



Influence des conditions de travail sur la motivation des employés des sociétés anonymes au Mali : le cas de l'Énergie du Mali (EDM.SA)

Influence of working conditions on the motivation of employees of public limited companies in Mali : the case of Énergie du Mali (EDM.SA)

Koniba COULIBALY

Enseignant- chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

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

Bamako, Mali.

Résumé

La motivation des salariés constitue un déterminant important de l'engagement, de la satisfaction et de la performance organisationnelle. Dans les entreprises du secteur énergétique, la qualité des conditions de travail revêt une importance particulière en raison des contraintes techniques, organisationnelles et sociales auxquelles sont confrontés les salariés. Cet article analyse l'influence des conditions de travail sur la motivation des employés de l'Énergie du Mali (EDM.SA). La recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste et mobilise une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de sept agents de l'entreprise. Les données ont été traitées par codage thématique. Les résultats montrent que les salariés interrogés perçoivent globalement de manière positive plusieurs dimensions de leurs conditions de travail, notamment l'autonomie dans l'exécution des tâches, le climat social, les relations interpersonnelles, la formation continue, les possibilités d'avancement et certaines formes de reconnaissance. La motivation apparaît ainsi comme un phénomène multidimensionnel associant des facteurs intrinsèques et extrinsèques. Toutefois, l'étude révèle également des difficultés relatives à l'obsolescence de certains outils, à l'insuffisance de certains équipements, à la perception d'injustice, à la participation limitée aux

décisions de gestion du personnel et à la subjectivité supposée de certaines pratiques de gestion. L'article montre ainsi que l'amélioration des conditions matérielles doit être accompagnée d'une politique de gestion plus transparente, équitable et participative. Les résultats conduisent à formuler des recommandations portant notamment sur la modernisation des outils, la participation des agents, la reconnaissance des efforts et le renforcement du suivi des actions de motivation.

Mots-clés : conditions de travail ; motivation ; gestion des ressources humaines ; EDM.

Abstract

Employee motivation is a key determinant of engagement, satisfaction, and organizational performance. In energy sector companies, the quality of working conditions is particularly important due to the technical, organizational, and social constraints faced by employees. This article analyzes the influence of working conditions on employee motivation at Énergie du Mali (EDM.SA). The research adopts an interpretivist approach and employs an exploratory qualitative method based on semi-structured interviews conducted with seven company employees. The data were analyzed using thematic coding. The results show that the employees interviewed generally perceived several dimensions of their working conditions positively, including autonomy in task execution, the social climate, interpersonal relationships, continuing education, opportunities for advancement, and certain forms of recognition. Motivation thus appears as a multidimensional phenomenon combining intrinsic and extrinsic factors. However, the study also reveals difficulties related to the obsolescence of certain tools, the inadequacy of some equipment, a perception of injustice, limited participation in personnel management decisions, and the perceived subjectivity of certain management practices. The article thus demonstrates that improving working conditions must be accompanied by a more transparent, equitable, and participatory management policy. The findings lead to recommendations focusing in particular on modernizing tools, increasing employee participation, recognizing efforts, and strengthening the monitoring of motivational initiatives.

Keywords : working conditions; motivation; human resource management; EDM.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22756960>

1. Introduction

La motivation des salariés constitue aujourd'hui une préoccupation majeure des organisations soucieuses d'améliorer simultanément leur efficacité économique et leur performance sociale. Des salariés motivés sont davantage susceptibles de s'investir dans leurs activités, de mobiliser leurs compétences et de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. Les travaux de Maslow, Herzberg, Deci et Ryan ou encore Locke et Latham ont progressivement contribué à mettre en évidence la diversité des déterminants de la motivation au travail.

Parmi ces déterminants, les conditions de travail occupent une place importante. Elles ne se limitent pas aux caractéristiques physiques de l'environnement professionnel, mais englobent également l'organisation du travail, l'autonomie, la sécurité, les relations interpersonnelles, la reconnaissance, la communication et les pratiques de gestion des ressources humaines. Le document étudié souligne ainsi que les conditions de travail peuvent être appréhendées à travers leurs dimensions physiques, organisationnelles, sociales et psychologiques.

Cette problématique revêt une importance particulière dans le secteur énergétique. Les entreprises de ce secteur sont confrontées à des exigences élevées de continuité du service, de maîtrise technique et de performance. Dans ce contexte, les conditions dans lesquelles les salariés exercent leurs activités peuvent constituer soit un levier de motivation, soit une source d'insatisfaction et de démobilisation.

Au Mali, l'Énergie du Mali (EDM.SA), acteur central du secteur de l'électricité, évolue dans un environnement caractérisé par des contraintes techniques, organisationnelles et sociales. Le document de recherche relève notamment des difficultés liées au sous-équipement, aux conditions de travail, aux charges de travail et à la reconnaissance des efforts des salariés.

Dès lors, la question centrale de cette recherche est la suivante : **comment les conditions de travail influencent-elles la motivation des employés au sein de l'EDM.SA ?**

Cette question générale se décline en trois interrogations : quelles sont les caractéristiques des conditions de travail des employés de l'EDM.SA ? Quels sont les principaux facteurs de motivation des salariés ? Quelle relation peut être établie entre les conditions de travail et la motivation des employés ?

L'objectif de cet article est donc de comprendre l'influence des conditions de travail sur la motivation des employés de l'EDM.SA, tout en identifiant les principaux leviers susceptibles d'améliorer leur engagement.

L'article est organisé en quatre parties. La première présente le cadre théorique et conceptuel. La deuxième expose la méthodologie de recherche. La troisième présente et analyse les résultats empiriques. La quatrième discute les résultats et formule des implications managériales.

2. Cadre théorique et revue de la littérature

2.1. Les conditions de travail : une conception multidimensionnelle

Les conditions de travail renvoient à l'ensemble des caractéristiques de l'environnement professionnel susceptibles d'influencer le bien-être, la satisfaction et la performance des salariés. Elles comprennent notamment les équipements, les horaires, la sécurité, l'environnement physique, les relations interpersonnelles et l'organisation du travail.

Dans le modèle demandes-contrôle de Karasek (1979), les conditions de travail sont notamment appréhendées à travers l'équilibre entre les exigences professionnelles auxquelles le salarié est soumis et la latitude dont il dispose pour réaliser son activité. Une charge de travail élevée combinée à une faible autonomie peut ainsi favoriser le stress et l'insatisfaction.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan met quant à elle l'accent sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et les relations sociales. Les conditions de travail sont donc susceptibles de favoriser la motivation lorsqu'elles permettent aux salariés de se sentir compétents, autonomes et intégrés à leur environnement professionnel.

Dans la perspective de Hackman et Oldham (1976), la conception du travail constitue également une dimension déterminante. La variété des tâches, l'autonomie, la responsabilité et la rétroaction sur les résultats peuvent contribuer à rendre le travail plus motivant.

Ces différentes approches conduisent à considérer les conditions de travail comme un construit multidimensionnel. Elles comprennent à la fois les caractéristiques matérielles de l'environnement professionnel et les dimensions organisationnelles, relationnelles et psychologiques.

2.2. La motivation au travail

La motivation peut être définie comme l'ensemble des processus qui orientent, déclenchent et maintiennent les efforts d'un individu vers l'accomplissement d'une activité ou l'atteinte d'un objectif.

Maslow (1943) considère que les individus sont conduits par différents niveaux de besoins allant des besoins physiologiques et de sécurité aux besoins d'appartenance, d'estime et d'accomplissement.

Herzberg (1959) distingue, pour sa part, les facteurs d'hygiène des facteurs moteurs. Les conditions de travail, la rémunération, la sécurité et les relations interpersonnelles relèvent principalement des facteurs d'hygiène. Leur insuffisance génère de l'insatisfaction, tandis que les facteurs moteurs, tels que la reconnaissance, la responsabilité, l'accomplissement et les possibilités d'évolution, contribuent plus directement à la motivation.

La théorie des attentes de Vroom (1964) souligne également l'importance de la perception qu'a le salarié du lien entre effort, performance et récompense. Un salarié est davantage susceptible de s'investir lorsqu'il estime que son effort peut produire une performance et que celle-ci donnera lieu à une récompense jugée pertinente et équitable.

Enfin, Deci et Ryan (1985, 2000) distinguent la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque. La première repose sur l'intérêt et la satisfaction associés à l'activité elle-même, alors que la seconde résulte de facteurs externes tels que la rémunération, les primes ou les promotions.

2.3. Conditions de travail et motivation : une relation étroite

La littérature mobilisée dans le document met en évidence plusieurs mécanismes reliant les conditions de travail à la motivation.

Premièrement, l'environnement physique peut influencer directement le confort, la fatigue, la sécurité et la capacité de concentration des salariés. La disponibilité d'outils appropriés constitue ainsi une condition importante de réalisation efficace du travail.

Deuxièmement, l'organisation du travail influence la perception de la charge, de l'autonomie et du contrôle. Une organisation permettant au salarié de disposer d'une certaine latitude décisionnelle est susceptible de favoriser son implication.

Troisièmement, les relations sociales jouent un rôle important. Un climat caractérisé par la confiance, la communication ouverte et l'entraide peut favoriser la motivation, tandis que les conflits, l'injustice perçue ou l'absence de reconnaissance peuvent produire l'effet inverse. Le document souligne notamment que le climat organisationnel positif et le management participatif sont susceptibles de renforcer la satisfaction et l'engagement.

Enfin, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent un levier déterminant. La formation, l'évaluation, les possibilités de promotion et la reconnaissance peuvent contribuer à renforcer simultanément la motivation intrinsèque et extrinsèque.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Positionnement épistémologique et choix méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste. Elle cherche moins à mesurer statistiquement l'intensité de la relation entre conditions de travail et motivation qu'à comprendre la manière dont les salariés perçoivent et interprètent leur environnement professionnel.

Une démarche qualitative exploratoire a ainsi été retenue. Le document indique explicitement que l'étude qualitative a été privilégiée en raison du caractère exploratoire de la recherche et de la nécessité de comprendre en profondeur les perceptions et expériences des acteurs.

Ce choix est cohérent avec l'objectif poursuivi : identifier les facteurs de motivation, comprendre la perception des conditions de travail et analyser les mécanismes par lesquels celles-ci peuvent agir sur la motivation.

3.2. Terrain et participants

Le terrain de recherche est constitué par l'EDM.SA. Les données ont été recueillies auprès de **sept agents** de l'entreprise, au moyen d'entretiens semi-structurés anonymisés.

Les personnes interrogées présentent une ancienneté comprise entre **3 et 35 ans**, ce qui permet de prendre en compte des expériences professionnelles relativement diversifiées. Les participants appartiennent notamment aux domaines des ressources humaines, de la formation et du système d'information des ressources humaines.

Le choix des participants relève d'une logique de convenance, conformément au dispositif méthodologique présenté dans le document.

3.3. Collecte et traitement des données

Les données ont été recueillies à partir d'un guide d'entretien semi-directif. Celui-ci abordait notamment la politique de motivation, les sources de motivation, les conditions de travail, la valorisation des efforts, la rémunération, les relations interpersonnelles, le climat social, les difficultés rencontrées et les suggestions d'amélioration.

L'analyse repose sur un **codage thématique** permettant d'identifier des thèmes, sous-thèmes et codes, puis de les mettre en relation avec les verbatim recueillis.

Cette démarche a permis de structurer les résultats autour de plusieurs dimensions : perception des actions de motivation, conditions de travail et valorisation, rémunération et relations interpersonnelles, difficultés rencontrées, ainsi que perception de la politique de gestion du personnel.

4. Présentation et analyse des résultats

4.1. Une perception globalement positive des actions de motivation

Les résultats montrent une perception globalement favorable des actions de motivation mises en œuvre au sein de l'EDM.SA. Les sept agents interrogés qualifient ces actions de « satisfaisantes », « très bonne » ou les associent à des dispositifs spécifiques.

Les sources de motivation citées sont diversifiées : salaire, service social, reconnaissance, promotion, avantages sociaux et réduction du paiement de l'électricité.

Les motivations personnelles sont également multiples. Les agents évoquent notamment la possibilité de contribuer à des projets, la reconnaissance, l'écoute et l'accompagnement des

jeunes, le travail d'équipe, l'absence de pression, le service social et le sentiment d'appartenance.

Ces résultats révèlent donc une combinaison de motivations intrinsèques et extrinsèques. La motivation ne semble pas reposer exclusivement sur la rémunération. Elle est également liée au sentiment d'utilité, à la reconnaissance, à l'appartenance et aux possibilités de développement.

4.2. Les conditions de travail comme facteur de motivation

Les entretiens mettent en évidence plusieurs éléments favorables des conditions de travail. Les agents mentionnent notamment l'apport de valeur ajoutée, le dialogue social, l'autonomie dans l'exécution des tâches, la sécurité sociale et environnementale, la disponibilité des outils et le climat social.

Ces éléments semblent contribuer directement à la motivation et à l'efficacité des salariés. L'autonomie peut favoriser la motivation intrinsèque, tandis que la sécurité et la disponibilité des outils contribuent à créer un environnement permettant de réaliser correctement les tâches.

La valorisation des efforts apparaît également comme un mécanisme important. Les agents citent la formation continue, l'avancement, l'évaluation annuelle, la promotion interne et les primes.

Ainsi, les résultats suggèrent que les conditions de travail ne doivent pas être réduites aux seuls équipements matériels. Elles comprennent également les mécanismes de développement professionnel, de reconnaissance et de progression de carrière.

4.3. Une rémunération globalement satisfaisante, mais une perception différenciée

La rémunération est jugée « satisfaisante » par plusieurs agents, tandis que d'autres la qualifient d'« assez bonne », de « très bonne » ou de « moyenne ».

Cette diversité des appréciations indique que la perception de la rémunération n'est pas totalement homogène. Elle peut varier en fonction de la situation individuelle et de la perception du rapport entre responsabilités et avantages reçus.

Ce résultat rejoint partiellement la théorie de Herzberg : la rémunération constitue un facteur d'hygiène qui contribue à prévenir l'insatisfaction, mais elle ne saurait à elle seule assurer une motivation durable.

4.4. Des relations interpersonnelles favorables

Les relations entre collaborateurs sont majoritairement décrites positivement. Les expressions utilisées par les agents renvoient notamment à une bonne ambiance, à l'empathie, au respect mutuel, au dynamisme et à l'esprit d'équipe.

Le climat social est également associé à la communication ouverte, au partage des connaissances, à la considération et à la motivation. Toutefois, certaines réponses font apparaître des réserves concernant l'injustice perçue et l'application des textes.

Les relations interpersonnelles apparaissent donc comme un facteur relativement favorable, mais leur contribution à la motivation dépend de la perception plus générale de l'équité et de la justice organisationnelle.

4.5. Des difficultés liées aux outils et à la gestion du personnel

L'étude met en évidence plusieurs difficultés. Les plus fréquemment évoquées concernent l'insuffisance ou l'ancienneté des outils informatiques, le manque de certains matériels, les délais de réparation, la faible implication des structures dans les décisions de gestion du personnel, l'injustice perçue et la maîtrise insuffisante des textes internes.

Ces difficultés peuvent affecter indirectement la motivation. Un salarié disposant d'outils insuffisants peut éprouver des difficultés à atteindre les résultats attendus. De même, une faible participation aux décisions ou un sentiment d'injustice peut diminuer l'engagement organisationnel.

Les suggestions des agents portent donc logiquement sur l'équipement informatique, la formation, l'acquisition de nouveaux matériels, l'amélioration des outils de travail et une meilleure adéquation des ressources humaines aux besoins des structures.

4.6. Une politique de gestion du personnel perçue de manière contrastée

La perception de la politique de gestion du personnel est plus nuancée. Certains agents la jugent « satisfaisante », tandis que d'autres la considèrent « moyenne », « politisée » ou « subjective ».

Cette perception constitue un résultat important de l'étude. Elle montre que la qualité des conditions de travail ne dépend pas uniquement de la disponibilité des équipements ou de la rémunération. Elle dépend également de la manière dont les salariés perçoivent la justice, la transparence et l'équité des décisions de gestion.

Les agents proposent notamment de renforcer la reconnaissance des efforts, le volet social, les primes de rendement, les notes d'encouragement et la répartition équitable des agents et des activités.

5. Discussion

5.1. La confirmation d'une relation positive entre conditions de travail et motivation

Les résultats mettent globalement en évidence une relation positive entre les conditions de travail et la motivation des salariés interrogés. Lorsque les agents disposent d'une certaine autonomie, d'outils appropriés, d'un climat social favorable et de possibilités de formation ou de progression, leur perception de leur travail apparaît plus favorable.

Ce résultat est cohérent avec les travaux de Hackman et Oldham sur les caractéristiques du travail. L'autonomie et la possibilité de percevoir les résultats de son activité peuvent contribuer à rendre le travail plus motivant.

Il rejoint également la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan. Les réponses relatives à l'autonomie, à l'accompagnement, au travail d'équipe et au sentiment d'appartenance montrent que les besoins de compétence, d'autonomie et de relation sociale peuvent constituer des ressorts importants de la motivation.

5.2. Le caractère multidimensionnel de la motivation

L'un des principaux apports de l'étude réside dans la mise en évidence du caractère multidimensionnel de la motivation des agents de l'EDM.SA.

La rémunération et les avantages sociaux constituent des facteurs extrinsèques. Toutefois, ils sont associés à des facteurs intrinsèques tels que la reconnaissance, la participation aux projets, l'autonomie, l'apprentissage et le sentiment d'appartenance.

Cette observation est cohérente avec les théories contemporaines de la motivation. Elle suggère qu'une politique exclusivement centrée sur les récompenses financières serait insuffisante pour assurer une mobilisation durable des salariés.

5.3. L'importance de l'équité et de la transparence

Le deuxième enseignement majeur concerne l'importance de la justice organisationnelle perçue.

Même si plusieurs dimensions des conditions de travail sont jugées positives, la perception d'injustice, de subjectivité ou de politisation de certaines pratiques de gestion apparaît comme un facteur susceptible de limiter les effets positifs des autres dispositifs. Le document conclut d'ailleurs que la perception de justice et d'équité constitue un point critique à améliorer pour renforcer la motivation et l'engagement.

Ainsi, l'amélioration des conditions de travail ne peut être réduite à une politique d'investissement matériel. Elle doit également concerner les processus décisionnels, les règles de promotion, l'évaluation, les récompenses et la communication managériale.

5.4. L'obsolescence des outils comme frein à la motivation

L'étude met également en évidence un enjeu matériel important. Certains agents signalent des outils informatiques insuffisants ou anciens ainsi que des délais de réparation trop longs.

Ces difficultés peuvent créer une situation dans laquelle le salarié est responsable de résultats qu'il ne peut pas toujours atteindre avec les moyens disponibles. La modernisation des outils apparaît dès lors comme une condition de soutien à la motivation et à l'efficacité.

Le document identifie d'ailleurs l'outillage insuffisant ou obsolète comme l'une des principales faiblesses observées.

6. Implications managériales

Les résultats permettent de dégager plusieurs implications pour le management de l'EDM.SA.

Premièrement : moderniser les outils de travail

La direction devrait poursuivre la modernisation des équipements informatiques et matériels, tout en mettant en place un dispositif régulier de maintenance et de renouvellement. Cette mesure permettrait de réduire les difficultés opérationnelles et de faciliter la réalisation des tâches.

Deuxièmement : renforcer la participation des salariés

La participation des agents aux décisions concernant la gestion du personnel devrait être davantage institutionnalisée. Des réunions participatives et des groupes de travail peuvent constituer des espaces de consultation et d'expression.

Troisièmement : renforcer la transparence des pratiques RH

Les critères de promotion, d'évaluation, d'attribution des primes et de reconnaissance devraient être clairement définis, communiqués et appliqués de manière cohérente.

Quatrièmement : développer une politique systématique de reconnaissance

La reconnaissance devrait combiner plusieurs formes : reconnaissance symbolique, possibilités d'évolution, formation, primes de rendement, encouragements et distinctions.

Cinquièmement : mettre en place un dispositif de suivi

La mise en œuvre d'un tableau de bord interne permettrait de suivre les actions de motivation et leur impact sur les conditions de travail et l'engagement des salariés. Cette recommandation figure explicitement parmi les propositions d'amélioration du document.

7. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de comprendre comment les conditions de travail influencent la motivation des employés de l'Énergie du Mali (EDM.SA). Elle s'est appuyée sur une démarche qualitative interprétativiste et exploratoire, fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de sept agents.

Les résultats montrent que les conditions de travail constituent effectivement un levier important de motivation. L'autonomie, le climat social, les relations interpersonnelles, la disponibilité des outils, la formation, l'évaluation, l'avancement et les possibilités de reconnaissance participent à la construction d'une expérience professionnelle favorable.

Toutefois, l'étude révèle également plusieurs limites. L'insuffisance ou l'obsolescence de certains outils, les difficultés de maintenance, le sentiment d'injustice, la participation limitée aux décisions et la perception parfois subjective de la politique de gestion du personnel peuvent réduire les effets positifs des dispositifs existants.

L'étude conduit ainsi à considérer la motivation comme le résultat d'une combinaison de facteurs matériels, organisationnels, sociaux et psychologiques. L'amélioration des conditions de travail doit donc être conçue dans une perspective globale associant modernisation des équipements, qualité du management, reconnaissance, équité, participation et développement des compétences.

Pour l'EDM.SA, l'enjeu consiste moins à multiplier ponctuellement les dispositifs de motivation qu'à construire un environnement de travail cohérent, équitable et durable, dans lequel les salariés disposent des moyens nécessaires pour accomplir leur travail et perçoivent une réelle reconnaissance de leur contribution.

La principale limite de cette recherche tient à la taille réduite de l'échantillon et au recours à un échantillonnage de convenance. Les résultats ne peuvent donc être généralisés statistiquement à l'ensemble des salariés de l'EDM.SA. Ils présentent néanmoins un intérêt exploratoire en permettant d'identifier des mécanismes et des perceptions susceptibles d'être approfondis par de futures recherches quantitatives ou comparatives.

Une recherche ultérieure pourrait ainsi élargir l'échantillon à différentes catégories professionnelles et directions de l'EDM.SA, voire comparer plusieurs entreprises publiques ou sociétés anonymes du secteur énergétique malien afin de mieux comprendre le rôle des conditions de travail dans la motivation et la performance sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Éditions du Seuil.
- Bernoux, P. (2014). *La sociologie des organisations*. Paris : Éditions du Seuil.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale : De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.
- Gollac, M., & Volkoff, S. (2014). *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte.
- Lévy-Leboyer, C. (2006). *La motivation au travail : Modèles et stratégies*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse : Érès.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Peretti, J.-M. (2023). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : Concept et théories*. Toulouse : LIRHE.
- Thévenet, M. (2004). *Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes*. Paris : Éditions d'Organisation.