

**Analyse et Evaluation des déterminants de la motivation des agents de l'administration publique : cas de la Direction des Ressources Humaines du Secteur des Armées du Mali (DRH-SA)**

**Alhousseiny Samba TRAORE**

Docteur en Science de Gestion

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)

Mali

**Adama DIABATE**

Professeur Titulaire

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)

Mali

---

**Résumé :** Cet article a comme objectif d'analyser et évaluer les déterminants de la motivation des agents dans l'efficacité des services ressources humaines de l'administration en général et à la Direction des Ressources Humaines du Secteur des Armées en particulier. Le développement économique et sociopolitique d'une nation se base sur les ressources humaines dont elle dispose. Elle joue un rôle primordial dans le développement d'un pays. C'est pourquoi les pays en voie de développement doivent faire de la motivation de ces ressources une priorité dans leurs préoccupations. L'intérêt premier de cette recherche consiste à montrer une logique de raisonnement sur l'effet de la motivation du personnel dans l'administration Malienne. La problématique met pression aux dirigeants sur les rôles que jouent cette fin aux agents. Nous avons adopté un positionnement épistémologique interprétativiste et une approche inductive.

**Mots-clés :** déterminants - motivation - service RH – efficacité.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10451554>



## Introduction

La problématique de l'efficacité des directions des ressources humaines met aujourd'hui en relief plusieurs carences au niveau de la clarté des missions des services des ressources humaines (SRH), leurs moyens d'action, leur pouvoir décisionnel relatif au sein des administrations, leurs compétences et leur adaptation au changement.

Les professionnels des ressources humaines (PRH) jouent un rôle souvent d'exécutant, qui consiste à prioriser les tâches administratives, telles que la rémunération directe et indirecte, la gestion des aspects disciplinaires, la planification des congés, l'absentéisme, et les plaintes des employés (Vallemont, 2005). Une des causes de cette limitation de pouvoir est le support souvent timide de la haute direction qui nourrit un certain désintérêt envers les professionnels RH, ces derniers se cantonnant dans des rôles secondaires et négligeant les aspects stratégiques des ressources humaines (Réale, 2013).

L'Homme est une richesse qu'on ne peut pas remplacer dans n'importe quelle forme d'organisation. On doit prendre en compte les différentes personnalités et les caractéristiques des individus au travail. Pour les mobiliser on devrait entreprendre des actions pour qu'ils puissent être motivés. Le facteur humain est l'un des plus grands éléments essentiels d'une organisation. Il est appelé à fournir le travail et des prestations. Mais seuls les travailleurs motivés peuvent accomplir convenablement les tâches qui leurs sont confiées. Les entreprises ont considéré, longtemps, l'homme comme des simples machines qui n'a pour rôle d'exécuter le travail contre une rémunération trop faible. Cette pratique apparaît notamment avec la révolution industrielle.

Le développement économique et sociopolitique d'une nation se base sur les ressources humaines dont elle dispose. Elle joue un rôle primordial dans le développement d'un pays. C'est pourquoi les pays en voie de développement doivent faire de la motivation de ces ressources une priorité dans leurs préoccupations.

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le Personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. Pourtant, la motivation est un phénomène complexe. Il semblait donc utile dans ce dossier de s'intéresser aux théories de la motivation afin de tenter d'identifier les

leviers dont dispose la direction des ressources humaines pour développer et maintenir la motivation du personnel.

Nous avons voulu ressortir les questions suivantes à cette étude :

Question principale : Quels sont les déterminants de la motivation permettant l'efficacité des agents de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Armée (DRH-SA) ?

Qs1 : Quels sont les facteurs de motivation appliqués à la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'armée (DRH-SA) ?

Qs2 : Quels sont le rôle des agents dans l'atteinte de la performance collective de l'administration ?

Objectif général : L'objectif principal de ce travail consiste à montrer la politique de la motivation du personnel sur l'efficacité globale de l'administration Malienne en générale et à la DRH-SA plus particulièrement.

Os1 : Analyser les types de motivation qui influencent les travailleurs.

Os2 : Déterminer le niveau d'existence de la motivation du personnel dans une structure publique.

L'intérêt premier de cette recherche consiste à montrer une logique de raisonnement sur l'effet de la motivation du personnel dans l'administration Malienne. La problématique met pression aux dirigeants sur les rôles qui jouent cette fin aux agents. La motivation est un élément indispensable pour atteindre les objectifs fixés par les dirigeants. Les entreprises désireuses de se développer ou tout simplement de survivre sont obligées de motiver leurs personnels. Un succès auquel elle organise en harmonisant les relations sociales entre les employés afin de mettre en place un système de motivation fondé sur les conditions de travail et le style de pilotage organisationnel. La GRH se heurte aussi aux obstacles persistants des activités d'ordre administratif qui caractérisent toujours la fonction publique à savoir des structures organisationnelles trop formelles et trop lourdes au niveau décisionnel.

Loin de constituer un centre de décision autonome, les départements GRH sont encore considérés comme des unités administratives de support et d'assistance technique aux directions générales pour décider des choix RH d'ordre plutôt opérationnels. De surcroît, malgré la volonté réelle de professionnaliser la gestion des ressources

humaines et d'élargir son champ d'action stratégique, la fonction RH reste vulnérable en matière de reconnaissance interne par les dirigeants qui la considèrent encore comme un centre de coût et non un centre de création de valeur (Vallemont, 1998) : L'absence du contrôle, L'inanité des hiérarchies formelles.

La Direction des Ressources Humaines des Armées (DRHA), structure centrale en matière de pilotage et de gestion des ressources humaines au sein des armées, occupe une place cruciale dans l'efficacité de l'administration malienne. Y égard au contexte sécuritaire, il est opportun qu'elle dispose d'un personnel qualifié et motivé pour mener les activités régaliennes. Il apparait plus nécessaire de mener des réflexions sur l'organe de pilotage des ressources humaines de l'armée à savoir : La direction des Ressources Humaines du Secteur des Armées DRH-SA.

### **1. Revue de la littérature**

-  
Selon LEVY-LEBOYER (2001), La motivation dans les entreprises : modèles et stratégies, éditions d'organisation, Paris, nous propose la définition suivante : la motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné :

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

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint).

D'après Olowu 2002a : 277), l'idée est que parmi toutes les capacités nécessaires pour bâtir un État en développement efficient et efficace, la capacité la plus importante est celle des hauts fonctionnaires – le personnel technique et administratif de haut. il y a trois raisons à cela : ils possèdent les compétences nécessaires pour offrir des conseils techniques et politiques aux politiciens, ils sont indispensables à la mise en œuvre des programmes, puisqu'ils décident des institutions, publiques ou privées, qui

sont capables de mobiliser, de mettre en œuvre et de gérer les programmes gouvernementaux une fois les décisions politiques prises, et ils sont en mesure de soumettre les processus de gouvernance et stratégiques aux principes démocratiques de transparence, d'imputabilité, de réactivité et d'état de droit.

KAMBERE MASUA Elysée 2009 - 2010, tout au long de ses recherches dans une entreprise Publique en l'occurrence la REGIDESO Goma, dans un travail intitulé « La Rémunération du Personnel et son impact sur la motivation dans une entreprise Publique, cas de la REGIDESO Goma, », il a conclu que la faible rémunération des Agents de la REGIDESO le pousse à privilégier des activités extérieures du service au détriment des activités et font recours à ce qu'on appelle arrangement clandestin, soit avec les chefs qui occasionnent les détournements, soit avec les contribuables qui sont favorables à la corruption. Il a fini par dire que les agents ne sont pas motivés et cela occasionne un rendement dans l'entreprise, les uns s'enrichissent par les détournements et les autres continuent à être toujours pauvres.

Pascos LUKULA MUHINDO 2007 -2008 dans son étude intitulée « la Gestion des Ressources Humaines au sein de la DGRAD » s'est préoccupé d'étudier la politique salariale au sein de cette régie financière. Il voulait connaître les conditions salariales qui pouvaient pousser le personnel de la DGRAD à une bonne mobilisation des recettes de l'Etat et atteindre ainsi ses objectifs. A l'issue de sa recherche, l'auteur a constaté que cette politique salariale constituait un des obstacles que connaissent les agents de cette régie financière. Les salaires et primes payés ne permettaient pas aux agents de faire face à la situation socio économique en perpétuelle dégradation. A cet effet, il a suggéré que le salaire et les primes devraient être adaptés au coût de la vie, car la motivation est un facteur aussi important qui influence considérablement le rendement du personnel.

LUTUMBAL 2003 quant à lui, dans son étude menée sur la « Motivation au travail, facteur de rendement » s'est attelé à démontrer que la motivation est une source d'augmentation du rendement. Elle stipule ou suscite un bon comportement. Elle dirige les conduites et nourrit la tendance à persévérer. L'auteur a également démontré que la rémunération n'est pas un élément de la motivation au travail mais plutôt celui de satisfaction des besoins et que l'étude des conditions dans lesquelles vivent, l'employé maintient la motivation au travail qui engendre une meilleure production.

Aceng et Nabbaale(2015) ont menés une recherche portant sur " L'impact de la communication interne au sein d'une entreprise sur la motivation des salariés". Ils ont inscrit leur travail dans l'objectif de faire de la communication interne une solution technique pouvant aider à moderniser les entreprises Algérienne qui négligeaient cette outil comme un moyen et technique de mobiliser les salariés, résoudre des problèmes afin de créer l'esprit de groupe, bien entendu évoquant une hypothèse selon laquelle la communication interne peut motiver et améliorer une relation entre l'administration et les personnels pour atteindre les objectifs dans l'établissement. Cependant, par l'analyse du contenu ils sont arrivés aux résultats selon lesquels les primes occupant la première place, soit à 42.5%, suivi de la rémunération et conditions de travail occupant respectivement 35.5% et 35%, enfin la communication interne à 22.5%.

Dans son étude portant sur "la motivation des salariés et la performance dans les entreprises" Laura Mucha(2010) a eu à se questionner cherchant à savoir si la motivation des salariés représente-t-elle un véritable levier de performance pour les entreprises. Dans ses analyses, elle a classé les facteurs de motivation de la manière suivante : La rapidité d'évolution étant une source majeure de motivation, la stabilité de l'emploi, le salaire et La reconnaissance. L'auteur estime que la principale source de motivation des salariés est incontestablement la reconnaissance du salarié.

Il est pertinent d'exposer le rôle des subordonnés puisqu'ils ont un rôle important au sein des départements RH. Au Mali, un subordonné a tendance à refuser de se plier aux règles : il rejette le pouvoir hiérarchique formel et il existe une grande distance hiérarchique entre eux et les supérieurs hiérarchiques, un fait marquant causé surtout par l'importance du prestige imposé par les dirigeants.

George Miller représente par une pyramide un modèle de la compétence. À la base de la pyramide, il place les connaissances (savoir/Knows) sur lesquelles s'appuie la compétence (savoir-faire/Know How), ensuite, il place la performance (montre comment/Shows How), et enfin l'action (agir/Does).

## **2. Méthodologie de l'étude**

L'objet de cette recherche est d'analyser et évaluer les déterminants de la motivation des agents dans l'efficacité des services ressources humaines de l'administration publique Malienne. Nous nous sommes orientés vers une étude de cas car on peut y

attendre des particularités bien distinctes. En fait, les études de cas permettent d'appréhender un phénomène isolé, de valider ou de réfuter une théorie tout en donnant une explication scientifique à un problème empirique (Dumez, 2013).

Les recherches consistent en une construction de sens par une idéologie intersubjectivement partagée entre les acteurs que cela soit dans la génération ou la justification de connaissances. En ce sens, la forme de raisonnement est essentiellement inductive. Les recherches sont des études de cas unique ou multiples de type qualitatif. Nous sommes dans une posture interprétative.

Pour notre recherche, nous avons optés pour la méthodologie qualitative. Ce choix est justifié par notre décision d'étudier des acteurs au contact, le déplacement pour mener notre recherche à proximité de leurs situations de travail et d'action. Soit que nous les observions en interagissant avec eux (observation participante), que nous les aidions dans leurs projets (recherche action) ou que nous les interrogeons dans leur environnement (entretiens). Ou même que nous les étudions au travers des archives qu'ils ont laissées, à la manière d'un historien.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de quinze (15) agents de la Direction des Ressources du Secteur des Armées. L'échantillon probabiliste est composé des responsables Rh, du directeur général et d'autres professionnels Rh. En moyenne, les entretiens ont duré 45 mn minimum et ont été analysés sur la base de l'analyse de contenu et l'analyse thématique.

Les documents et l'observation nous ont permis également de considérer que les déterminants de la motivation ont un impact sur l'efficacité des agents des services RH de l'administration.

## **1. Présentation des Résultats**

En effet, l'objectif de cette partie repose sur la présentation des informations obtenues durant les descentes sur le terrain. Les résultats ont pris forme à partir des entretiens semi-directifs avec le DRH d'abord, puis auprès des agents de la DRH-SA sous formes de thèmes comme déterminants de la motivation. Ci-dessous (tableau 1) nos données récoltées auprès du DRH.

**Tableau 1** : Résultats de l'enquête auprès du DRH de la structure.

N°	Questions	Réponses
01	Comment pouvez-vous nous définir la motivation ?	-C'est de faire encourager les individus pour augmenter la production et pour assurer le bien-être des salariés
02	En tant que responsable RH, quel est votre rôle pour motiver vos salariés ?	Elaboration de l'échelle théorique d'évolution de carrière pour les nouvelles recrues, notes précisant les modalités pratique de la motivation
03	Comment vous procédez pour détecter les facteurs de motivation de chaque individu ?	-On motive nos RH en suivant leurs démarches sur le terrain et on remarque ce qui ne va pas. -Identification des facteurs par la compréhension des menaces et opportunités existés dans l'entreprise.
04	Une fois ces facteurs sont détectés, comment faites-vous pour les mettre en œuvre ?	-Rédaction de notes explicatives en fixant les règles.
05	D'après votre expérience et pendant votre parcours professionnel, quels sont les facteurs essentiels qui motivent les RH ?	-Le respect, la sécurité, l'évolution des salariés, la reconnaissance au travail et les avantages en nature (primes, véhicule de service, don ramadan, prêt d'organisation remboursable sur 18mois)
06	Comment la motivation pourrait constituer un élément fondamental de la performance de votre entreprise ?	-La motivation est essentielle, elle découle d'un sentiment d'appartenance envers l'organisation, la solidarité entre les membres c'est la clé du succès.

**Source : Auteurs**

Ci-dessous les thèmes choisis comme déterminants de la motivation auprès des professionnels RH de l'administration. Un guide d'entretien constitué de questions variables (ouvertes et fermées ) a été nécessaire afin d'obtenir ces résultats.

**1. La rémunération**

La rémunération étant la contrepartie du travail effectué par l'employé en vertu d'un contrat de travail. Elle constitue un facteur déterminant de satisfaction de l'agent en quête de meilleur salaire. Ci-dessous les résultats.

**Question1** : Pour vous, la rémunération est-elle un facteur de motivation ? OUI ou NON

**Question2 :** Votre salaire vous permet-il d'assurer la satisfaction de vos besoins ? OUI ou NON ?

**Tableau 2 :** Présentation des réponses sur la rémunération

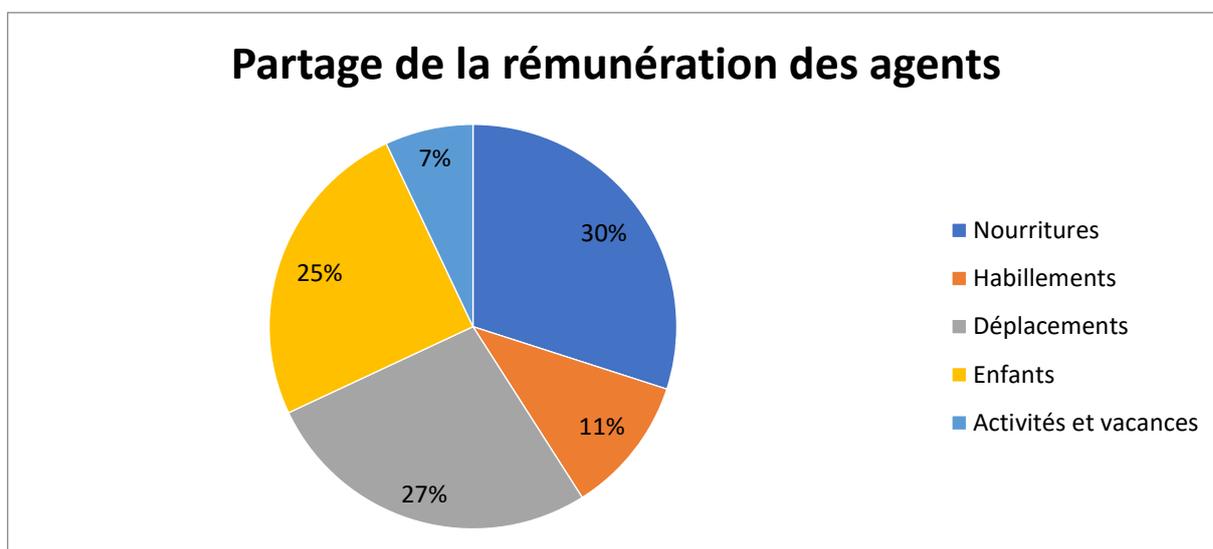
Questions	Oui	Non	Total
Q1	87,5%	12,5%	100%
Q2	25%	75%	100%

**Source : Auteurs**

Ce tableau montre que 87,5% des agents pensent que la rémunération est un facteur de motivation 12,5% pensent le contraire. 75% estime qu'ils sont satisfaits de leurs salaires et 25% ne le sont pas. C'est pourquoi, nous avons été obligés de demander aux agents la façon dont ils gèrent leurs salaires en terme de dépenses. Ci-dessous le résultat dans la figure 1.

On a aussi demandé à ces employés de nous donner en pourcentage comment gèrent-ils leurs salaires. En voici en générale le partage du salaire obtenu après l'enquête.

**Figure 2 :** Présentation du partage de la rémunération des agents



**Source : Auteurs**

Cette figure nous montre que le salaire de la plupart des agents est dépensé pour les déplacements et la nourriture. Les habillements n'engagent que 11% et les charges pour leurs enfants 25%, pour les activités ou les vacances, 7% de leurs salaires.

## 2. Les conditions de travail

De notre observation générale, les conditions de travail ne sont pas des plus satisfaisantes à la DRH-SA . Nous avons posé deux questions sur ce thème :

**Question 1** : Les matériels sont-ils adaptés avec votre travail et vos besoins ? OUI ou NON

**Question 2** : Selon vous, avoir une bonne condition de travail est-il un facteur de motivation ? OUI ou NON

**Tableau 3** : Présentation des réponses sur les conditions de travail

Questions	Oui	Non	Total
Question1	62,5%	37,5%	100%
Question2	75%	25%	100%

**Source : Auteurs**

D'après ce tableau, 62,5% des agents utilisent des matériels adaptés à leur fonction et 37,5% n'ont pas les outils adéquats. Cependant, la majorité pensent qu'avoir une bonne condition de travail est un facteur de motivation, 75%. Et l'autre moitié 25% pensent autrement.

## 3. La reconnaissance

**Question1** : Recevez-vous des encouragements de la part de votre supérieur ? OUI ou NON

**Question2** : Avez-vous une reconnaissance après une réussite dans votre travail ? OUI ou NON

**Question3** : La reconnaissance est-elle un facteur de motivation pour vous ? OUI ou NON

**Tableau 4** : Présentation des réponses sur la reconnaissance

Questions	Oui	Non	Total
Question1	25%	75 %	100%
Question2	37,5%	62,5%	100%
Question3	87,5%	12,5%	100%

**Source : Auteurs**

Ce tableau nous montre que la plupart des agents ne reçoivent pas des encouragements des supérieurs hiérarchiques. Autrement, seul les 37,5% reçoivent des reconnaissances après une performance avérée. C'est pourquoi, la plupart des agents pensent que la reconnaissance est un véritable facteur de motivation.

#### 4. Les relations sociales

**Question1** : Selon vous une bonne entente avec les collègues au travail contribue -elle à votre motivation ? OUI ou NON

**Question 2** : Etes-vous satisfaits du climat social dans votre travail ? OUI ou NON

**Tableau 5** : Présentation des réponses sur les relations sociales

Questions	Oui	Non	Total
Question1	87,5%	12,5%	100%
Question2	90%	10%	100%

**Source : Auteurs**

Ce tableau montre que 87,5% des agents estiment qu'avoir une bonne entente avec les collègues contribue à leur motivation et les 12,5% pensent autrement. Les 90% sont satisfaits du climat social et les 10% ne le sont pas.

#### 5. La communication et information

Pour qu'il ait une bonne gouvernance, les informations devraient être passées au moment et en temps voulu. Il doit y avoir de bonne communication afin que ces informations soient transformées en actions. Nous avons posé deux questions à ce sujet.

**Question1** : Selon vous la communication au travail est-elle un facteur de motivation ? OUI ou NON

**Tableau 6** : Présentation des réponses sur la question1

Questions	Oui	Non	Total
Question1	80%	20%	100%

Source : Auteurs

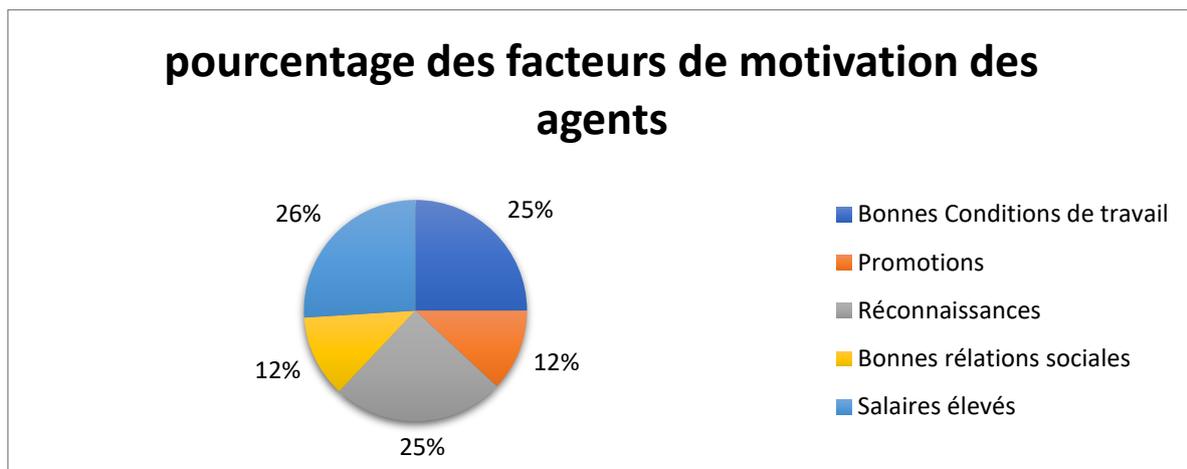
Ce tableau montre que les 80% des agents pensent que la communication est un facteur de motivation et 20% ne le pense pas.

**Question2 :** Qu'est-ce-qui vous motive plus au travail ?

De façon globale, les agents ont fourni des réponses variables par ordre d'importance:

- Salaire élevé
- Bonne condition de travail
- Reconnaissance
- Formation
- Bonne relation sociale
- Promotion

**Figure 2:** Pourcentage des facteurs de motivation chez les agents



Source : Auteurs

Cette figure montre que 25% des agents de la DRH-SA trouve le salaire comme principal facteur de motivation. Le même pourcentage pour la bonne relation sociale et la reconnaissance. Les conditions de travail et la promotion sont de 12% et la formation continue 0%.

## 6. La démotivation, l'échelle de motivation et les réactions des agents enquêtés

Lorsque les agents ne sont pas motivés pour accomplir leurs tâches, il est à craindre que les objectifs organisationnels ne soient pas atteints. C'est pourquoi, il était important de cerner l'avis des enquêtés sur la question.

**Question1 :** Qu'est-ce qui vous démotive dans votre travail ?

**Question2 :** Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau est votre motivation actuelle ?

**Question3 :** S'il y'a une mise en place d'un système plus motivant, comment réagirez-vous ?

**Tableau 7** : Présentation des réponses

Echantillonnage	Facteur de Démotivation	Echelle de Motivation	Réaction après Système plus Motivant
Gardien	Salaire insuffisant	4	Plus d'effort
Chargé des relations sociales	Travail stressant	5	Plus d'effort
Chargé du recrutement	Pas de promotion	5	Plus d'effort
Assistant rh	Condition de travail insuffisante	4	Plus d'effort
Responsable de la paie	Manque de soutien moral	6	Plus d'effort
Chargé de mission	Travaux de routine	3	Plus d'effort
Cadre des affaires juridiques	Insécurité de l'emploi	5	Plus d'effort
Chargé de la formation	Insuffisance de matériel	4	Plus d'effort

**Source : Auteurs**

Ce tableau nous montre que nombreux sont les facteurs de démotivation : Le salaire insuffisant, le travail stressant, le manque de promotion, les conditions de travail insatisfaisantes...

L'échelle obtenu est pour la majorité inférieur à 6, seul un agent a donné une échelle de motivation supérieure. Pour les 6 autres agents, ils ont donné une échelle de 5, 4 et 3. La plupart des agents du service, n'ont ni congés, ni repos divers. Tout ce qui permet de crispier les relations de travail et provoque le burn out.

**4. Discussion**

Il n'est point facile pour le dirigeant de motiver le personnel tout entier. Par contre, il peut modifier cette situation en vue d'une amélioration et de prendre en compte les facteurs qui incitent les agents à donner le meilleur d'eux-mêmes. Effectuer des reformes sur le plan du système de motivation en y ajoutant les suggestions de chacun et en prenant compte sa faisabilité. Prendre référence sur le système de motivation des autres organisations plus

avancées. Mettre en place un système qui prime le plus, le facteur humain c'est-à-dire les relations informelles au travail que ce soit entre les agents ou entre les subordonnés.

Nous avons observé dans nos résultats ci-haut que nombreux sont les facteurs de motivation du personnel. Ainsi, il est recommandé à la DRH-SA de voir de près la rémunération de chaque agent et de faire des efforts pour que cela ne soit pas une source de démotivation. Le fait d'augmenter cette rémunération pourra réduire l'insatisfaction des besoins des agents du service RH ce qui pourra augmenter considérablement la performance de l'administration. Du point de vue des conditions de travail et selon les données de nos enquêtes, la Direction doit orienter ses efforts sur le respect du droit du travail ainsi qu'au droit de l'Homme. Les matériels doivent être adaptés aux agents du service à tout les niveaux de responsabilité. Cela va de l'efficience des référentiels des emplois et des compétences.

L'analyse du facteur reconnaissance montre que des efforts sont à fournir au sein de la structure. Des encouragements et soutiens moraux leur poussent déjà à mieux faire. Ce geste permet aux agents d'être responsables et d'être considérés comme un des acteurs contribuant à l'atteinte des objectifs. Les relations sociales sont un facteur clé de motivation des agents dans les administrations en général, c'est elles qui permettent de créer des moteurs de compréhension, de dialogue social, d'entête et de bien-être au travail. l'amélioration de la productivité requiert plus que le renforcement du service à la clientèle, la technologie, la décentralisation ou le processus de reengineering. Elle dépend notamment de la performance des agents dont la motivation est le principal déterminant car ce sont eux qui sont chargés d'implémenter ces facteurs précités.

## **CONCLUSION**

La motivation est l'une des sources de performance du travailleur. Elle est une variable déterminante à l'efficacité et à l'efficience de l'individu. Lorsque celui-ci est motivé il optimise son effort vers un but précis. Il a été question tout au long de ce travail de déterminer les facteurs qui pourraient fortement influencer sur la motivation des travailleurs.

Dans l'introduction, nous nous sommes fixés un double objectif: D'une part opérationnaliser le concept de motivation au travail et d'autre part épinglez différents éléments qui satisfassent fortement les agents des services ressources humaines. Nous

avons observé grâce aux enquêtes que les agents ont des besoins à satisfaire, ils ont mentionné ce qu'ils attendent. Il est indispensable de les satisfaire pour qu'ils soient motivés à accomplir leurs tâches. Le terme de (satisfaction) est quasiment indissociable des études sur la motivation.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ACENG Irène et NABBAALE Lillian (2015), L'impact de la communication interne au sein d'une entreprise sur la motivation des salariés. Cas pratique : L'entreprise « Unité Bejaïa Emballage », Mémoire inédit, Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Bejaïa.
- BITIJULA Alliance (2019), Le Déterminant de la motivation du personnel dans une institution universitaire : cas des agents de l'UCB (agent PATO), Tfc inédit, UCB.
- Claude Lokossou (2009), la problématique de la motivation des travailleurs dans les entreprises publiques : cas de l'Aberme, Mémoire inédit, Université Béninoise.
- CEVITAL de Bejaïa, Faculté des sciences humaines et sociales, Mémoire inédit, Université Abderahmane Mira de Bejaïa.
- Evangelia Papadaki et Bassima Chami (2002), les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada, Industrie Canada.
- HAMMACHE Anissa et HAMOU Fadila (2014), La communication interne comme facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise Cas pratique : entreprise
- Jean-Christophe TEURLAI (2004), comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ?, CREDOC.
- LEVY-LEBOYER (2001), La motivation dans les entreprises : modèles et stratégies, éditions d'organisation, Paris.
- Marie Chédru (2013), Impact de la motivation et des caractéristiques individuelles sur la performance : application dans le monde académique, HAL.
- Mbaye DIENE, Seydi Ababacar DIENG, Kandoura DRAME et Momar FALL (2015), analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Sénégal, LAREM.
- Sabeh BENABDALLAH et Ghazi ZOUARI(2018), Les facteurs déterminants propres de la réussite des PME Tunisiennes à l'international, International Journal of Management And Technologies.
- SIKAKALE BALUKU Rosette (2014), La motivation au travail dans la fonction publique : cas de la DGDA et la DGI, Tfc inédit, UCB.
- Tatachak Nadir (2018), Le Climat de Travail Comme Facteur de Motivation des Salariés, Mémoire inédit, Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Bejaïa.