



## Analyse des facteurs de motivation du personnel des services publics au Mali : cas de l'Office Malien de l'Habitat (OMH)

Aguibou Bâh<sup>1</sup>, Souaïbou Samba Lamine Traoré<sup>2</sup>, Falingué Keïta<sup>3</sup>, Adama Diabaté<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Agence de Développement du Nord du Mali (ADNM)

Primature/Mali

Département Gestion des Ressources Humaines et Logistique

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

<sup>2</sup> Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Centre Universitaire de Recherches Economiques et Sociales (CURES)/ Mali

<sup>3</sup> Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Centre Universitaire de Recherches Economiques et Sociales (CURES)/ Mali

<sup>4</sup> Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

**Résumé :** La motivation des ressources humaines représente la pierre angulaire de la réussite de toute structure publique aussi bien que privée et constitue une source incontournable de l'amélioration de la performance au travail. L'objectif principal était d'identifier les principaux facteurs de motivation au sein de l'Office Malien de l'Habitat (OMH). Nous avons adopté une approche mixte (qualitative et quantitative). L'enquête a porté sur un échantillonnage de soixante-dix (70) salariés de l'Office Malien de l'Habitat (OMH). L'enquête s'est déroulée en un seul passage du 05 juin 2023 au 19 juillet 2023. D'après les résultats obtenus à travers l'enquête menée auprès des salariés de l'OMH, nous avons constatés que les facteurs déterminants de la motivation des travailleurs de l'Office Malien de l'Habitat du Mali sont : le salaire, l'autonomie dans le travail, l'ambiance au travail et la sécurité au travail. En outre, les tests de khi-deux révèlent que le salaire est un facteur clé de motivation au sein de l'Office Malien de l'Habitat comparativement aux autres facteurs (la reconnaissance, la sécurité au travail, l'ambiance au travail et l'autonomie dans le travail).

**Mots-clés:** Analyse ; Facteurs ; Motivation ; Personnel ; Services publics.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.11045922>

**Published in:** Volume 3 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Les services publics jouent un rôle crucial dans le développement et le bien-être de la population au Mali. Ils sont responsables de la prestation de services essentiels tels que la santé, l'éducation, l'administration et la sécurité. Pour assurer le bon fonctionnement de ces services, il est primordial de comprendre les facteurs de motivation du personnel qui y travaille.

Manifestement, l'un des principaux facteurs de motivation est la rémunération. Les travailleurs des services publics au Mali s'attendent à être rémunérés de manière juste et équitable pour leur travail. Une rémunération adéquate garantit leur bien-être économique et les encourage à fournir des efforts professionnels. Les salaires et les avantages sociaux doivent être compétitifs par rapport au secteur privé pour attirer et retenir les talents (Hondeghe & Parys, 2001).

En plus de la rémunération, la reconnaissance et la valorisation du travail accompli sont essentielles pour motiver le personnel des services publics. Des programmes de reconnaissance formels, tels que des récompenses ou des promotions, peuvent influencer positivement leur moral et leur engagement. La reconnaissance informelle, sous la forme de compliments et de remerciements, joue également un rôle important dans la motivation quotidienne des employés. Un autre facteur de motivation est le développement professionnel. Les employés des services publics ont besoin de possibilités de formation et de perfectionnement pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances. Leur offrir des formations régulières et des opportunités d'avancement de carrière est essentiel pour les motiver et les retenir. La perspective d'évoluer dans leur métier favorise leur engagement et leur dévouement envers leur travail (St-Onge, 2005).

Les conditions de travail jouent également un rôle crucial dans la motivation du personnel des services publics. Des environnements de travail sûrs, sains et agréables, ainsi que des équipements appropriés, favorisent leur productivité et leur bien-être. La mise en place de politiques de conciliation entre vie professionnelle et vie privée, telles que des horaires flexibles ou des congés payés, contribue également à motiver les employés et à entretenir leur fidélité. (Mendy, Baldé, & Dème, 2020). Enfin, la communication et l'implication du personnel dans la prise de décision sont des facteurs de motivation importants. Les employés des services publics doivent se sentir écoutés et avoir l'opportunité de participer activement aux décisions qui les concernent. Les processus de consultation et de participation renforcent leur sentiment de valeur et d'appartenance à l'organisation.

Du point de vue de la théorie de l'autodétermination, la motivation se renforce dans les situations de travail plus autonomes et se traduit par des résultats plus positifs sur les comportementaux et les attitudes des individus (Deci et Ryan, 1985). Un appel à l'intensification de la recherche portant la question de la motivation des travailleurs a d'ailleurs été lancé au cours des dernières années (Katz, Aldrich, Welbourne et Williams, 2000).

Les entreprises du secteur public n'échappent pas à cet appel puisqu'elles sont également concernées par les nouvelles conditions qui caractérisent actuellement le monde des affaires. D'ailleurs, selon Ritz (2009), « depuis quelques années, on s'intéresse de plus en plus à la question de savoir s'il existe une motivation particulière chez les agents de l'Etat ».

Cette motivation suppose qu'il existe des motifs particuliers dans les institutions publiques qui orientent le comportement des agents de l'Etat dans une direction spécifique (Perry et Wise, 1990). L'attrait pour l'élaboration des politiques publiques, l'attachement à l'intérêt général, la compassion et l'abnégation sont les principales dimensions que recouvrent le concept de motivation dans les institutions publiques (Perry, 1996).

Selon Ritz (2009), les recherches sur la motivation dans les services publics portent essentiellement sur les facteurs déterminants de la motivation dans les services publics, la comparaison entre la motivation des travailleurs dans les secteurs publics et privés, et enfin la comparaison internationale de la motivation des institutions publiques.

S'agissant des déterminants de la motivation, Moynihan et Pandey (2007) ont montré que des facteurs organisationnels tels que la réduction de la hiérarchie, l'allègement de la bureaucratie et la précision des objectifs ont un effet positif sur la motivation des agents du public. En ce qui concerne la comparaison de la motivation des travailleurs publics et privé, plusieurs études confirment l'hypothèse selon laquelle que la motivation serait plus forte dans les institutions publiques (Buelens et Van den Broeck, 2007 ; Houston, 2000 ; Crewson, 1997 ; Rainey, 1982 ; Rainey, 1979). Cependant, Gabris et Simo (1995) sont sceptiques à l'égard de cette hypothèse.

Ces derniers auteurs constatent aucune différence entre les motifs des travailleurs des secteurs publics et privés. Enfin, nombreux travaux soutiennent que la motivation comprend différentes valeurs qui existent non seulement dans les administrations américaines, mais qui caractérisent aussi la mentalité des agents de l'Etat dans différents systèmes de fonction publique et cultures nationales (Horton et Hondeghem, 2006 ; Meyer et Hammer Schmid, 2006 ; Horton, 2008).

Au regard de ces constats, il apparaît pertinent de s'intéresser à la problématique de la motivation des travailleurs des entreprises publiques maliennes. Ce travail de recherche a pour vocation d'approfondir les travaux réalisés sur la problématique de la motivation des travailleurs et d'y apporter un éclairage supplémentaire à travers un nouveau terrain d'étude, celui des entreprises publiques maliennes, notamment l'OMH qui semble à notre connaissance, n'a pas fait l'objet de recherches poussées au Mali. D'où notre question principale : Quels sont les facteurs déterminants de la motivation des travailleurs de l'Office Malien de l'Habitat du Mali ? L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les principaux facteurs de motivation au sein de l'Office Malien de l'Habitat (OMH). Nous supposons que le salaire, l'autonomie dans le travail, l'ambiance au travail, la sécurité au travail et la reconnaissance sont les facteurs déterminants identifiés de la motivation des travailleurs de l'Office Malien de l'Habitat. Ce travail va se structurer autour de la revue théorique, l'approche méthodologie, l'analyse et l'interprétation des résultats et la discussion des résultats.

## **2. Les principales théories de la motivation**

Dans cette section, nous allons tenter de présenter les principaux courants théoriques ayant traité de la problématique de la motivation au travail.

### **2.1 L'analyse de Taylor (1856-1917)**

Frederick Winslow Taylor est l'un des premières classiques américaines à analyser les rapports entre l'homme et son travail. L'objectif de Taylor était d'augmenter la productivité en luttant contre les gestes inutiles des travailleurs. Pour cela, il a mis au point une méthode d'organiser le travail (le Taylorisme), qui repose essentiellement sur la séparation des fonctions de conceptions et d'exécutions, et une rémunération de l'ouvrier en fonction de son rendement. Selon Taylor, l'homme est un être rationnel dont le but est d'avoir un salaire pour satisfaire ses besoins. Il pense que c'est essentiellement la motivation financière (salaire élevé par exemple), qui pousse l'ouvrier à travailler plus et donc à augmenter sa productivité.

Cette forme de motivation a permis d'accroître la productivité pendant de longues années. Mais vers la fin des années soixante, on assista à une remise en cause du Taylorisme. Les ouvriers sont de moins à moins motivés par un travail monotone, sans responsabilité et sans promotion verticale. La monotonie du travail conduisit à la fatigue de l'ouvrier et provoqua la montée des accidents de travail. L'absentéisme, le désintérêt du travail, des actions revendicatrices apparurent.

## **2.2 La théorie de l'Homme social de Mayo (1880-1949)**

Georges Elton Mayo est considéré comme le fondateur du mouvement des relations humaines et de la sociologie de travail. Le mouvement des relations humaines est né aux États-Unis pendant la crise économique de 1929, en réaction contre les principes et les effets de l'école classique. Ce mouvement s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein des groupes de travail, à partir d'une étude de motivation. C'est ainsi que les premières critiques de l'organisation scientifique du travail instaurées par Taylor ont été formulées par Mayo. D'après ce dernier, Taylor a oublié « la dimension humaine de l'ouvrier ».

E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Par conséquent, les études d'E. Mayo ont permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. Il en conclut que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail (Mucha, 2010). D'après, Campbell et al. (1970), les théories de la motivation au travail peuvent être divisées en deux grandes catégories : les théories de contenus et les théories de processus. Les premières ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement donné, et les seconds tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier.

## **2.3 La théorie de l'Homme social de Mayo (1880-1949)**

### **2.3.1. La théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow (1908-1970)**

Considéré comme le fondateur de l'approche humaniste en psychologie, Abraham Maslow est un psychologue américain, écrivain de l'ouvrage « A Theory of Human Motivation » paru en 1943 où il expose sa théorie de la motivation en élaborant « La pyramide des besoins » à partir des différentes observations qu'il a réalisées dans les années 1940.

« Le modèle hiérarchique des besoins, dû à Abraham Maslow est sûrement le plus connu. En fait, Maslow ne s'est intéressé à la motivation au travail qu'à la fin de sa carrière, et ce sont, en réalité, des psychologues du travail qui ont appliqué ses propositions théoriques aux problèmes de la motivation dans les organisations. Le propos de Maslow était de montrer que la trame de toute vie humaine est constituée par la quête incessante de nouvelles satisfactions concernant ceux de nos besoins non exaucés. En d'autres termes, l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux ».

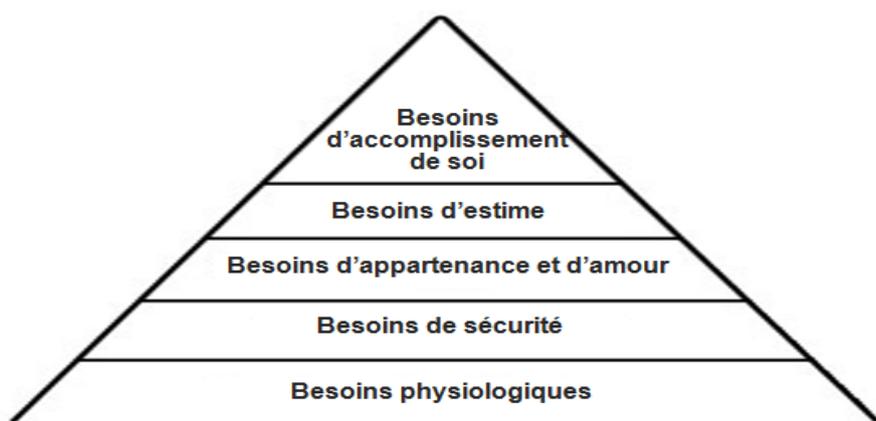
Pour ce faire, il a schématisé une pyramide constituée des cinq besoins essentiels à l'homme, il est parti du principe que pour susciter la motivation d'un individu, il est nécessaire que les besoins des rangs inférieurs soient satisfaits.

Nous allons expliquer ci-dessous ces cinq besoins :

- **Les besoins physiologiques** : ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...
- **Les besoins de sécurité** : ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe** : ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.
- **Les besoins d'estime, de respect et de confiance** : celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- **Les besoins de développement personnel** : selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :

**Schéma 1:** Pyramide des besoins de Maslow



**Source :** Construction de l'auteur, en s'inspirant de Mucha, 2010, p.20

### **2.3.2. La théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow (1908-1970)**

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail, qui a complété la théorie des besoins de Maslow. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).

Les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu. Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

La théorie d'Herzberg a ouvert la voie à de nombreux autres travaux sur l'analyse des facteurs de motivation au travail. Son modèle accessible et facilement applicable dans les entreprises a montré l'importance des facteurs intrinsèques dans la motivation. Pour Locke (2001, p.70), « on lui reconnaîtra le mérite d'avoir stimulé les recherches sur le contenu du travail et notamment l'enrichissement des tâches ».

Néanmoins, cette théorie fut remise en cause par rapport à la dissociation entre facteurs d'hygiène et facteurs moteurs, car au même titre que les facteurs moteurs, les facteurs d'hygiène contribuent aussi à la satisfaction et que tous constituent des sources potentielles de motivation.

### **2.3.3. Les théories X et Y de Douglas McGregor**

Douglas McGregor (1906-1964) en formulant une théorie de management, c'est-à-dire une méthode pour diriger des personnes de façon à développer le potentiel que représentent les ressources humaines pour l'entreprise. Il désigne la théorie X lui oppose une autre conception la théorie Y.

#### **Théorie X :**

- L'homme est paresseux, n'aime pas travailler et fera tout pour éviter le travail. Pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation, l'homme doit être contrôlé, dirigé, soumis à un système de sanctions.

- L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités. Il a peu d'ambition et il préfère avant tout sa sécurité.
- Le salarié moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il est naturellement opposé au changement et centré sur lui-même.

**Théorie Y :**

- La dépense physique ou mentale dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos pour l'homme. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail.
- Le système de sanction et de contrôle externe ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers les objectifs d'une organisation.
- L'homme peut s'auto diriger et s'auto contrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
- L'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associées à la réalisation des objectifs.
- L'homme est capable, sous certaines conditions, d'accepter et même de rechercher les responsabilités.
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation et largement répandue parmi les hommes.

Dans les conditions de la société industrielle, les possibilités intellectuelles des individus sont largement sous-utilisées.

La théorie X sous-tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires. La théorie Y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus.

#### **2.4 Les théories de processus de la motivation au travail**

Contrairement aux théories du contenu, les théories dites du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais à s'interroger sur sa manière de fonctionner. Ce n'est plus le « pourquoi » qui est la question centrale mais plutôt le « comment ».

De ce fait, nous présentons ci-dessous les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus, notamment les théories de Vroom, d'Adam et de Locke.

#### **2.4.1 La théorie VIE (Valence-Instrumentalité-Expectation) de Vroom**

La théorie VIE a été élaborée par le psychologue Vroom (en 1964). Elle est encore connue sous le nom de la théorie des attentes ou de l'expectation.

Tout comme les autres théories dites de processus, la théorie VIE cherche également à répondre à la question, comment un individu est-il motivé pour travailler ? La réponse à cette question amena Vroom à analyser la façon dont les variables interagissent pour conduire à la motivation.

Selon lui, la motivation au travail est conçue comme la résultante de trois (3) variables : expectation ou attente, instrumentalité et valence.

- ✓ « *L'expectation est la probabilité perçue par un individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectifs précis* ». (Roussel, 2001, p.9). En effet, l'individu attend un certain résultat ou une certaine performance lorsqu'il fournit un effort, il est donc motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail (exemple : moyens mis à sa disposition pour réaliser un objectif, la reconnaissance de son travail par le supérieur hiérarchique). Ainsi sa perception de soi, l'image de soi, la confiance en ses propres capacités sont déterminantes pour sa motivation.
- ✓ L'instrumentalité est la probabilité d'obtenir une récompense grâce à son effort, à sa performance ou même grâce à la mise en œuvre d'une stratégie. Elle est le rapport entre la performance et la récompense que l'on attend de cette performance.

L'instrumentalité répond à la question, que vais-je obtenir par ma performance ? ou à la question, si j'améliore mon rendement, quels avantages (ou conséquences) j'en retirerai ? La rétribution attendue peut être sous forme de primes, de reconnaissances, de fierté ou de promotion, etc.

- ✓ La valence est la valeur positive ou négative attribuée par l'individu aux résultats qu'il a produit (ou qu'il a contribué à réaliser), donc à ses efforts. La question centrale est, quelle valeur accordée aux avantages ? Il faut dans ce cas que les satisfactions retirées aient une valeur aux yeux de l'individu.

Les trois variables doivent se conjuguer pour conduire à la motivation :  $M = E * I * V$ .

Par conséquent, il n'y aura pas de motivation si un individu a fourni les efforts nécessaires pour atteindre un certain objectif sans que ceux-ci ne soient récompensés d'une façon ou d'une autre. Il n'y aura pas non plus de motivation si on ne valorise pas les efforts de l'individu au-delà de la rétribution qu'il attende. Il n'y aura toujours pas de motivation si l'individu n'a pas accordé de valeur à la récompense

qu'il a reçue (par exemple, un individu qui cherche essentiellement à augmenter son salaire ne sera pas motivé par une reconnaissance de son supérieur hiérarchique).

L'intérêt majeur de cette théorie consiste à montrer que la motivation résulte de choix individuellement rationnels et que ces choix sont contingents à un ensemble de critères internes et externes à l'individu.

#### **2.4.2. La théorie de l'équité d'Adams**

La théorie de l'équité développée en 1963 par Adams, se fonde sur l'hypothèse que le salarié a toujours tendance à comparer sa situation professionnelle avec celle des autres salariés soit d'une même organisation, soit d'une organisation différente. Ainsi, le salarié observe, analyse son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité. Pour cela, il évalue ses contributions (C) en faveur de l'organisation et les rétributions (R) qu'il reçoit en retour de l'organisation.

Les contributions du salarié sont sous forme d'efforts ou d'énergie fournie, d'engagement, de niveau de formation, de compétence, d'ancienneté ; et les rétributions reçues en retour prennent la forme de salaire, primes, de reconnaissance, de sécurité de l'emploi, de conditions de travail, de statut.

A partir de ses évaluations, le salarié calcule le score C/R. Cette démarche part du principe qu'il doit y avoir un lien de proportionnalité entre sa contribution et sa récompense. Ensuite, il compare ce score à celui d'un collègue qu'il prend comme référent afin de déterminer s'il y a une équité (une justice sociale).

- ✓ Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité. Cette situation provoque une tension psychologique que le salarié va chercher à réduire. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment. Ainsi, le sentiment d'iniquité perçue par le salarié peut l'amener à augmenter ses contributions s'il pense être gagnant ou à le diminuer s'il s'estime perdant. D'autre part, ce sentiment peut le conduire à changer de référent.
- ✓ S'il y a égalité entre les scores, dans ce cas, le salarié perçoit que sa contribution relative à sa rétribution est juste au regard des avantages et contributions des salariés avec lesquels il se compare. Il éprouve alors un sentiment d'équité et sa contribution n'est pas modifiée. Il est motivé.
- ✓ Les deux rapports des contributions et rétributions offrent de multiples possibilités de comparaison. La situation sera perçue comme juste par le salarié dans la mesure où le rapport de ce qu'il donne à l'organisation sous forme d'effort engagé à ce qu'il en reçoit sous forme de récompense, est cohérent avec le même score qu'il a établi pour un autre salarié qu'il estime être socialement comparable.

Le point fort de cette théorie est la prise en compte de la contribution et du mérite des salariés dans l'attribution des récompenses, et son point faible tiens du fait que le salarié ne dispose pas d'informations fiables pour calculer le score du référent. On pourra alors assister à de multiples comportements de la part du salarié.

### **2.4.3. La théorie de la fixation des objectifs**

La théorie de la fixation des objectifs est l'œuvre du psychosociologue Locke en 1968. Elle cherche à répondre à la question, *comment motiver les gens ?* et propose une solution, en *fixant des objectifs*.

La théorie se fonde sur le principe que l'organisation a des objectifs qu'elle désire atteindre et que ceux-ci ont un impact considérable sur le comportement et les cognitions de ses salariés. Locke affirme, que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés. Selon lui, un employé est motivé quand on lui fixe des objectifs clairs, quand l'organisation l'informe des réalisations effectuées par rapport à l'objectif, et quand on lui verse des récompenses dès que l'objectif est atteint. Plus tard, Locke et Lathan (1990) précisèrent les conditions pour qu'un objectif soit effectivement motivant pour un salarié. Ils en identifient quatre (4) :

- ✓ La clarté de l'objectif : les objectifs doivent être clairs, précis, bien définis (non ambigus) et mesurables (exemple : atteindre 10% de croissance, faire moins de 2% d'erreur). Ils doivent être en mesure d'attirer sur eux l'attention de l'employé, en effet ;
- ✓ Le challenge ou défi de l'objectif : les objectifs doivent représenter un challenge, une sorte de difficulté pour que l'employé anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de ces objectifs. En outre, la motivation est renforcée lorsque l'employé comprend la signification de l'atteinte de l'objectif ;
- ✓ L'engagement de l'employé dans l'objectif : les objectifs doivent être acceptés par l'employé pour qu'il s'engage pleinement. L'employé sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. En effet, il est plus probable qu'un employé s'engage pour un objectif (il est prêt à déployer des efforts pour atteindre l'objectif), s'il est convaincu de sa pertinence ou de sa difficulté. En général plus l'objectif est difficile (mais atteignable), plus l'engagement de l'employé est fort ;
- ✓ Le feedback de l'objectif : un feedback (un retour d'information) régulier et approprié est indispensable pour maintenir la motivation. Ceci permet de renforcer les comportements performants.

## **3. Approche méthodologique**

La méthodologie constitue l'un des éléments clés de la recherche ; et un travail scientifique exige une méthodologie rigoureuse. La méthodologie est généralement, l'ensemble des étapes d'une recherche

scientifique. En sciences humaines comme en sciences sociales, la méthodologie est très importante dans la conduite d'une étude à l'Université. Ainsi, dans la présente étude, l'approche méthodologique adoptée respecte le plan de la phase méthodologique et collecte des données de Nda (2015).

La méthodologie de la recherche, note l'auteur, comprend les étapes suivantes : le choix des méthodes et les instruments de collecte des données, la définition de la population et l'échantillon de l'étude, la description du déroulement de la collecte des données, la présentation du plan de l'analyse des données recueillies, enfin la collecte des données. Nda évoque également le rôle important et incontestable de la méthodologie de recherche dans une étude, après une description explicite des différentes étapes et sous étapes de celle-ci.

### **3.1 Les outils de collectes des données**

Les données de cette recherche seront exclusivement collectées auprès de l'Office Malien de l'Habitat (OMH). La collecte des données permettra de collecter des données quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives sont collectées à l'aide d'un questionnaire et celles qualitatives à l'aide d'un guide d'entretien.

### **3.2 Taille de l'échantillon**

L'enquête a porté sur un échantillonnage des services publics maliens et en particulier l'Office Malien de l'Habitat (OMH). Notre échantillon est composé de soixante-dix (70) personnes. Les catégories de personnes qui le composent sont les agents de l'OMH. L'enquête s'est déroulée en un seul passage du 05 juin 2023 au 19 juillet 2023.

#### **❖ Limite de l'étude**

Quelles que soient les précautions que nous prenions, les résultats d'enquête seront toujours entachés d'erreurs. De ce fait, il est important de procéder à une évaluation de qualité des données. Cette évaluation de la qualité des données permettra d'apprécier les biais éventuels, les limites d'utilisation (Gendreau, 1993 ; Lamboni, 2010).

#### **❖ Critère d'inclusion**

- être agent de l'OMH ;
- accepter volontiers de répondre aux questionnaires.

#### **❖ Critère de non inclusion**

Toutes les personnes n'acceptant pas de façon volontaire l'enquête.

### **3.3 Taille de l'échantillon**

Le tableur Excel est utilisé pour traiter les données collectées. Ce choix est justifié d'une part par les objectifs retenus dans cette recherche et d'autre part, par le type d'inférence mis en œuvre pour la présentation des résultats. Une telle option est compatible avec les inférences statistiques faites à partir

des données collectées. Pour de telles inférences, le tableur Excel est adapté et convivial que les autres logiciels de traitement de données tels que : SPSS 27, SPHINX Pro...

### 3.4. Choix et justification du positionnement épistémologique

Dans cette recherche, le positionnement épistémologique adopté est le positivisme. Selon cette posture, les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel (Huberman, 1991). Dans la même logique Mbengue (2001), note que la réalité existe mais ne peut être appréhendée que de façon imparfaite. Le paradigme positiviste a été choisi pour deux raisons principales :

- i. Démarche hypothético-déductive que nous avons adoptée est historiquement liée au post-positivisme ;
- ii. Cette hypothèse postule que le réel n'est pas complètement connaissable ou que sa connaissance ne peut pas être parfaite, à cause de la possibilité de faillite des dispositifs de mesure.

Pour notre part, à partir de l'observation empirique, nous nous sommes référés à la littérature sur la motivation pour définir l'hypothèse qui sera ensuite tester empiriquement.

Nous avons adopté une approche mixte :

- i. **Qualitative** : car nous avons cherché à mieux comprendre comment les ressources financières sont gérées afin de pouvoir interpréter les données (Mongeau, 2008).
- ii. **Quantitative** : avec une démarche hypothético-déductive car nous avons tenté de vérifier l'hypothèse à partir de notre recherche.

La taille de l'échantillon doit être suffisante pour permettre : 1°) Une analyse correcte des tableaux croisés ; 2°) Le degré de précision voulu dans le calcul des proportions ; 3°) Pour rendre possible le calcul des tests de signification statistique des différences observées des proportions.

Nous avons tenu compte de nos moyens pour déterminer la taille de notre échantillon puis des paramètres tels que les contraintes budgétaires, la marge d'erreur, le taux de sondage.

### 3.5. Spécification du modèle d'analyse

Dans cette recherche, le modèle d'analyse statistique et économétrique permettra d'identifier les principaux facteurs de la motivation des services publics au Mali notamment le cas de l'Office Malien de l'Habitat (OMH). Cela peut inclure des variables de contrôle et des tests d'hypothèses. Ainsi, il est fait recours au test d'indépendance de khi deux pour identifier ces facteurs.

Le test d'indépendance du khi-deux est utilisé pour déterminer s'il existe une relation statistiquement significative entre deux variables qualitatives. Il est souvent utilisé dans le domaine des études de marché, des sciences sociales et de la recherche médicale. En d'autres termes, le test d'indépendance du khi-deux compare la distribution observée des données avec une distribution théorique d'indépendance. Ainsi, les hypothèses qui soutiennent le test de Khi-deux s'inclinent de manière suivante :

- $$\begin{cases} H_0 = \text{Indépendance des deux variables ( pas de relation entre les deux variables)} \\ H_1 = \text{Dépendance des deux variables ( il y a une relation entre les deux variables)} \end{cases}$$

Explicitement, l'hypothèse nulle (H0) stipule qu'il n'y a pas de relation entre les deux variables étudiées, tandis que l'hypothèse alternative (H1) affirme qu'il y a une relation entre les deux variables.

Le test d'indépendance de khi-deux utilise un tableau de contingence pour représenter les données, où les fréquences observées sont comparées aux fréquences théoriques. Les fréquences théoriques sont calculées en supposant que les variables sont indépendantes. Pour effectuer le test d'indépendance de khi deux, on utilise la formule du Khi-deux qui est calculée comme suit :

$$\chi^2 = \frac{\sum(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Où :

- $O_{ij}$  : est la fréquence observée dans la i-ème ligne et la j-ème colonne du tableau de contingence.
- $E_{ij}$  : est la fréquence théorique dans la i-ème ligne et la j-ème colonne du tableau de contingence.

La valeur du test d'indépendance de khi deux suit une distribution du Khi-deux avec  $(r - 1) \times (c - 1)$  degrés de liberté, où r est le nombre de lignes et c le nombre de colonnes du tableau de contingence.

Si la valeur calculée du test de khi-deux est supérieure à la valeur critique de la distribution du khi-deux, alors l'hypothèse nulle est rejetée, ce qui signifie qu'il y a une relation statistiquement significative entre les deux variables étudiées. Sinon, l'hypothèse nulle est acceptée et on conclut qu'il n'y a pas de relation entre les deux variables étudiées.

#### 4. Résultats

Cette section est consacrée à l'analyse et l'interprétation des données recueillies par le biais du questionnaire et du guide d'entretien.

##### 4.1. Analyse qualitative/ Guide d'entretien

Le tableau suivant fait ressortir les informations que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons effectué avec le DRH de l'OMH.

**Tableau 1.** Questions et réponses de l'entretien sur les informations d'ordre général

Questions	Réponses
1- Quelles sont selon vous, les choses qui pourraient limiter la motivation de vos collaborateurs ?	Les facteurs, qui pourraient limiter la motivation des travailleurs : la non reconnaissance pour un travail bien fait, le mauvais climat social, le manque de formation et le bas salaire.
2- Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation privilégieriez-vous et pourquoi ?	Les techniques de motivation que, je privilégierais sont : la politique de formation, la reconnaissance, la prime d'encouragement et le plan de carrière. La formation permet aux agents d'acquérir des nouvelles connaissances et de mettre à jour leurs compétences afin de répondre mieux aux attentes de l'entreprise. Quant à la reconnaissance pour un travail bien accompli, elle est un vrai levier de performance, car elle impacte le comportement des travailleurs : leur envie, leur motivation et leur volonté de bien faire. Il n'y a rien de plus motivant que de mener une action qui génère de la reconnaissance chez ses collègues de travail et ses managers.

**Source :** Auteurs à partir des données d'enquête

La réponse du DRH à la première question concernant les facteurs, qui pourraient limiter la motivation des travailleurs est : la non reconnaissance pour un travail bien fait, le mauvais climat social, le manque de formation et le bas salaire. En effet, ces facteurs peuvent entraver à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Ils peuvent impacter de façon négative le comportement des travailleurs.

Par rapport à la deuxième question concernant les techniques de motivation à privilégier, le DRH dans son intervention a mis l'accent sur les techniques suivantes : la politique de formation, la reconnaissance, la prime d'encouragement et le plan de carrière. Ces techniques sont les leviers de la performance dans une entreprise, dans la mesure, où elles peuvent inciter les travailleurs à donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'accomplissement des tâches.

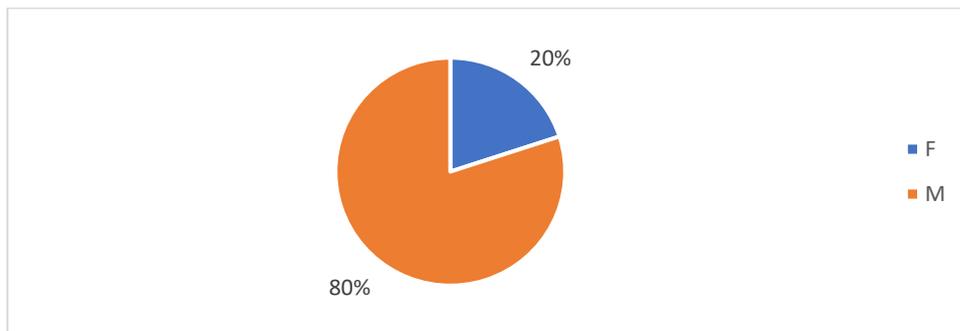
#### 4.2. Analyse quantitative / Questionnaire

Cette partie sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain, nous analyserons les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire auprès des salariés de l'OMH.

##### 4.2.1. Caractéristiques sociodémographique et professionnelle de l'enquêté

Cette rubrique est réservée à la présentation de l'échantillon d'étude, notamment les caractéristiques sociodémographique et professionnelle des répondants.

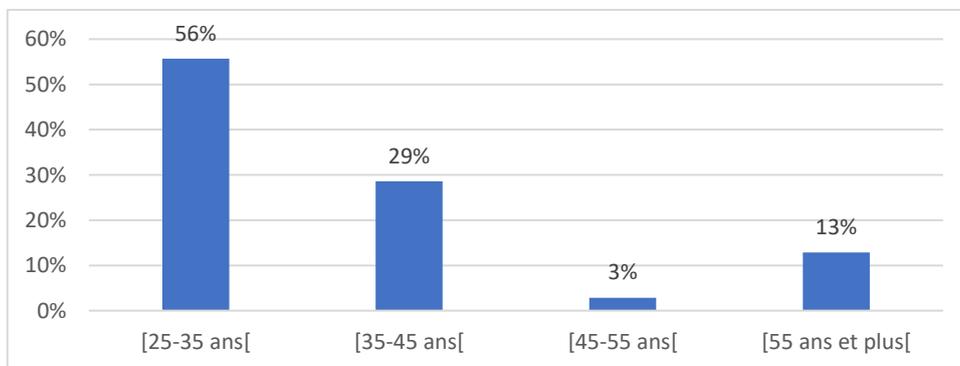
**Graphique 1.** Répartition du genre des répondants



**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

Au graphique 1, le constat général qui se dégage est que la tranche prédominante des employés est celle des hommes avec 80% et pendant que les femmes sont moins représentées soit 20% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

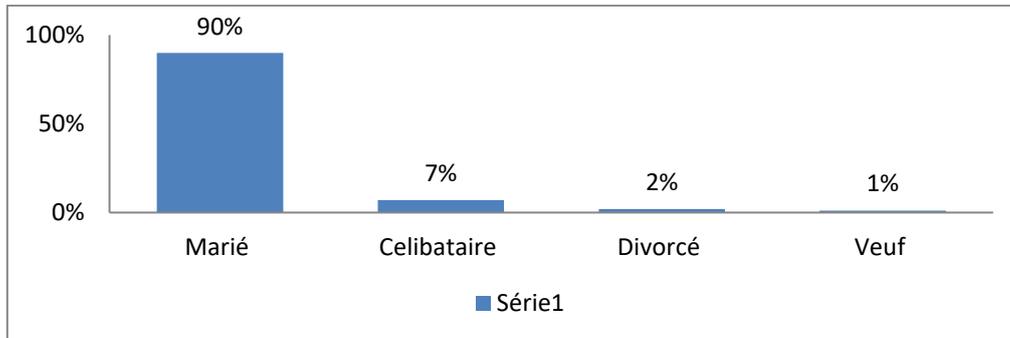
**Graphique 2.** Répartition des répondants selon les tranches d'âge



**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

Au graphique 2, nous constatons que la tranche d'âge qui est dominante est celle de « 25 ans à 45 ans » avec un taux élevé de 56%, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune, il est à noter que ce constat est avantageux pour l'entreprise, dans la mesure où, cette tranche d'âge est plus productive que les autres tranches d'âge.

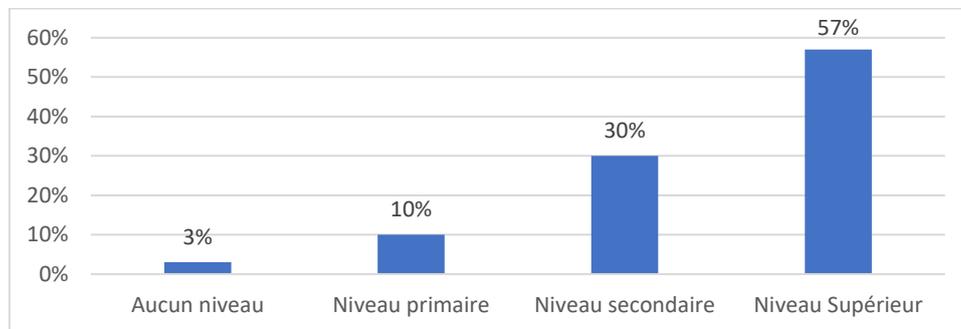
**Graphique 3.** Répartition des répondants selon le statut matrimonial



**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

A la lecture du graphique 3, nous constatons que la majorité des salariés sont marié (es) avec un pourcentage de 90%, suivi des célibataires (7%), ensuite les divorcés (2%) et pendant que les veuf (es) représentent seulement 1% de l'échantillon étudié.

**Graphique 4.** Répartition des répondants selon le niveau d'étude



**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

Il ressort du graphique 4 que la majorité des salariés de l'OMH ont un niveau supérieur avec un taux de 57%, secondé par les salariés qui ont un niveau secondaire soit 30% et les autres se répartissent entre les niveaux « primaire » et « aucun » ne soient respectivement 10% et 3%.

#### **4.2.2. Pratiques de la motivation dans les services publics : cas de l'Office Malien de l'Habitat (OMH)**

Cette partie est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats relative aux techniques de motivation adoptées par l'entreprise OMH.

**Tableau 2.** Perceptions des participants sur la politique de motivation au sein de l'Office Malien de l'Habitat (OMH)

Existence ou non de la politique de motivation au sein l'Office Malien de l'Habitat	
Non	12
Oui	58
<b>Total général</b>	<b>70</b>

**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

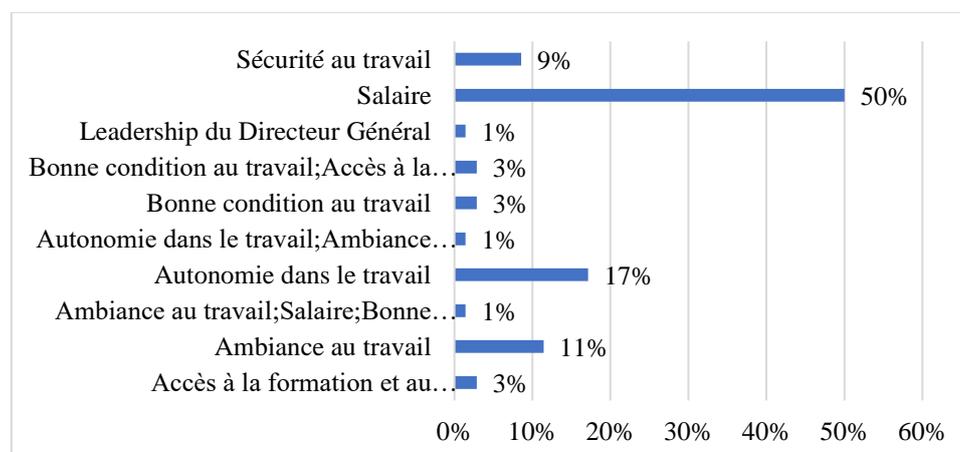
Au tableau 2, nous constatons que la majorité des répondants ont reconnu l'existence de la politique de motivation au sein de l'OMH, soit 82,85% des sondés.

**Tableau 3.** Points de vue des répondants sur le degré de motivation au sein de l'OMH

Degré de motivation des politiques de motivation au sein de l'OMH	
Motivé	38
Pas du tout Motivé	7
Peu Motivé	25
<b>Total général</b>	<b>70</b>

**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

A la lecture du tableau 3, nous remarquons que 54,28% des enquêtés sont motivés au travail, 35,71% des sondés sont peu motivés au travail et pendant que 10% des enquêtés ne sont pas du tout motivé au travail. Nous déduisons que la majorité des RH de l'entreprise « OMH » sont satisfaits du système de motivation.

**Graphique 5.** Avis des enquêtés sur les facteurs de motivation au travail

**Source :** Conception personnelle le selon l'analyse du questionnaire

Il ressort du graphique 5 que 50% des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivés par le salaire, suivi d'un taux de 17% pour ceux qui sont motivés par l'autonomie dans le travail, ensuite 11% sont motivés par l'ambiance au travail, et alors que seulement 1% des répondants sont motivés par le leadership du Directeur Général.

Les enquêtés qui ont répondu qu'ils sont motivés par le salaire, l'autonomie et l'ambiance au travail s'explique par leur satisfaction envers le comportement de leur supérieur hiérarchique, parce que ces facteurs sont nécessaires dans le travail. Ils sont aussi nécessaires pour créer un climat émotionnel positif et augmentent la motivation de RH de l'entreprise.

**Tableau 4.** Perceptions des participants sur l'influence du salaire sur la motivation au travail au sein de l'OMH

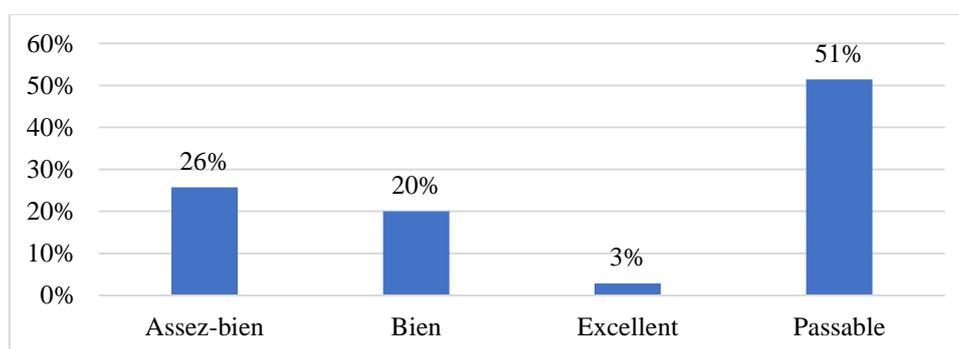
Influence du salaire sur la motivation au travail au sein de l'OMH	
Non	7%
Oui	93%
Total général	100%

**Source :** Conception personnelle le selon l'analyse du questionnaire

Au tableau 4, la majorité des répondants ont reconnu que le salaire peut influencer sur la motivation du personnel au sein de l'OMH, soit 93%.

D'après le tableau 4, nous pouvons déduire que la rémunération est le premier facteur de motivation dans cette entreprise, elle assure la satisfaction des besoins de subsistance. La rémunération est efficace pour mobiliser le personnel, car elle pousse à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

**Graphique 6.** Avis des sondés sur la condition de travail au sein de l'OMH

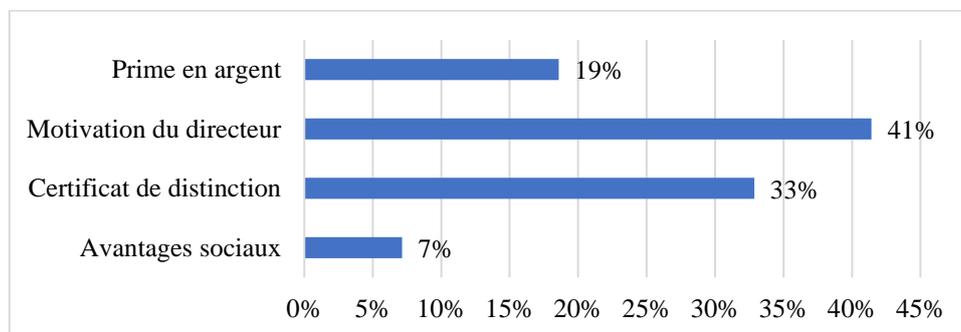


**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

Au regard du graphique 6, la plupart des répondants (51%) ont reconnu que la condition de travail au sein de l'OHM est passable, suivi de 26% pour ceux qui pensent que la condition de travail est assez-

bien, 20% ont reconnu que la condition du travail est bien et seulement 3% des sondés trouvent que la condition du travail est excellente.

**Graphique 7.** Types de motivations intéressant plus le personnel de l'OMH pour un travail bien fait



**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

Au regard du graphique 7, la majorité des répondants ont reconnu d'être intéressés par la motivation du Directeur soit 41%, 33% sont intéressés par un certificat de distinction, 19 % sont attirés par une prime d'argent et seulement 7% sont intéressés par des avantages sociaux.

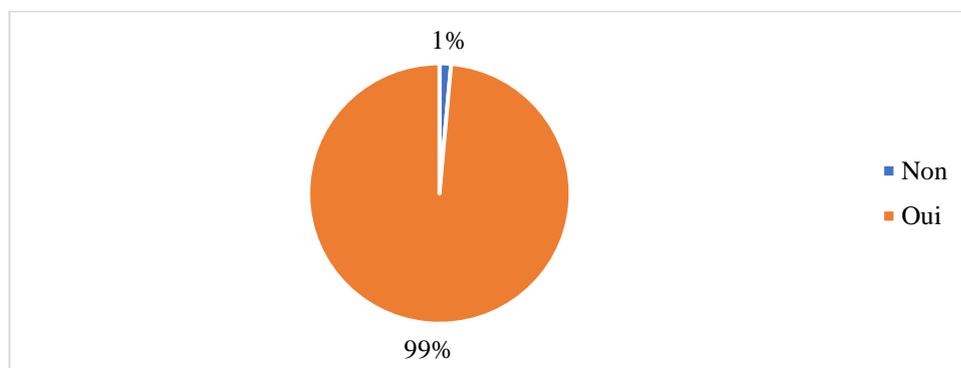
**Tableau 5. Avis des enquêtés sur l'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés**

Non	19
Oui	51
Total général	70

**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

Selon le tableau 5, nous constatons que 72,85% considèrent que l'évaluation est importante et constitue un facteur de motivation. Ce qui signifie que la majorité des salariés de l'OMH sont persuadés de l'importance de l'évaluation des compétences. Cependant, 27,15% des enquêtés ont répondu que l'évaluation des compétences n'est pas un facteur de motivation au travail.

**Graphique 8.** Réception des primes ou des compléments de salaire comme source de motivation



**Source :** Conception personnelle selon l'analyse du questionnaire

Au graphique 8, nous remarquons que la plupart des répondants (soit 99% des sondés) ont confirmé que les primes ou les compléments de salaire constituent une source de motivation au sein de l'OMH.

## **5. Discussions des résultats descriptives et économétriques**

### **5.1. Discussion des résultats statistiques**

Il ressort des résultats de l'inférence statistique, que les facteurs déterminants de la motivation des travailleurs de l'Office Malien de l'Habitat du Mali sont : le salaire, l'autonomie dans le travail, l'ambiance au travail et la sécurité au travail.

Plusieurs auteurs ont confirmé que le salaire, l'autonomie dans le travail, l'ambiance au travail et la sécurité au travail sont des facteurs déterminants de la motivation des travailleurs. Certains de ces auteurs sont : Frederick Herzberg (2000) ; Abraham Maslow (1970), Douglas McGregor (1964) ; Edward Deci et Richard Ryan (2000).

Frederick Herzberg (2000), qui a développé la théorie des deux facteurs de la motivation, selon laquelle la satisfaction au travail est liée à des facteurs de motivation tels que l'autonomie et la reconnaissance, tandis que l'insatisfaction est liée à des facteurs d'hygiène tels que le salaire et les conditions de travail. Abraham Maslow (1970), qui a proposé la hiérarchie des besoins, selon laquelle les besoins de base tels que la sécurité et les besoins physiologiques doivent être satisfaits avant que les travailleurs puissent être motivés par des besoins plus élevés tels que l'accomplissement et l'estime de soi.

Douglas McGregor (1964), qui a développé les théories X et Y, selon lesquelles les managers qui croient que les travailleurs ont besoin d'une supervision étroite et ne sont pas motivés intrinsèquement (théorie X) ont moins de chances de créer un environnement de travail motivant que ceux qui croient que les travailleurs sont motivés et autonomes (théorie Y).

Edward Deci et Richard Ryan (2000), qui ont proposé la théorie de l'autodétermination, selon laquelle les travailleurs sont motivés lorsqu'ils ont un sentiment de compétence, d'autonomie et de relation sociale dans leur travail. Il convient de noter que ces auteurs ont proposé des théories générales de la motivation, et que la motivation peut varier en fonction de la situation de chaque individu et de chaque organisation. Plusieurs travaux de recherche, ont confirmé que la reconnaissance est un facteur important de motivation, d'implication et de satisfaction au travail (Bourcier & Palobart, 1997 ; Wils & al. 1998 ; Tremblay & al. 2005 ; Stajkovic & Luthans, 2001 ; Brun & Dugas, 2005 ; St-Onge et al. 2005 ; Lamontagne, 2006).

### **5.2. Discussion des résultats économétriques**

Cette partie de notre recherche est consacrée à la discussion des résultats économétriques issus de nos estimations économétriques relatives aux différents tests de chi-2.

### 5.2.1. Discussion du test de Khi-deux entre le salaire et la motivation des tirailleurs

Le tableau montre les résultats du test de Khi-deux entre le salaire et la motivation des travailleurs de l'Office Malien de l'Habitat. Il ressort dudit tableau que le salaire est corrélé à la motivation des travailleurs. En d'autres termes, le salaire est un facteur clé de motivation au sein de l'Office Malien de l'Habitat.

**Tableau 6.** Discussion du test de Khi-deux entre le salaire et la motivation des travailleurs

<b>Résultat du test de Khi-deux entre le salaire et la motivation des travailleurs</b>	
Pearson chi2 (1)	<b>7,6163</b>
Probabilité (Pr)	<b>0,006</b>
Taille de l'échantillon	<b>70</b>
H0= Les deux variables sont indépendantes H1= Les deux variables sont dépendantes	
<b>Règle de décision :</b> Si la probabilité critique du test (Pr) est inférieure à l'un des seuils de significativités 1%, 5% et 10%, alors on rejette l'hypothèse H0	

**Source :** Auteurs à partir de STATA 18

### 5.2.2. Discussion du test de Khi-deux entre l'autonomie dans le travail et la motivation des travailleurs

Le tableau 7 fait ressortir les résultats issus du test de Khi-deux entre l'autonomie dans le travail et la motivation des travailleurs. Ainsi, il ressort des résultats que l'autonomie dans le travail n'impacte point la motivation des travailleurs de l'Office Malien de l'Habitat.

**Tableau 7.** Discussion du test de Khi-deux entre l'autonomie dans le travail et la motivation des travailleurs

<b>Résultat du test de Khi-deux entre l'autonomie dans le travail et la motivation des travailleurs</b>	
Pearson chi2 (1)	<b>0,0945</b>
Probabilité (Pr)	<b>0,759</b>
Taille de l'échantillon	<b>70</b>
H0= Les deux variables sont indépendantes H1= Les deux variables sont dépendantes	
<b>Règle de décision :</b> Si la probabilité critique du test (Pr) est inférieure à l'un des seuils de significativités 1%, 5% et 10%, alors on rejette l'hypothèse H0	

**Source :** Auteurs à partir de STATA 18

### 5.2.3. Discussion du test de Khi-deux entre l'ambiance au travail et la motivation des travailleurs

Le tableau 8 montre le résultat de Khi-deux entre l'ambiance au travail et la motivation des travailleurs. Ainsi, le résultat montre que l'ambiance au travail n'affecte nullement la motivation des travailleurs de l'Office Malien de l'Habitat.

**Tableau 8.** Discussion du test de Khi-deux entre l'ambiance au travail et la motivation des travailleurs

<b>Résultat du test de Khi-deux entre l'ambiance au travail et la motivation des travailleurs</b>	
Pearson chi2 (1)	<b>1,1475</b>
Probabilité (Pr)	<b>0,284</b>
Taille de l'échantillon	<b>70</b>
H0= Les deux variables sont indépendantes	
H1= Les deux variables sont dépendantes	
<b>Règle de décision :</b> Si la probabilité critique du test (Pr) est inférieure à l'un des seuils de significativités 1%, 5% et 10%, alors on rejette l'hypothèse H0	

**Source :** Auteurs à partir de STATA 18

### 5.2.4. Discussion du test de Khi-deux entre la sécurité au travail et la motivation des travailleurs

Les résultats du test de Khi-deux indiqués dans le tableau ci-dessous, montre que la sécurité au travail n'a aucun effet sur la motivation des travailleurs.

**Tableau 9.** Discussion du test de Khi-deux entre la sécurité au travail et la motivation des travailleurs

<b>Résultat du test de Khi-deux entre la sécurité au travail et la motivation des travailleurs</b>	
Pearson chi2 (1)	<b>0,3241</b>
Probabilité (Pr)	<b>0,569</b>
Taille de l'échantillon	<b>70</b>
H0= Les deux variables sont indépendantes	
H1= Les deux variables sont dépendantes	
<b>Règle de décision :</b> Si la probabilité critique du test (Pr) est inférieure à l'un des seuils de significativités 1%, 5% et 10%, alors on rejette l'hypothèse H0	

**Source :** Auteurs à partir de STATA 18

### 5.2.3. Discussion du test de Khi-deux entre la reconnaissance et la motivation des travailleurs

Le résultat du tableau du test de Khi-deux entre la reconnaissance et la motivation des travailleurs montre que la reconnaissance au travail n'affecte point la motivation des travailleurs.

**Tableau 10.** Discussion du test de Khi-deux entre la reconnaissance et la motivation des travailleurs

<b>Résultat du test de Khi-deux entre la reconnaissance et la motivation des travailleurs</b>	
Pearson chi <sup>2</sup> (1)	<b>0,6163</b>
Probabilité (Pr)	<b>0,645</b>
Taille de l'échantillon	<b>70</b>
H0= Les deux variables sont indépendantes H1= Les deux variables sont dépendantes	
<b>Règle de décision :</b> Si la probabilité critique du test (Pr) est inférieure à l'un des seuils de significativités 1%, 5% et 10%, alors on rejette l'hypothèse H0	

**Source :** Auteurs à partir de STATA 18

## 6. Conclusion

Au terme de cette étude, il convient de revenir d'abord sur nos principaux résultats, ensuite d'en inférer quelques propositions (ou solutions) de politiques et enfin de dégager quelques voies de recherches futures.

L'objectif de cette recherche était d'identifier les principaux facteurs de motivation au sein de l'Office Malien de l'Habitat (OMH).

Les approches méthodologiques que nous avons adoptées dans la présente étude sont les suivantes : la recherche documentaire, les approches théoriques et la recherche sur le terrain. Dans cette recherche, le positionnement épistémologique adopté est le positivisme. Nous avons adopté une approche mixte (qualitative et quantitative). Les données quantitatives ont été collectées à l'aide d'un questionnaire et celles qualitatives à l'aide d'un guide d'entretien. L'enquête a porté sur un échantillon de soixante-dix (70) agents de l'Office Malien de l'Habitat (OMH). L'enquête s'est déroulée en un seul passage du 05 juin 2023 au 19 juillet 2023. L'analyse de ces données nous a permis de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus sur le terrain.

D'après les résultats obtenus à travers l'enquête menée auprès des salariés de l'OMH, nous avons constatés que les facteurs déterminants de la motivation des travailleurs de l'Office Malien de l'Habitat du Mali sont : le salaire, l'autonomie dans le travail, l'ambiance au travail et la sécurité au travail. En outre, les tests de khi-deux révèlent que le salaire est un facteur clé de motivation au sein de l'Office Malien de l'Habitat comparativement aux facteurs (la reconnaissance, la sécurité au travail, l'ambiance au travail et l'autonomie dans le travail). Selon les propos recueillis auprès du DRH de l'OHM, certains facteurs pourraient limiter la motivation des travailleurs au sein de l'OMH tels que : la non reconnaissance pour un travail bien fait, le mauvais climat social, le manque de formation et le bas salaire.

Ces résultats conduisent à des recommandations, les managers de l'OMH doivent :

- Mettre en place des politiques et des procédures de gestion des ressources humaines qui favorisent la motivation, telles que des programmes de formation et de développement, des avantages sociaux, des plans de carrière clairs ;
- Mettre en place des systèmes de reconnaissance et de récompense qui valorisent les contributions des employés, tels que des primes, des promotions, des certificats de reconnaissance, des offres d'opportunités pour le développement professionnel.

Toutefois, ces différents résultats méritent d'être approfondis auprès d'un large échantillon. Il serait opportun d'élargir la taille de l'échantillon. En effet, il existe plusieurs autres limites qui ressortent dans cette recherche. Par exemple, comme la non prise en compte d'une part, des facteurs externes tels que la situation économique, les conflits politiques ou les changements sociaux. Ces facteurs peuvent avoir un impact sur la motivation, mais n'ont pas été pris en compte dans la présente recherche.

### **Bibliographie**

- [1] Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- [2] Bourcier, C., Palobart, Y., & Rio, E. Y. (1997). La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés.
- [3] Brun, J.P., Dugas, N., (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, numéro 2, été 2005, P. 85
- [4] Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- [5] Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128.
- [6] Deci E. L. & Ryan R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum.
- [7] Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- [8] Guérin, G. (1995): *Changements technologiques et gestion des ressources humaines*. Chapitre 7 : «Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines». Gaétan Morin, éditeur, Montréal.
- [9] Guérin, G., Wils, T., & Lemire, L. (1995). L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec. Document de recherche, (95-03).
- [10] Herzberg F. (1971) : « Le travail et la nature de l'homme », Paris : EME.
- [11] Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 1968 (traduction française : "à la recherche des motivations perdues").
- [12] Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.
- [13] Houston, David J. 2000. "Public-Service Motivation: A Multivariate Test." *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(4), 713–727.
- [14] Houston, David J. 2006. "'Walking the Walk' of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money." *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(1), 67–86.

- [15] Houston, David J. 2011. “Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes toward Work Motives across Nations.” *Public Administration Review* 71(5), 761–771.
- [16] Julien, P., Marchesnay, M., & Mundet-Hiern, J. (1996). El control de la información como ventaja competitiva en el desarrollo de la PYME: Entornos cambiantes y cada vez más globalizados. *Economía Industrial*, 4(310), 99-107.
- [17] Katz, J. A., Aldrich, H. E., Welbourne, T. M., & Williams, P. M. (2000). Guest editor's comments special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 7-10.
- [18] Lamontagne, S. (2006). Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs ? (Doctoral dissertation, Université Laval).
- [19] Le Boterf, G. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin. *Soins cadres*, 41, 1-3.
- [20] McGregor, D. (1960). Théorie X et théorie Y. *Théorie des organisations*, 358 (374), 5.
- [21] Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to public administration in Austria. *American behavioral scientist*, 49(7), 1000-1014.
- [22] Moynihan, D.P. et Pandey, S.K. (2007) “The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation”, *Public Administration Review*. 67(1): 40-53.
- [23] Mucha, L. (2010). La motivation des salariés et la performance dans les entreprises (No. dumas-00542732).
- [24] N'da, P. (2015). Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article. Editions L'Harmattan.
- [25] Peretti, J. M., Plane, J. M., Scouarnec, A., & Thévenet, M. (2018). Une vision des ressources humaines sans frontières: Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens. Éditions EMS.
- [26] Perry J.L., (1996). Measuring Public Service Motivation: an Assessment of Construct Reliability and Validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5-22.
- [27] Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- [28] Ritz, A. (2009). La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse. *Revue internationale des sciences administratives*, 75(1), 59-86.
- [29] Robbins, S. P., Judge, T., & Gabilliet, P. (2006). *Comportements organisationnels* (p. 422). Paris: Pearson education.
- [30] Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Storey, J. (2001). HRM and its link with strategic management. *Human resource management: A critical text*, 2, 114-130.
- [31] Stajkovic, A.D., Luthans. (2001). «Differential effects of incentive motivators on work performance», *Academy of Management Journal* 44(3), P.580-590.
- [32] St-Onge, S., Haine, V., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G., 2005. « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, 30, P.89-101.
- [33] Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- [34] Volle, M. (2003). Qu'est-ce qu'une entreprise ? <http://www.volle.com/opinion/entreprise.htm>, (Consulté le 25/ 08/ 2018).
- [35] Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M., 1998. « Qu'est-ce que la 'mobilisation' des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Revue internationale de gestion*, vol. 32, no 2, P.30–39, York, John Wiley.