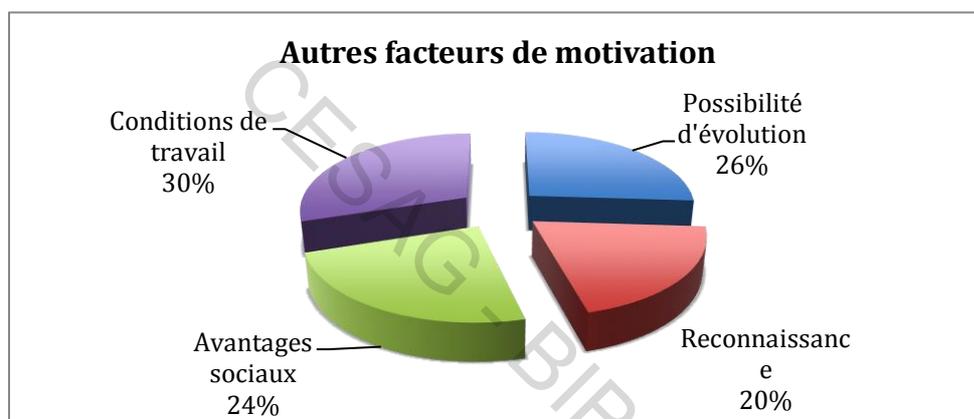
Sans remettre en cause son importance, 78% de l'effectif interrogé estiment que la rémunération ne saurait être l'unique facteur de motivation.

9- Si non, quel autre élément pourrait accroître votre motivation au travail ?

Possibilité d'évolution	Reconnaissance	Avantages sociaux	Conditions de travail
13	10	12	15

Source : Calculs de l'auteur

Figure 13 : Autres facteurs de motivation



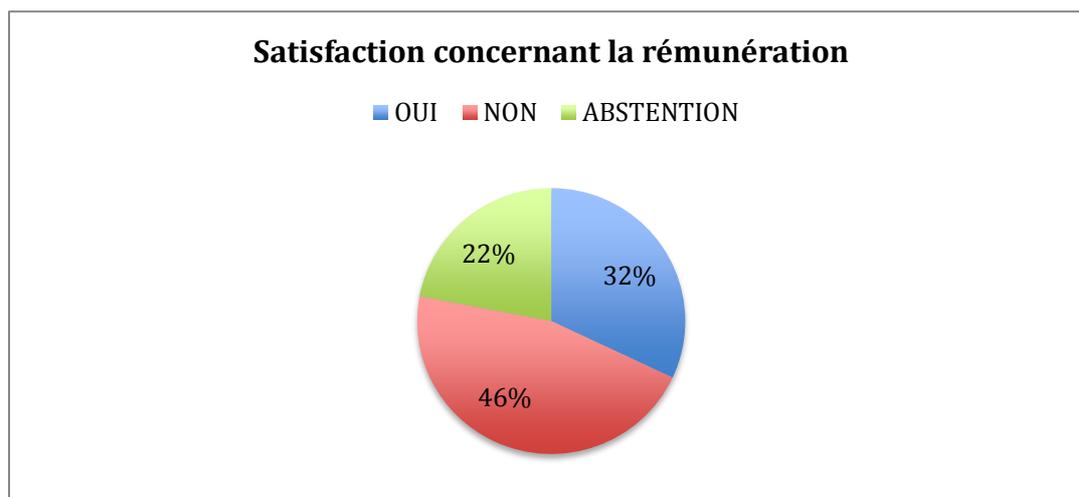
Plusieurs autres conditions sont à même d'influencer la motivation des travailleurs. Au nombre de celles-ci figurent les conditions de travail, puis la possibilité d'une évolution au sein de l'entreprise. Les managers ont donc intérêt à créer un environnement qui soit le plus optimal possible. Cela implique par exemple de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité, des bureaux adéquats, des consignes de travail précises, la circulation des informations...

10- Votre salaire vous paraît-il en adéquation avec le travail accompli au quotidien ?

Oui	Non	Abstention
16	23	11

Source : Calculs de l'auteur

Figure 14 : Satisfaction concernant la rémunération



46% des travailleurs déclarent que leur salaire est en inadéquation avec le travail fourni quotidiennement. En plus, leur insatisfaction est d'autant plus grande, qu'ils jugent leur rémunération inférieure à celle de collègues d'entreprises externes.

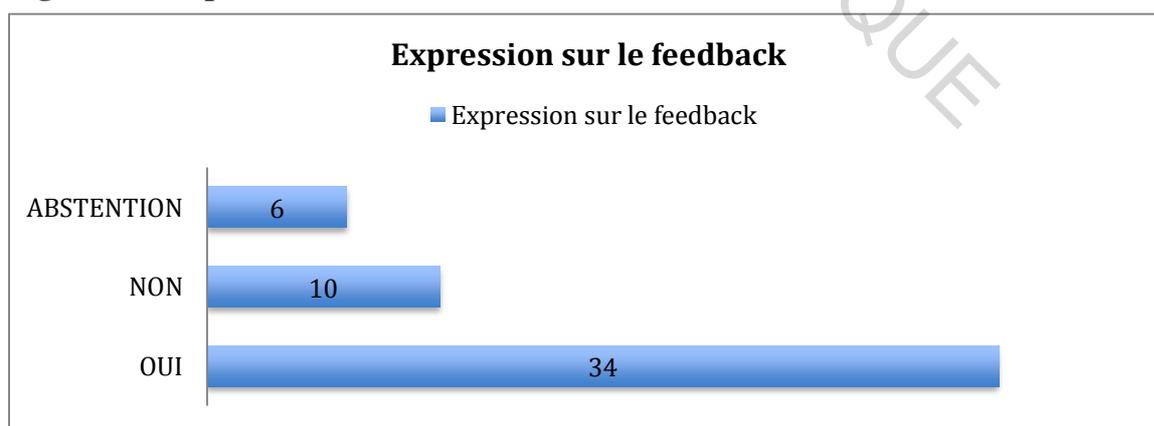
Thème 4 : Des rapports avec le supérieur hiérarchique

11- Avez-vous un feed-back de votre supérieur concernant votre travail ?

Oui	Non	Abstention
34	10	06

Source : Calculs de l'auteur

Figure 15 : Expression sur le feedback



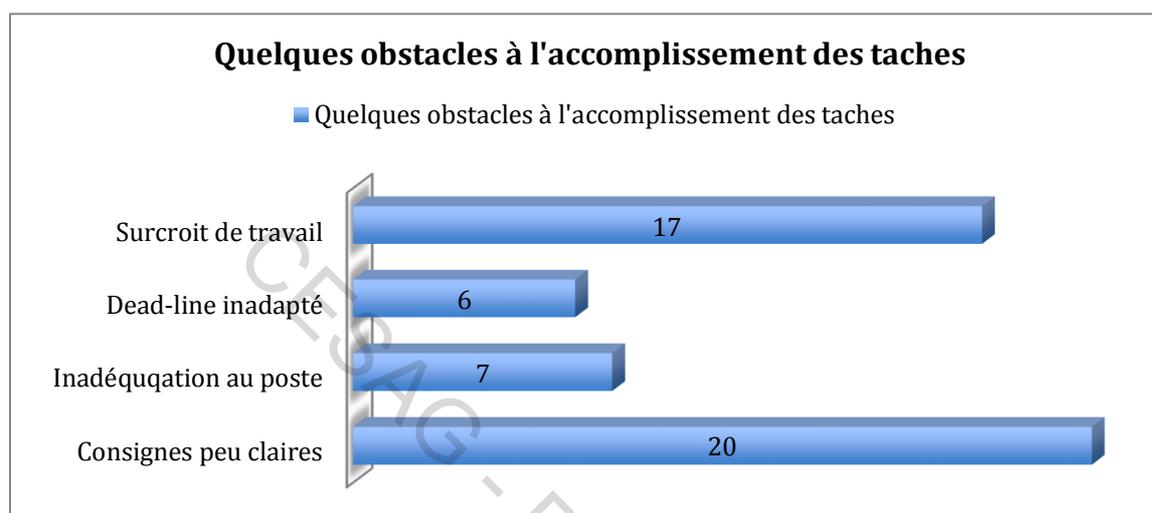
68% des travailleurs déclarent recevoir un feedback concernant leur travail. Néanmoins, 6 d'entre eux se sont abstenus de répondre, car ils ont certes un feedback, mais il est irrégulier. Or il aurait été avantageux que cela se fasse systématiquement.

12- Quels pourraient être les obstacles à l'accomplissement de vos tâches ?

Consignes peu claires	Inadéquation au poste	Dead-line inadapté	Surcroit de travail
20	7	6	17

Source : Calculs de l'auteur

Figure 16 : Quelques obstacles à l'accomplissement des taches



Pour la plus importante frange de notre effectif interrogé, le principal obstacle à la réalisation des activités est la non-clarté des consignes du supérieur hiérarchique. Ensuite viennent le surcroit de travail, l'inadéquation au poste du fait d'une absence de formation, et enfin un dead-line surréaliste.

Il importe donc aux managers de remédier à cette situation inappropriée en mettant notamment l'accent sur la clarté, la concision, et le caractère SMART des instructions.

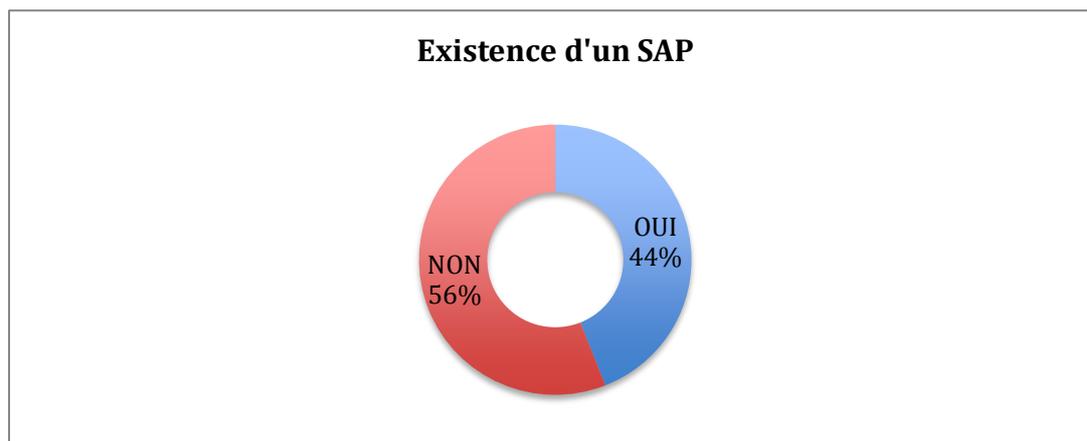
Thème 5 : Du développement des compétences et de l'évolution de la carrière

13- L'appréciation des performances est-elle pratiquée ?

OUI	22
NON	28

Source : Calculs de l'auteur

Figure 17 : Existence d'un SAP



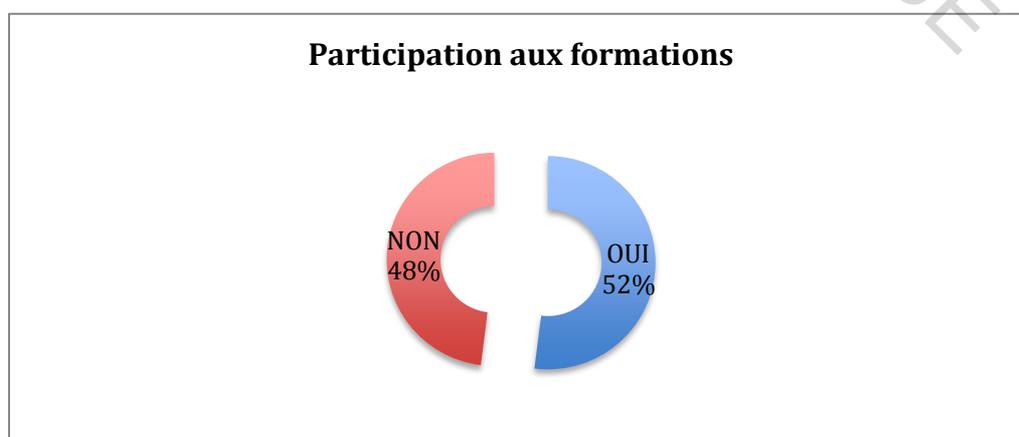
Pour 44% des agents interrogés, il existe un système d'appréciation des performances ; tandis que 56% des salariés estiment qu'il n'y en pas véritablement. Cette ambivalence provient du fait que le SAP n'est pas vraiment effectif ; il est en train progressivement d'être mis en place. C'est la raison pour laquelle plus de la moitié des travailleurs a estimé qu'il n'existe pas encore.

14-Avez-vous déjà eu à prendre part à une formation diplômante ou un séminaire dans le cadre du développement de vos compétences ?

OUI	26
NON	24

Source : Calculs de l'auteur

Figure 18 : Participation aux formations



52% de notre effectif déclare avoir déjà bénéficié d'actions dans le cadre du développement des compétences. Bien que ce taux représente plus de la moitié des interrogés, il convient de

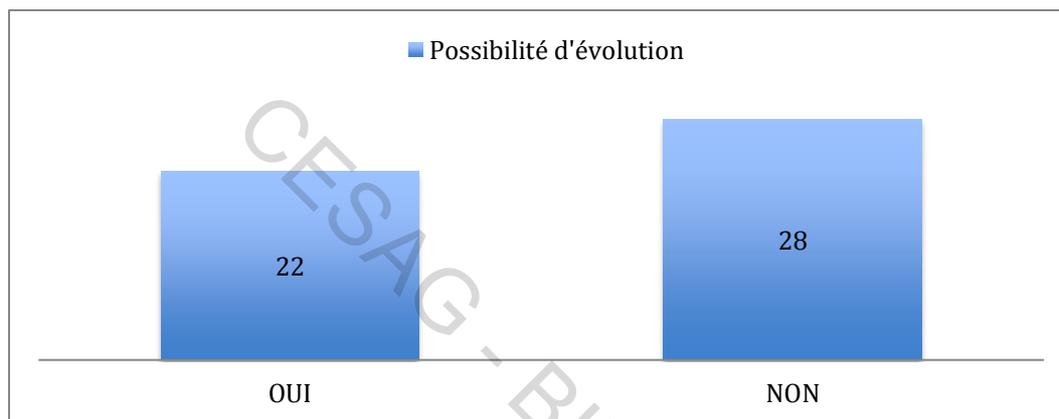
parvenir au fil du temps à en faire bénéficier tout le personnel de l'entreprise. Il y va de l'intérêt tant des salariés que de l'entreprise.

15- Existe-t-il de véritables possibilités d'évolution de carrière au sein de la LONASE ?

OUI	22
NON	28

Source : Calculs de l'auteur

Figure 19 : Possibilité d'évolution



28 agents interrogés, soit 56% de notre effectif jugent qu'il n'existe pas de possibilité d'évolution au sein de la LONASE. Près de la moitié d'entre eux n'a pas changé de poste au cours des 5 dernières années. Cela a pour conséquence des travailleurs faisant face à de la routine, lassés qu'ils sont d'effectuer au quotidien les mêmes activités.

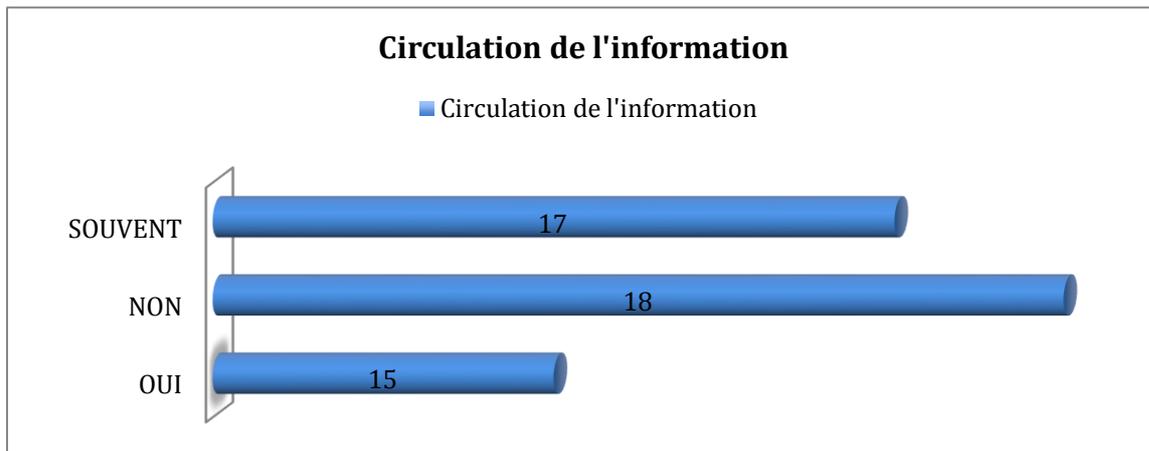
Thème 6 : De la communication interne

16- Pensez-vous que les informations circulent bien au sein de votre entreprise ?

OUI	NON	SOUVENT
15	18	17

Source : Calculs de l'auteur

Figure 20 : Circulation de l'information



Pour 36% de nos agents, l'information est loin de circuler. Cependant 34% des travailleurs estiment que l'information leur parvient certaines fois. Cela pose le problème de la communication interne, pas assez développée.

Dans ce contexte, il apparaît impérieux de songer à la mise en place d'un intranet et d'une plate-forme régulièrement actualisée afin de faciliter la diffusion des informations.

17- Vous informe-t-on régulièrement des résultats produits par votre organisation ?

OUI	17
NON	18
SOUVENT	15

Source : Calculs de l'auteur

Figure 21 : Communication sur les résultats de l'entreprise



Ces chiffres sont à peu près semblables à ceux de la précédente question. Nous retenons que pour la frange la plus importante, il n'y a pas de communication relative aux performances de l'organisation.

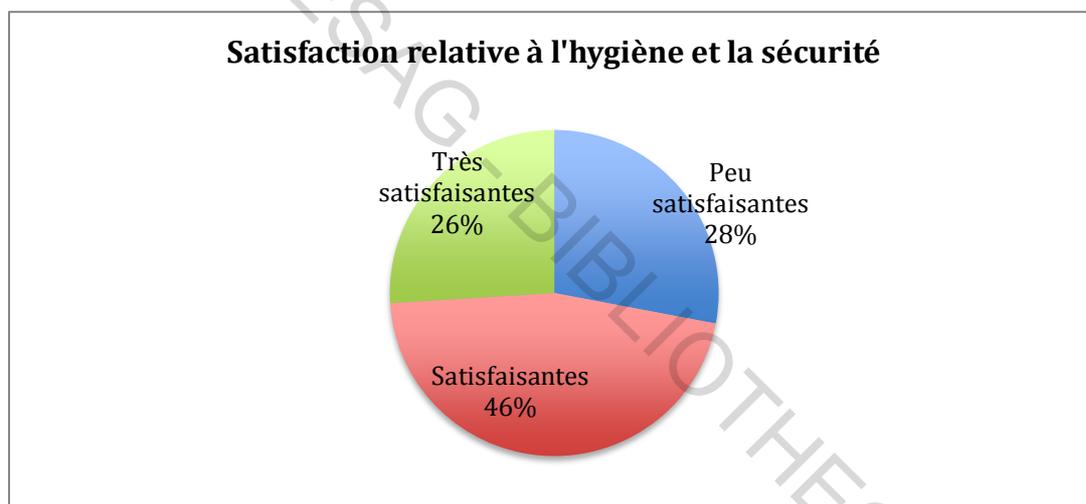
Thème 7 : De l'hygiène et de la sécurité

18- Comment jugeriez-vous vos conditions d'hygiène et de sécurité au travail ?

Peu satisfaisantes	11
Satisfaisantes	27
Très satisfaisantes	12

Source : Calculs de l'auteur

Figure 22 : Satisfaction relative à l'hygiène et la sécurité



Pour 46% des salariés, les conditions d'hygiène et de sécurité de l'organisation sont satisfaisantes. Toutefois, 28% des travailleurs jugent ces mêmes conditions peu satisfaisantes. Ce taux, loin d'être alarmant, mérite qu'on s'y appesantisse, de sorte à déterminer les raisons d'une telle situation ainsi que les moyens d'y remédier.

Thème 8 : Des suggestions

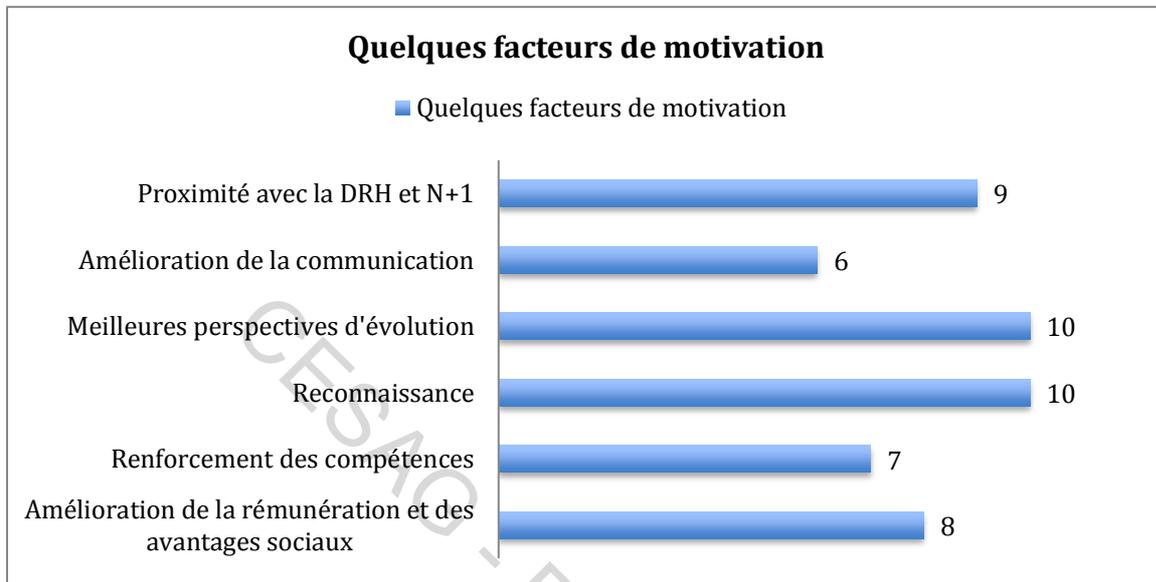
19- Quel moyen serait le plus adapté en vue de vous motiver d'avantage ?

Amélioration de la rémunération et des avantages sociaux	08
Renforcement des compétences	07
Reconnaissance	10
Meilleures perspectives d'évolution de carrière	10

Amélioration de la communication	06
Proximité avec la DRH et le supérieur hiérarchique	09

Source : Calculs de l'auteur

Figure 23 : Quelques facteurs de motivation



D'après notre graphique, nous constatons que la rémunération aussi indispensable soit-elle n'est plus, à ce jour le principal facteur de motivation des salariés. Toutefois, insuffisante, elle constitue à n'en point douter un élément de démotivation. Nous relevons par ailleurs le lien étroit existant entre la reconnaissance, les perspectives d'évolution et la motivation des travailleurs.

Suite à l'exposé des différents résultats, il convient de procéder à quelques recommandations, qui, nous l'espérons pourront contribuer à l'amélioration de la politique de motivation de notre entité.

Section 3: Des suggestions

Les recommandations que nous soumettons peuvent recouvrir divers aspects :

- l'aspect financier
- aspect non financier
- -L'aspect individuel

2.1. L'aspect financier

Il convient tout d'abord de repenser la grille salariale de la Loterie Nationale Sénégalaise, en y intégrant l'équité ; celle-ci s'appréhende comme le principe impliquant l'appréciation juste, le respect absolu de ce qui est dû à chacun et fait appel à l'impartialité. De plus, l'entreprise est présente sur un marché, où évoluent d'autres organisations assimilées. Il est également important que ladite grille tienne compte de leurs pratiques sur le plan de la rémunération, afin de concevoir une grille des plus optimales. Cela pourrait permettre de résorber ce sentiment chez les salariés de l'inadéquation entre leur salaire et les efforts fournis au quotidien. De plus, l'équilibre entre les pratiques de la LONASE et celles de structures concurrentes et/ ou assimilées pourraient être rétabli. Il importe de se rappeler qu'un salaire insuffisant est un facteur inéluctable de démotivation. Toutefois, il ne saurait constituer en toutes circonstances l'unique source de motivation.

En ce qui concerne l'aspect financier, nous suggérons, par ailleurs, l'ouverture de la moitié du capital de la structure aux agents de la LONASE. Ainsi, l'Etat aura-t-il toujours un droit de régulation du secteur. Quant aux salariés, le fait de travailler pour eux-mêmes, suscitera chez eux, nous l'espérons, un sentiment d'appartenance plus profond, et partant une implication plus importante.

2.2. L'aspect non financier

Nous avons constaté plus haut un important effectif dont l'ancienneté varie entre 5 et 10 ans. A ce titre, nous suggérons la responsabilisation de ces agents, à travers par exemple la mise en place d'un système de tutorat, en vue de faciliter la transmission du savoir aux arrivants. A notre avis, responsabiliser ces salariés revient à leur témoigner une confiance plus importante. Ce faisant, ces derniers ne se sentiront que considérés d'avantage, et chercherons à se montrer digne de la confiance manifestée à leur endroit.

Relativement à l'aspect non financier, nous préconisons l'instauration formelle d'enquêtes biennales de satisfaction, dont le contenu soit effectivement pris en compte par la Direction. Autrement dit, il ne faudra pas se limiter à la mise en place desdites enquêtes. Le plus important, nous l'estimons sera de tenir compte des doléances, des plaintes, des suggestions, émises par les salariés lors de celles-ci.

En outre, il apparaît important de songer à l'évolution ou à la reconversion de la carrière des travailleurs. A ce titre, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences nous semble nécessaire. Elle permettra ainsi de procéder à un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise ; s'ensuivront un pronostic sur les emplois pouvant évoluer et une hiérarchisation des emplois dans l'organisation. La finalité de cette démarche consistera à anticiper à moyen et long termes les possibles mutations au sein de l'entreprise et leurs implications en termes de ressources humaines, coûts, et compétences. Ainsi, la mise en place de plans d'actions n'en sera-t-elle que plus aisée. Au nombre de ceux-ci figurent le recrutement, la mobilité, la formation. Nous proposons également comme outils de gestion de la carrière des employés l'implantation d'une cellule d'orientation et d'une cellule de reconversion au sein de la Loterie Nationale Sénégalaise. La première est une structure interne destinée à guider les salariés dans leurs projets à court, moyen ou long terme sur le plan professionnel. La seconde est un dispositif interne chargé d'accompagner professionnellement les salariés dont les emplois sont menacés à court terme dans l'entreprise. Il est destiné à préparer l'acquisition ou l'anticipation de nouvelles compétences. Ces divers outils pourraient contribuer à accroître la motivation des salariés, dorénavant conscients du vif intérêt accordé par l'entreprise à leur carrière.

De plus, il est plus qu'urgent d'achever et de formaliser la mise en place d'un système d'appréciation des performances. Il se concrétise par un entretien annuel et requiert en amont l'assignation d'objectifs aux salariés. Cet outil permet une gestion optimale des RH en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel et de désir d'évolution ; c'est un moyen de renforcer l'adhésion, et de développer les motivations. A notre avis, ce dispositif devrait permettre de résoudre le problème du faible feedback des supérieurs hiérarchiques. Il est également un moyen de valorisation et de reconnaissance des travailleurs.

L'autre axe de l'aspect non financier réside dans la mise en place d'un intranet, devant permettre une amélioration de la communication ; il sera un canal de diffusion des faits relatifs à la vie de la LONASE. Ce dispositif permettra une meilleure circulation de l'information, notamment en ce qui concerne les résultats de l'organisation. De cette manière, les salariés seront encore plus conscients des retombées de leur travail, et partant des

éventuels efforts à fournir. Dans ce même ordre, nous suggérons la dématérialisation de demandes à destination de la DRH (demandes d'absences et de congés, divers certificats et attestations). L'effet de cette dématérialisation sera le gain de temps en ce qui concerne le traitement des diverses demandes des salariés. Les échanges entre ceux-ci et leur DRH apparaîtront plus fluides, plus aisés.

Le management participatif nous paraît, en outre, nécessaire. Il implique de parvenir à une pleine adhésion du personnel à la culture de l'entreprise, ses orientations. Ceci est un moyen de motivation des salariés conscients de ce pourquoi ils travaillent. Qu'en est-il des moyens de motivation individuels ?

2.3. L'aspect individuel

Pour ce qui est de la motivation sur le plan individuel, nous recommandons la valorisation du mérite qui prendra en compte aussi bien les performances professionnelles que l'attitude interpersonnelle. A ce titre, il serait intéressant de distinguer les salariés les salariés les plus méritants à travers la désignation de l'employé du mois, des médailles, des courriers de d'encouragements et de félicitations, des repas offerts, des primes de rendement...

Nous tenons tout de même à relever en matière de motivation l'inexistence de méthode universelle, prédéfinie et prête à l'emploi. L'efficacité des politiques motivationnelles requiert ainsi la prise en considération de divers facteurs, qui peuvent être à la fois internes et externes à l'organisation.

Nous espérons que ces diverses recommandations, si elles sont appliquées profiteront pleinement à la LONASE.

CONCLUSION GENERALE

A travers ce travail de recherches, nous souhaitons principalement apporter notre contribution, aussi modeste soit-elle, à la mise en place d'une politique de motivation beaucoup plus optimale à la Loterie Nationale Sénégalaise. A ce titre, il a fallu procéder à la définition de la motivation, grâce à laquelle nous sommes parvenus à mieux cerner cette notion polysémique et multidimensionnelle. Pour une meilleure orientation de notre travail, il nous a semblé judicieux d'émettre diverses hypothèses.

D'abord, nous avons estimé que la performance ou la non-performance des travailleurs en général, et des employés de la LONASE en particulier, provient de la motivation qui est la leur. Cette motivation a de multiples facteurs, à savoir le gain financier, la satisfaction des besoins de l'individu, l'enrichissement de ses tâches, la dynamique commune... C'est dire que la motivation peut être à la fois individuelle et collective. Nous avons ainsi relevé qu'il appartient à la DRH de tenir compte de ces divers aspects, en vue de répondre de la manière la plus juste possible aux attentes des agents. Un travailleur motivé par l'organisation est d'avantage enclin à fournir des efforts dans l'intérêt de celle-ci.

Ensuite, nous avons évoqué que les travailleurs de la LONASE, ayant des personnalités, des besoins, des performances différentes, il était indispensable de songer à des moyens individuels de motivation.

Nous nous rendons bien compte que la politique de motivation en cours au sein de la LONASE apparaît dans une certaine mesure inadaptée ; raison pour laquelle, nous avons procédé à l'exposé de maintes suggestions en vue de l'améliorer. Les axes suivants ont ainsi été abordés :

- la communication interne ;
- le management participatif ;
- la reconnaissance du mérite ;
- le bien-être au travail.

S'agissant de la communication interne, il s'agira de faciliter des entretiens entre le supérieur et le salarié de sorte que ce dernier puisse s'épancher. Toutefois, durant ce moment d'échanges, ne seront guère abordés les aspects relatifs à l'évolution de la carrière ou à la rémunération. En outre, il apparaît nécessaire de diversifier et de dématérialiser les moyens de communication.

En ce qui concerne le management participatif, il semble primordial de faire adhérer le personnel à la vision de l'organisation et aux moyens de sa réalisation. Ainsi, ces derniers se sentiront-ils valorisés et associés aux divers projets en cours. Ils sauront alors pourquoi leurs efforts sont plus que nécessaires.

Quant à la reconnaissance du mérite, elle est le moyen de prendre conscience, puis de récompenser les performances tant individuelles que collectives, à travers des distinctions (courrier de félicitations, médailles, primes...)

Enfin, le bien-être au travail, devrait apparaître comme une véritable préoccupation de la DRH, vu le gain qu'il constitue pour l'entreprise sur les plans économique et humain. Il se décline en quatre axes : l'ergonomie, l'organisation du travail, la sécurité et la santé.

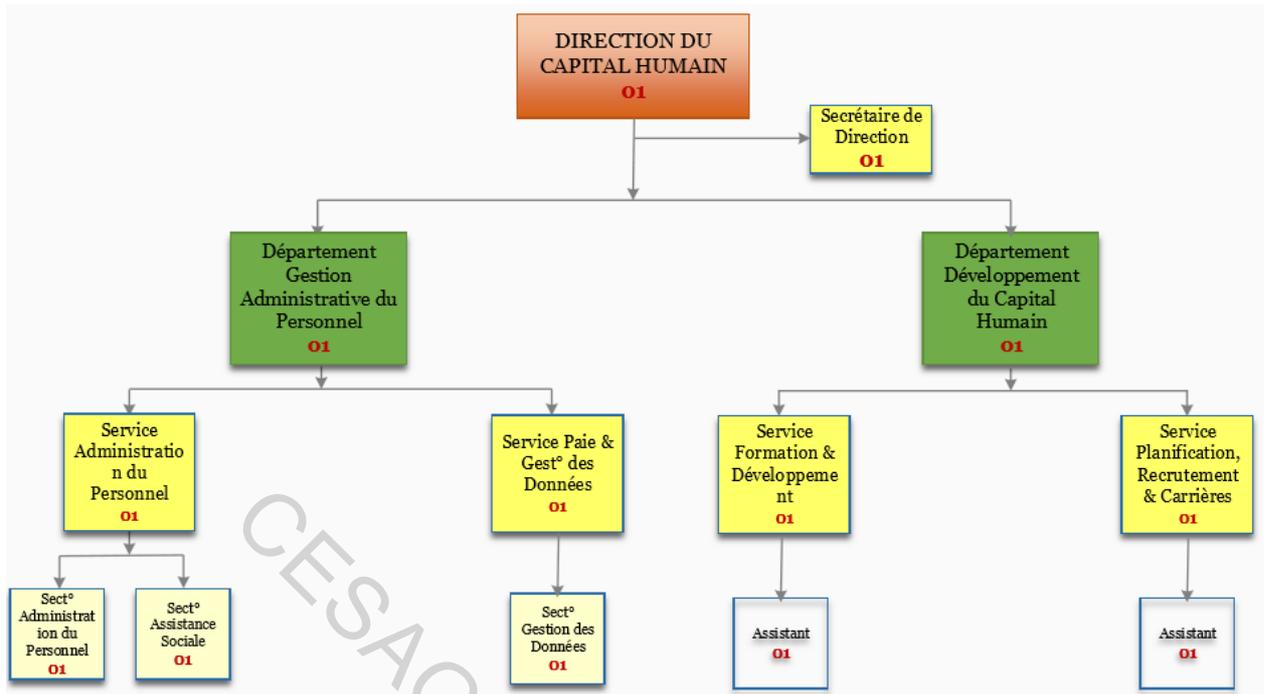
Telles sont les potentielles orientations susceptibles de permettre à court, moyen et long terme la mise en place d'une politique améliorée de la motivation au sein de la LONASE.

Nous avons pu relever que la fonction Ressources Humaines, naguère administrative, apparaît dorénavant comme stratégique, donc indispensable à toute organisation ambitieuse. C'est alors au Gestionnaire des Ressources Humaines qu'il revient de penser, de planifier, et de mettre en œuvre des mécanismes destinés à avoir des salariés toujours plus impliqués dans leur travail. Cela est loin d'être chose aisée, car il est nécessaire dans ce contexte de prendre en compte des éléments à la fois internes et externes à l'entreprise. Il nous a été donné de constater, qu'il n'existe pas en matière de motivation des travailleurs, des pratiques prédéfinies et universelles. La pratique performante sera celle qui est adaptée au contexte spécifique de chaque entité, tout en ne négligeant guère le contexte général qui apparaît compétitif, dynamique, perfectionniste. Dans ces conditions, la politique de motivation, loin d'être figée, requiert, aujourd'hui plus qu'hier, un renouvellement régulier de la part de la Direction des Ressources Humaines, afin de faire face autant que possible aux attentes de travailleurs d'avantage exigeants.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Organigramme de la Direction du Capital Humain de la LONASE



Annexe 2 : Contenu du questionnaire

Thème 1 : Renseignements d'ordre général

1- Quels sont votre sexe et votre statut ?

- Femme
- Homme
- Cadre
- Non cadre

2- Quelle est votre tranche d'âge ?

- Moins de 25 ans
- 25-35 ans
- 35-45 ans
- 45-55ans
- >55 ans

3-Quelle est votre ancienneté au sein de la LONASE ?

- 1-5ans
- 5-10ans
- >10 ans

Thème 2 : Questions portant sur la satisfaction du travailleur

4-Existe-t-il au sein de la LONASE des enquêtes de satisfaction ?

- Oui
- Non

5-Si oui, estimeriez-vous que sont pris en compte les éléments recueillis durant lesdites enquêtes ?

- Oui
- Non

6-Comment jugeriez-vous la politique de motivation en cours à la LONASE ?

- Peu satisfaisante
- Satisfaisante
- Très satisfaisante

7-La présence du réfectoire vous satisfait-elle ?

- Oui
- Non

Thème 3 : De la rémunération

8-A vos yeux, la rémunération est –elle l'unique source de motivation ?

- Oui
- Non

9-Si non, quel autre élément pourrait accroître votre motivation au travail ?

10-Votre salaire vous paraît-il en adéquation avec le travail accompli au quotidien ?

- Oui
- Non

Thème 4 : Des rapports avec le supérieur hiérarchique

11- Avez-vous un feed-back de votre supérieur concernant votre travail ?

- Oui
- Non

12- Quels pourraient être les obstacles à l'accomplissement de vos tâches ?

Thème 5 : Du développement des compétences et de l'évolution de la carrière

13 L'appréciation des performances est-elle pratiquée ?

14-Avez-vous déjà eu à prendre part à une formation diplômante ou un séminaire dans le cadre du développement de vos compétences ?

- Oui
- Non

15- Existe-t-il de véritables possibilités d'évolution de carrière au sein de la LONASE ?

Thème 6 : De la communication interne

16- Pensez-vous que les informations circulent bien au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Souvent

17- Vous informe-t-on régulièrement des résultats produits par votre organisation ?

- Oui
- Non

Thème 7 : De l'hygiène et de la sécurité

18- Comment jugeriez-vous vos conditions d'hygiène et de sécurité au travail ?

- Peu satisfaisantes
- Satisfaisantes
- Très satisfaisantes

Thème 8 : Des suggestions

19- Quel moyen serait le plus adapté en vue de vous motiver d'avantage

- Meilleure rémunération
- Augmentation des avantages sociaux
- Renforcement des compétences
- Reconnaissance
- Meilleures perspectives d'évolution de carrière
- Amélioration de la communication
- Proximité avec la DRH et le supérieur hiérarchique
- Autre

BIBLIOGRAPHIE

1-Ouvrages

1. **GUILLOT-SOULEZ(C.)**, *La gestion des ressources humaines*, 8^e éd., Gualino, 2016,250 pages.
2. **LEVY-LEBOYER (C.)**, *La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies*, Editions de l'organisation, 2e éd. 2002,246 pages.
3. **LEVY-LEBROYER(C.)**, *Re-motiver au travail*, Editions d'Organisation,2007,149 pages.
4. **LEYGUES(M.)**, *La motivation des hommes dans le management*,Editions d'Organisation,1976, 211 pages.
5. **MARTORY (B.)**, *Tableaux de bords sociaux*, Editions Liaisons, 2010,262 pages.
6. **MATZKIN (D.)**, *Motivation et satisfaction au travail*,Editions EMS, 2018,286 pages.
7. **MAUGERI(S.)**, *Théories de la motivation au travail*, 2^e éd., Les Topos, 2013, 128 pages.
8. **MEIGNANT (A.)**, *Manager la formation*,Editions Liaison, 4^e éd., 2000, 435 pages.
9. **NUTTIN(J)**, *Théorie de la motivation humaine*, PUF., 1996, 384 pages.
10. **PERETTI (J.M.)**, *Tous DRH*, Eyrolles, 2^e éd., 2001, 490 pages.
11. **PERETTI (J.M.)**, *Gestion des ressources humaines*, 20^e éd.,Vuibert, 2015,285 pages
12. **VATIN (F.)**, *Organisation du travail et économie des entreprises*,Editions d'Organisation,1990. 208 pages.
13. **VERMOT-GAUD (C.)**, *Mobiliser pour gagner*, Editions Liaisons, 1993,192 pages.

2-Revue

14. Revue de la Caisse Nationale des Allocations Familiales, *Favoriser la motivation au travail*, recueil de pratiques,Octobre 2009

3-Publications académiques

15. Manager Attitude, *La motivation au quotidien*, 2013- www.managerattitude.fr
16. AGRH, *Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail*, 2012-
www.agrh.fr
17. **LIVIAN(Y.F.)**, « Initiation à la méthodologie de recherche en SHS :réussir son mémoire ou sa thèse »,2015-<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01102083>

18. **WANLIN(P.)**, « L'analyse du contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », 2017-www.recherche-qualitative.qc.ca.
19. **VALLERAND(R.J)**, **BLANCHARD(C.)**, « Education permanente et motivation : contribution du modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque », *Education permanente*, vol 3, n.136.

4-Mémoires

20. Diane Léila COULIBALY, De la motivation à l'implication : quelles stratégies pour le développement de l'entreprise ? CESAG, 2014-2015
21. Marguerite D.M. PRINZIVALLI, Motivation du personnel et performances des employés, CESAG, 2007-2008.

5-Autres documents

22. Safietou D. KANE, Chef du service formation de la LONASE : Projet de politique de motivation du personnel de la LONASE, 2017.
23. Elhadji Babou NDIAYE, Cadre administratif à la LONASE : Propositions d'approches de motivation, cas de la LONASE, 2016.

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures.....	v
Liste des annexes	vi
Sommaire	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE LA NOTION DE MOTIVATION	8
Section 1 : Définitions de la notion de motivation.....	8
1.1. Approches conceptuelles de la motivation	8
1.2. Autres explications de la notion de motivation	9
Section 2 : Quelques théories illustratives de la motivation au travail à travers une revue de la littérature.....	11
2.1. L'école classique.....	11
2.2. L'école des relations humaines.....	14
2.3. Les théories du contenu	15
2.4. Les théories du processus	17
2.5. Correlation entre les notions de motivation et de performance.....	18
Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	20
Section 1 : Méthodes d'investigation	20
1.1. L'observation	20
1.2. Les entretiens	20
1.3. L'étude de documents	21
1.4. Le questionnaire.....	21
Section 2 : Modes d'analyse des données et difficultés rencontrées.....	23
2.1. L'analyse du contenu.....	23
2.2. Les difficultés rencontrées.....	23

DEUXIEME PARTIE CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, PRESENTATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	25
Chapitre 1 : PRESENTATION DU CADRE PRATIQUE DE TRAVAIL.....	26
Section 1 : Présentation de la Loterie Nationale Sénégalaise	26
1.1. L'historique et les missions	26
1.2. Les ressources de la Loterie Nationale Sénégalaise.....	27
1.2.1. Effectifs par genre et par statut au 31 décembre 2016	28
1.2.2. Effectifs cadres au 31 décembre 2016.....	28
1.2.3. Effectifs non cadres au 31 décembre 2016	28
1.2.4. Répartition de l'effectif par tranches d'âge	30
1.2.5. Répartition de l'effectif par Direction/ structure	32
1.2.6. Mouvements internes du personnel	32
Section 2 : Exposé du cadre organisationnel et de produits de la LONASE	33
2.1. Le cadre organisationnel de la structure.....	33
2.1.1. Le Conseil d'Administration.....	33
2.1.2. La Direction Générale.....	33
2.1.3. Les autres directions	35
2.2. Quelques produits à l'actif de la LONASE	37
2.2.1. Les jeux de pronostic	37
2.2.2. Le PMU.....	37
2.2.3. L'ALR (Avant La Réunion).....	37
2.2.4. Le PLR (Pendant La Réunion).....	37
2.2.5. Le Pari foot.....	37
2.2.6. Les jeux de grattage ou loterie instantanée	38
2.2.7. Le Dare-dare.....	38
2.2.8. Le Télé million	38
Chapitre 2 : EXPOSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	39
Section 1 : Présentation des résultats des entretiens, de l'étude documentaire et de l'analyse de contenu	39
Section 3: Des suggestions.....	55
2.1. L'aspect financier.....	56

2.2. L'aspect non financier	56
2.3. L'aspect individuel.....	58
CONCLUSION GENERALE.....	59
ANNEXES	62
BIBLIOGRAPHIE	67

CESAG - BIBLIOTHEQUE