



Influence de la motivation des salariés sur la performance organisationnelle de la Société Malienne de Gestion d'Eau Potable (SOMAGEP-SA) : Une étude qualitative exploratoire

Influence of employee motivation on the organizational performance of the Malian Drinking Water Management Company (SOMAGEP-SA) : An exploratory qualitative study.

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 enjeu majeur de gestion des ressources humaines et un levier susceptible de soutenir la performance organisationnelle. Cette problématique revêt une importance particulière dans les entreprises chargées d'assurer un service public essentiel, comme la gestion de l'eau potable. La présente recherche analyse l'influence perçue de la motivation sur la performance organisationnelle au sein de la Société malienne de gestion de l'eau potable (SOMAGEP-SA). Elle s'inscrit dans une perspective interprétativiste et mobilise une démarche qualitative et inductive. Les données empiriques ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de deux salariés de la SOMAGEP-SA sélectionnés par choix raisonné. L'analyse thématique et l'analyse de contenu font ressortir plusieurs déterminants de la motivation : l'autonomie, la confiance hiérarchique, le salaire, les primes et avantages, la reconnaissance, les relations sociales, la formation et les possibilités d'évolution. À l'inverse, la fatigue, le stress et la surcharge de travail apparaissent comme les principaux facteurs de démotivation. Les résultats montrent également que les salariés interrogés associent la motivation à l'efficacité, à la disponibilité, à la qualité du travail, à l'atteinte des objectifs et à la qualité du service rendu aux usagers. L'étude met ainsi en évidence une relation positive perçue entre motivation et performance organisationnelle, tout en soulignant le rôle déterminant des conditions de travail et de la gestion de la charge de travail. Toutefois, compte tenu de la taille très réduite de l'échantillon, les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du personnel de la SOMAGEP-SA. L'article propose enfin des recommandations portant sur la reconnaissance, le développement des compétences, la gestion de la charge de travail, l'amélioration de l'environnement professionnel et le suivi de l'absentéisme.

Mots-clés : motivation, performance organisationnelle, ressources humaines, eau potable, SOMAGEP-SA, Mali.

Abstract

Employee motivation represents a major human resource management issue and a potential driver of organizational performance. This issue is particularly important in organizations responsible for providing essential public services such as drinking water. This study examines the perceived influence of employee motivation on organizational performance within the Malian Drinking Water Management Company (SOMAGEP-SA). The research adopts an interpretivist perspective and relies on a qualitative and inductive



approach. Empirical data were collected through semi-structured interviews with two SOMAGEP-SA employees selected using purposive sampling. Thematic and content analyses reveal several motivational determinants, including autonomy, managerial trust, salary, bonuses and benefits, recognition, social relationships, training and career development opportunities. Conversely, fatigue, stress and workload overload emerge as major demotivating factors. The findings further indicate that interviewed employees associate motivation with efficiency, availability, work quality, achievement of objectives and service quality. The study therefore highlights a positively perceived relationship between employee motivation and organizational performance while emphasizing the importance of working conditions and workload management. However, given the very small sample size, the findings cannot be generalized to the entire SOMAGEP-SA workforce. The article concludes with managerial recommendations concerning recognition, skills development, workload management, improvement of the working environment and absenteeism monitoring.

Keywords : employee motivation, organizational performance, human resource management, drinking water, SOMAGEP-SA, Mali.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22955725>

1. Introduction

La performance organisationnelle constitue aujourd'hui une préoccupation centrale pour les organisations publiques et privées. Elle ne saurait être réduite aux seuls résultats financiers. Elle englobe également l'efficacité des processus, la qualité des prestations, l'atteinte des objectifs, la satisfaction des usagers et la capacité de l'organisation à mobiliser durablement ses ressources humaines. Les travaux consacrés à l'efficacité organisationnelle montrent d'ailleurs que celle-ci constitue un construit multidimensionnel intégrant des facteurs individuels, collectifs et organisationnels ainsi que des indicateurs financiers et non financiers.

Dans cette perspective, la motivation des salariés apparaît comme un déterminant important de l'engagement et du comportement au travail. Une synthèse de la littérature consacrée à la relation entre motivation et performance organisationnelle souligne que les salariés motivés sont généralement associés à de meilleurs résultats organisationnels, tout en invitant à considérer les configurations complexes de facteurs qui produisent la performance.

La question est particulièrement importante dans les entreprises de services publics. Dans le secteur de l'eau potable, la continuité du service, la qualité de l'eau, la maintenance des infrastructures, la distribution, la relation avec les usagers et le traitement des réclamations reposent largement sur la mobilisation des compétences humaines.

Au Mali, la SOMAGEP-SA occupe une position stratégique dans ce dispositif.

Les données institutionnelles confirment l'importance du facteur humain dans les transformations de l'entreprise. Ainsi, le renforcement des capacités du personnel constitue l'un de ses axes de gouvernance, aux côtés du renforcement de la gouvernance du secteur et de l'amélioration des rendements technique et commercial.

La littérature classique sur la motivation permet d'éclairer cette problématique. Herzberg (1959) distingue les facteurs de motivation, liés notamment à la reconnaissance, à la responsabilité et au développement, des facteurs d'hygiène, parmi lesquels figurent le salaire, les conditions de travail et la sécurité. Cette recherche mobilise également la théorie des attentes de Vroom (1964), selon laquelle la motivation dépend notamment de la perception du lien entre effort, performance et récompense.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan permet également de considérer l'importance de l'autonomie, de la compétence et des relations sociales dans la construction de la motivation.

Dans le contexte spécifique de la SOMAGEP-SA, la question est d'autant plus pertinente que la gestion du service d'eau potable implique des contraintes techniques, commerciales et humaines importantes. Les publications institutionnelles de la société montrent par ailleurs l'importance accordée à l'amélioration de la qualité du service, à la satisfaction du client, à la formation et à la mobilisation du personnel.

Dès lors, une interrogation centrale émerge :

Comment la motivation des salariés influence-t-elle la performance organisationnelle au sein de la SOMAGEP-SA ?

Cette question principale se décline en trois interrogations :

1. Quels sont les principaux facteurs de motivation des salariés de la SOMAGEP-SA ?
2. Quelles dimensions de la performance organisationnelle sont associées à la motivation ?
3. Comment les salariés perçoivent-ils la relation entre motivation et performance organisationnelle ?

L'objectif général est donc **d'analyser l'influence perçue de la motivation des salariés sur la performance organisationnelle au sein de la SOMAGEP-SA.**

Plus spécifiquement, il s'agit :

- d'identifier les facteurs qui renforcent la motivation des salariés ;
- d'identifier les facteurs susceptibles de réduire leur motivation ;
- d'analyser les effets perçus de la motivation sur la productivité et la qualité du travail ;
- d'examiner le lien perçu entre motivation et qualité du service rendu aux usagers ;
- de proposer des leviers managériaux susceptibles de renforcer simultanément la motivation et la performance.

L'intérêt de cette recherche est double. Sur le plan théorique, elle contribue à documenter la relation entre motivation et performance dans le contexte spécifique d'une entreprise publique malienne de service essentiel. Sur le plan managérial, elle fournit des éléments susceptibles d'aider les responsables de la SOMAGEP-SA à renforcer la mobilisation des ressources humaines.

2. Revue de littérature et cadre théorique

2.1. La motivation au travail

La motivation peut être définie comme l'ensemble des forces qui orientent, intensifient et maintiennent le comportement d'un individu vers la réalisation d'un objectif. Dans l'organisation, elle se manifeste par l'envie de réaliser le travail, la persévérance, l'implication et la mobilisation des efforts.

Les données empiriques montrent que les salariés interrogés ont eux-mêmes une conception relativement opérationnelle de la motivation. Pour E1, elle renvoie à la tranquillité, au courage et à une incitation à travailler, tandis que E2 l'associe à l'envie de faire quelque chose et d'aller jusqu'au bout.

Cette conception rejoint l'idée selon laquelle la motivation n'est pas uniquement une récompense externe : elle comporte également une dimension psychologique liée au plaisir du travail, au sentiment d'accomplissement, à l'autonomie et à la reconnaissance.

2.2. Les facteurs intrinsèques et extrinsèques

La littérature distingue généralement les facteurs intrinsèques et extrinsèques.

La motivation intrinsèque correspond au fait d'accomplir une activité pour l'intérêt et la satisfaction qu'elle procure. La motivation extrinsèque résulte, quant à elle, de facteurs externes tels que la rémunération, les primes, les avantages ou les possibilités de promotion.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan insiste sur l'importance de l'autonomie, de la compétence et des relations sociales dans la qualité de la motivation.

Dans le cas étudié, cette distinction apparaît clairement. E1 évoque l'autonomie, la liberté et la confiance, tandis qu'E2 insiste sur le respect entre collègues et la reconnaissance. Tous deux mentionnent néanmoins le salaire.

2.3. La théorie bifactorielle de Herzberg

Herzberg (1959) distingue deux catégories de facteurs.

Les **facteurs d'hygiène** concernent notamment le salaire, les conditions de travail, la sécurité et les relations professionnelles. Leur insuffisance peut provoquer l'insatisfaction.

Les **facteurs motivateurs** comprennent notamment la reconnaissance, la responsabilité, l'accomplissement et les possibilités de développement.

Cette théorie est particulièrement pertinente pour analyser la SOMAGEP-SA. Les salariés interrogés mentionnent simultanément le salaire et les avantages, mais aussi la reconnaissance, l'autonomie, la confiance et la formation. Les résultats suggèrent ainsi que l'amélioration de la motivation ne peut reposer uniquement sur les récompenses financières.

2.4. La théorie des attentes de Vroom

Selon Vroom (1964), la motivation repose sur la perception que l'effort peut conduire à une bonne performance, que cette performance peut être récompensée et que la récompense possède une valeur pour le salarié.

Cette perspective permet de comprendre pourquoi les salariés accordent de l'importance au salaire, aux primes, aux avantages et à la reconnaissance. Elle conduit également à considérer la cohérence entre les efforts fournis, les résultats obtenus et les récompenses reçues.

Dans l'environnement de la SOMAGEP-SA, la présence simultanée de mécanismes financiers et non financiers apparaît donc cohérente avec cette approche.

2.5. La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination met en évidence trois besoins psychologiques fondamentaux : **l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale.**

Cette approche éclaire particulièrement les propos des salariés de la SOMAGEP-SA. E1 associe sa motivation à l'autonomie et à la confiance de la hiérarchie, tandis qu'E2 insiste sur le plaisir du travail et la qualité des relations interpersonnelles.

Les résultats suggèrent donc que la motivation au sein de l'organisation repose sur une combinaison de mécanismes économiques et psychologiques.

3. Performance organisationnelle et motivation

3.1. Définition de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle renvoie à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en mobilisant efficacement ses ressources.

Elle peut être appréhendée à partir de plusieurs dimensions :

- efficacité ;
- efficience ;
- productivité ;
- qualité ;
- respect des délais ;
- satisfaction des clients ou usagers ;
- engagement du personnel ;
- réduction de l'absentéisme ;
- capacité d'adaptation.

Les travaux contemporains soulignent que les mesures non financières de l'efficacité organisationnelle sont aussi importantes que les mesures financières.

Dans une entreprise de gestion d'eau potable, la performance ne peut donc être limitée à la rentabilité. Elle doit également intégrer la continuité du service, la qualité de l'eau, la rapidité des interventions, la satisfaction des usagers et l'efficacité des processus internes.

3.2. Les dimensions de la performance dans le cas de la SOMAGEP-SA

Les entretiens permettent d'identifier plusieurs indicateurs perçus de performance.

E1 considère que le respect, voire l'anticipation, des délais constitue un indicateur important de sa performance. E2 privilégie l'efficacité.

La performance peut ainsi être représentée par le schéma suivant :

Motivation → engagement → effort/disponibilité → efficacité/productivité → qualité du service → performance organisationnelle

Cette relation reste toutefois une relation **perçue** par les salariés interrogés et non une causalité statistiquement démontrée.

4. Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel proposé articule les déterminants de motivation et les dimensions de la performance.

Figure 1. Modèle conceptuel intégrateur

Facteurs de motivation (Salaire et avantages, Primes, Reconnaissance, Autonomie, Confiance hiérarchique, Formation, Perspectives d'évolution, Relations sociales, Conditions de travail)



Motivation des salariés (Envie de travailler, Engagement, Disponibilité, Persévérance, Passion pour le travail)



Comportements professionnels (Effort, Efficacité, Productivité, Qualité du travail, Respect des délais)



Performance organisationnelle (Productivité, Qualité du service, Satisfaction des usagers, Atteinte des objectifs, Efficacité organisationnelle)

Facteurs modérateurs négatifs

Fatigue + stress + surcharge de travail + environnement professionnel inadéquat → diminution de la motivation → risque de baisse de performance.

Ce modèle est cohérent avec la littérature qui considère la motivation comme l'un des facteurs susceptibles d'améliorer la performance tout en soulignant l'importance des ressources et des contraintes de travail. Les

recherches sur les facteurs de performance montrent notamment que les ressources organisationnelles et sociales doivent être analysées conjointement avec les exigences et les facteurs de stress.

5. Méthodologie

5.1. Positionnement épistémologique

La recherche adopte une **posture interprétativiste**. L'objectif n'est pas de mesurer statistiquement une relation entre deux variables, mais de comprendre comment les acteurs donnent du sens à la motivation et à ses effets sur leur activité professionnelle.

Cette posture est cohérente avec une approche qualitative permettant d'appréhender les perceptions, expériences et représentations des salariés.

5.2. Approche de recherche

L'étude adopte une démarche **qualitative et inductive**. L'objectif est de comprendre l'influence de la motivation sur la performance organisationnelle à partir des expériences des acteurs.

5.3. Terrain de recherche

Le terrain est constitué de la **SOMAGEP-SA**, société malienne intervenant dans la gestion de l'eau potable.

La société a été créée en 2010 et exerce des activités d'exploitation, de production et de distribution de l'eau potable. Les données empiriques montrent que ses activités comprennent l'exploitation et la maintenance, la distribution, la qualité et la relation clientèle.

La documentation institutionnelle de la SOMAGEP-SA montre également l'importance accordée à la formation du personnel, à la qualité du service et à la satisfaction du client.

5.4. Échantillonnage

L'échantillon comprend **deux salariés**, codifiés E1 et E2 afin de préserver leur anonymat.

Les deux répondants présentent une ancienneté importante : environ neuf ans et sept mois pour E1 et dix ans pour E2.

La sélection a été réalisée selon une méthode d'échantillonnage **non probabiliste par choix raisonné**.

5.5. Collecte des données

Les données ont été recueillies à l'aide d'un **guide d'entretien semi-directif** comportant plusieurs rubriques :

- identification du répondant ;
- perception de la motivation ;
- pratiques de motivation ;
- relation entre motivation et performance ;
- difficultés ;
- suggestions d'amélioration.

Le guide comporte notamment des questions sur la rémunération, les avantages, les formations, les conditions de travail, la productivité et la qualité du service rendu aux usagers.

5.6. Technique d'analyse

Les données ont été traitées par **analyse de contenu et analyse thématique**. La codification a permis de découper les données en unités significatives et d'identifier les thèmes récurrents.

Les principaux thèmes retenus sont :

1. perception de la motivation ;
2. facteurs de motivation ;
3. facteurs de démotivation ;
4. pratiques organisationnelles ;
5. motivation et productivité ;
6. motivation et qualité du service ;
7. difficultés ;
8. propositions d'amélioration.

6. Résultats

6.1. Une motivation fondée sur une combinaison de facteurs

Les résultats montrent que les salariés interrogés ne réduisent pas la motivation à la rémunération.

E1 cite :

- l'autonomie ;
- la liberté ;
- la confiance ;
- le salaire ;
- les avantages.

E2 mentionne :

- le respect ;
- la confiance ;
- le salaire ;
- la reconnaissance.

Cette convergence suggère une conception multidimensionnelle de la motivation.

Tableau 1. Principaux facteurs de motivation identifiés

Facteurs	E1	E2	Interprétation
Salaire	✓	✓	Motivation extrinsèque
Avantages	✓	—	Sécurité et reconnaissance matérielle
Autonomie	✓	—	Motivation intrinsèque
Liberté	✓	—	Autonomie
Confiance	✓	✓	Relation hiérarchique
Respect	—	✓	Relations sociales
Reconnaissance	—	✓	Motivation intrinsèque
Formation	✓	✓	Développement des compétences

Source : données empiriques de l'étude.

6.2. Les pratiques motivationnelles

Les deux répondants identifient plusieurs pratiques mises en œuvre par l'organisation :

- salaire ;
- primes ;
- avantages ;
- assurance maladie ;
- formation ;
- relations sociales.

Cette combinaison constitue un système de motivation relativement diversifié.

Elle rejoint la conception selon laquelle les systèmes de gestion des ressources humaines peuvent influencer les résultats organisationnels à travers des résultats intermédiaires tels que la motivation, la satisfaction et l'engagement.

6.3. Le rôle de la formation et des perspectives d'évolution

Les deux salariés indiquent bénéficier de formations ou d'opportunités d'évolution.

La formation joue ainsi un double rôle :

- elle améliore les compétences ;
- elle constitue un signal de reconnaissance et d'investissement de l'organisation dans le salarié.

La littérature récente sur la performance durable des salariés identifie d'ailleurs la formation, la motivation, l'engagement, la rémunération et l'empowerment parmi les facteurs susceptibles de contribuer à la performance.

6.4. Les conditions de travail

Les deux salariés évaluent favorablement leurs conditions de travail. E1 indique ne pas avoir de problème particulier à ce niveau, tandis qu'E2 les considère comme bonnes.

Toutefois, cette appréciation positive doit être mise en perspective avec les difficultés identifiées dans d'autres réponses, notamment la fatigue, le stress et la surcharge de travail.

6.5. Motivation et performance

Les deux répondants considèrent que la motivation influence leur performance.

E1 établit une relation entre motivation et atteinte des objectifs, tandis qu'E2 considère que la motivation soutient globalement sa performance.

Les résultats montrent donc une association perçue entre motivation et performance.

6.6. Motivation et productivité

La motivation est également associée à la productivité.

E1 évoque :

- l'efficacité ;
- l'envie ;
- la passion ;
- la disponibilité.

E2 met l'accent sur :

- la disponibilité ;
- la qualité du travail.

Ces résultats suggèrent que la motivation agit principalement par la mobilisation de l'effort et de l'attention accordée au travail.

6.7. Motivation et qualité du service aux usagers

Les deux salariés considèrent que la motivation influence la qualité du service rendu aux usagers.

E1 affirme que sans motivation, il est difficile de bien travailler, tandis qu'E2 confirme l'existence d'une influence positive.

Ce résultat présente un intérêt particulier dans le contexte de l'eau potable. La performance organisationnelle est ici directement liée à la qualité d'un service essentiel.

La documentation institutionnelle de la SOMAGEP-SA souligne elle-même la place centrale de la satisfaction du client dans sa stratégie de qualité.

7. Les facteurs de démotivation

7.1. Fatigue et stress

La fatigue apparaît de façon récurrente dans les réponses.

E1 évoque à la fois la fatigue et le stress, alors qu'E2 insiste essentiellement sur la fatigue.

Ces résultats sont cohérents avec les travaux qui distinguent les ressources professionnelles des exigences et facteurs de stress susceptibles d'affecter la performance.

7.2. Surcharge de travail

Une seconde série de réponses fait apparaître plus précisément la **surcharge de travail**.

E1 évoque la fatigue et la surcharge, tandis qu'E2 explique que le stress provient notamment du fait d'être régulièrement débordé par le travail.

La surcharge constitue donc un facteur susceptible d'affaiblir simultanément :

charge excessive → fatigue → stress → diminution de la motivation → risque de baisse de performance.

8. Analyse critique

8.1. Les forces du système motivationnel

Quatre principaux points forts ressortent du terrain.

La reconnaissance

La reconnaissance est considérée comme un facteur important de mobilisation des salariés. Elle peut renforcer l'engagement et le sentiment d'appartenance.

Les primes et avantages

Les primes, avantages et dispositifs de protection sociale constituent des éléments susceptibles de renforcer la satisfaction et le sentiment de sécurité.

La formation

La formation continue constitue un instrument de développement des compétences et de fidélisation.

Les relations hiérarchiques

La confiance et la qualité de la relation avec la hiérarchie constituent également des ressources motivationnelles importantes.

8.2. Les faiblesses identifiées

L'étude met principalement en évidence :

- la surcharge de travail ;
- l'exiguïté de certains espaces ;
- l'absentéisme.

Ces facteurs montrent que les politiques de motivation ne peuvent être dissociées de l'organisation du travail.

Une prime ou une formation ne saurait durablement compenser une surcharge chronique ou un environnement professionnel inadapté.

9. Discussion

Les résultats de cette étude convergent avec les principales théories de la motivation.

Premièrement, les résultats confirment la pertinence de la **théorie bifactorielle de Herzberg**. Le salaire, les avantages et les conditions de travail apparaissent comme des éléments importants, mais les salariés accordent également de l'importance à la reconnaissance, à l'autonomie, à la confiance et à la formation. La motivation semble donc résulter de l'articulation entre facteurs d'hygiène et facteurs motivateurs.

Deuxièmement, les résultats rejoignent la **théorie des attentes de Vroom**. Les salariés semblent accorder de l'importance aux récompenses associées à leur activité, notamment le salaire et les avantages, mais également aux signes de reconnaissance. La motivation dépend ainsi de la valeur accordée aux résultats du travail.

Troisièmement, les résultats sont compatibles avec la **théorie de l'autodétermination**. L'importance accordée à l'autonomie, à la confiance, au plaisir du travail et aux relations sociales renvoie directement aux besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance.

Quatrièmement, les résultats corroborent les travaux qui considèrent la motivation comme un mécanisme susceptible de contribuer à la performance organisationnelle.

Cependant, la présente recherche apporte une nuance importante : **la motivation ne doit pas être considérée isolément**. Les résultats montrent que la surcharge de travail, la fatigue et le stress peuvent réduire les effets positifs des pratiques motivationnelles.

Cette observation est particulièrement importante pour le management de la SOMAGEP-SA. Une politique de motivation efficace doit donc associer :

récompenses + reconnaissance + autonomie + développement des compétences + qualité des relations + maîtrise de la charge de travail.

La littérature sur la performance au travail va dans ce sens en montrant que les ressources individuelles, sociales et organisationnelles doivent être analysées conjointement avec les exigences et les facteurs de stress.

10. Propositions de recherche

À partir du modèle conceptuel et des résultats exploratoires, les propositions suivantes peuvent être formulées pour des recherches futures :

P1. La reconnaissance des salariés est positivement associée à leur motivation au travail.

P2. L'autonomie et la confiance accordées aux salariés renforcent leur motivation intrinsèque.

P3. Les rémunérations, primes et avantages contribuent à la motivation extrinsèque des salariés.

P4. La formation et les possibilités d'évolution professionnelle renforcent l'engagement des salariés.

P5. La surcharge de travail et le stress réduisent la motivation des salariés.

P6. La motivation des salariés est positivement associée à la productivité et à l'efficacité perçues.

P7. La motivation des salariés contribue à l'amélioration perçue de la qualité du service rendu aux usagers.

P8. La gestion de la charge de travail modère la relation entre motivation et performance organisationnelle.

Ces propositions ne sont pas des hypothèses statistiquement testées dans la présente étude ; elles constituent des **pistes de recherche** pouvant être vérifiées ultérieurement sur un échantillon plus large.

11. Implications managériales

Les résultats permettent de formuler plusieurs recommandations.

11.1. Mettre en place une politique structurée de reconnaissance

La SOMAGEP-SA pourrait formaliser davantage les mécanismes de reconnaissance :

- félicitations officielles ;
- distinction des meilleures performances ;
- reconnaissance des initiatives ;

- feedback régulier ;
- valorisation des contributions individuelles et collectives.

11.2. Renforcer la gestion de la charge de travail

Il apparaît nécessaire de :

- analyser la répartition des tâches ;
- identifier les postes surchargés ;
- rééquilibrer les charges ;
- renforcer les effectifs lorsque cela est nécessaire ;
- automatiser les tâches répétitives ;
- améliorer la planification.

11.3. Développer les compétences

Les formations devraient être davantage articulées :

besoins du poste → compétences → performance → évolution professionnelle.

11.4. Améliorer l'environnement de travail

Il est recommandé de :

- réorganiser les espaces professionnels ;
- améliorer l'éclairage et la ventilation ;
- développer des espaces de collaboration ;
- créer, lorsque cela est possible, des espaces de repos.

Ces recommandations reposent sur une réorganisation des espaces, l'amélioration de l'éclairage et de la ventilation et la création d'espaces de détente.

11.5. Mettre en place un dispositif de prévention du stress

La prévention pourrait inclure :

- des entretiens réguliers ;
- une meilleure anticipation des périodes de forte charge ;
- des actions de sensibilisation ;
- des activités sportives et sociales ;
- une meilleure articulation entre temps de travail et récupération.

Les répondants eux-mêmes suggèrent le repos, le changement d'environnement, le sport, les activités de détente et les échanges entre collaborateurs.

12. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'influence perçue de la motivation sur la performance organisationnelle au sein de la SOMAGEP-SA.

Fondée sur une approche qualitative, interprétativiste et inductive, l'étude s'est appuyée sur deux entretiens semi-directifs réalisés auprès de salariés de l'organisation.

Les résultats montrent que la motivation est multidimensionnelle. Elle repose notamment sur l'autonomie, la confiance, le salaire, les primes et avantages, la reconnaissance, les relations sociales, la formation et les possibilités d'évolution.

À l'inverse, la fatigue, le stress et la surcharge de travail apparaissent comme les principaux facteurs de démotivation.

Les salariés interrogés perçoivent également une relation positive entre motivation et performance. La motivation est associée à l'efficacité, à la disponibilité, à la qualité du travail, à l'atteinte des objectifs et à la qualité du service rendu aux usagers.

L'étude permet donc de soutenir la proposition selon laquelle **la motivation constitue un levier important de la performance organisationnelle dans une société de gestion d'eau potable**, mais elle ne permet pas d'établir une causalité statistique.

La principale contribution de cette recherche réside dans la mise en évidence de la nécessité d'une approche intégrée de la motivation. Dans le cas de la SOMAGEP-SA, les mécanismes financiers doivent être combinés à la reconnaissance, à l'autonomie, au développement des compétences, à la qualité des relations professionnelles et surtout à une gestion équilibrée de la charge de travail.

Une recherche ultérieure pourrait ainsi adopter une démarche mixte, interroger un échantillon plus important de salariés appartenant aux différentes directions de la SOMAGEP-SA et croiser les perceptions individuelles avec des indicateurs objectifs tels que la productivité, l'absentéisme, les délais d'intervention, les réclamations des usagers, la qualité du service et les indicateurs de rendement technique et commercial.

REFERENCES

- [1]. Adams, J. S. (1965). Inéquité dans l'échange social. Dans L. Berkowitz (dir.), *Avancées en psychologie sociale expérimentale* (vol. 2, p. 267–299). Academic Press.
- [2]. Babbie, E. (2010). *La pratique de la recherche sociale* (12e éd.). Wadsworth.
- [3]. Bandura, A. (1986). *Fondements sociaux de la pensée et de l'action : une théorie cognitive sociale*. Prentice-Hall.
- [4]. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Améliorer l'efficacité organisationnelle par le leadership transformationnel*. Sage.
- [5]. Berelson, B. (1952). *L'analyse de contenu dans la recherche en communication*. Free Press.
- [6]. Boyatzis, R. E. (1998). *Transformer l'information qualitative : analyse thématique et développement des codes*. Sage.
- [7]. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Utiliser l'analyse thématique en psychologie. *Recherche qualitative en psychologie*, 3(2), 77–101.
- [8]. Charmaz, K. (2006). *Construire une théorie ancrée : guide pratique pour l'analyse qualitative*. Sage.
- [9]. Creswell, J. W. (2014). *La conception de la recherche : approches qualitatives, quantitatives et mixtes* (4e éd.). Sage.
- [10]. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Motivation intrinsèque et autodétermination dans le comportement humain*. Plenum Press.
- [11]. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (dir.). (2011). *Manuel Sage de la recherche qualitative*. Sage.
- [12]. Dessler, G. (2005). *Gestion des ressources humaines*. Pearson.
- [13]. Herzberg, F. (1959). *La motivation au travail*. Wiley.
- [14]. Kahn, W. A. (1990). Conditions psychologiques de l'engagement et du désengagement personnel au travail. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- [15]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Le tableau de bord prospectif : les mesures qui déterminent la performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- [16]. Katou, A. A. (2017). Comment la gestion des ressources humaines influence-t-elle la performance organisationnelle ? Une analyse intégrative. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797–821.
- [17]. Kothari, C. R. (2004). *Méthodologie de recherche : méthodes et techniques*. New Age International.
- [18]. Krippendorff, K. (1980). *L'analyse de contenu : introduction à sa méthodologie*. Sage.
- [19]. Locke, E. A. (1968). Vers une théorie de la motivation et des incitations liées aux tâches. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
- [20]. Maslow, A. H. (1943). Une théorie de la motivation humaine. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- [21]. Patton, M. Q. (2002). *Méthodes de recherche et d'évaluation qualitatives* (3e éd.). Sage.
- [22]. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Théorie de l'autodétermination et facilitation de la motivation intrinsèque, du développement social et du bien-être. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- [23]. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Méthodes de recherche pour les étudiants en gestion*. Pearson.
- [24]. Senge, P. M. (1990). *La cinquième discipline : l'art et la pratique de l'organisation apprenante*. Doubleday.
- [25]. Skinner, B. F. (1953). *Science et comportement humain*. Macmillan.
- [26]. Steers, R. M. (1997). *Efficacité organisationnelle : une approche comportementale*. Goodyear.
- [27]. Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Fondements de la recherche qualitative : procédures et techniques de la théorie ancrée*. Sage.
- [28]. Vroom, V. H. (1964). *Travail et motivation*. Wiley.

[28]. Yin, R. K. (2018). *Recherche par étude de cas et applications : méthodes et conception* (6e éd.). Sage.

Références institutionnelles sur la SOMAGEP-SA

[29]. Société malienne de gestion de l'eau potable [SOMAGEP-SA]. (2019). *Rapport annuel d'activités 2019*. SOMAGEP-SA.

[30]. Société malienne de gestion de l'eau potable [SOMAGEP-SA]. (2021). *SOMAGEP-SA certifiée ISO 9001 version 2015*. SOMAGEP-SA.

[31]. Société malienne de gestion de l'eau potable [SOMAGEP-SA]. (2024). *Revue SOMAGEP : les axes majeurs de la gouvernance de l'an 2024*. SOMAGEP-SA.