

# LES INSTRUMENTS DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL MUNICIPAL, DE LA RÉMUNÉRATION AUX ACTIONS DE SOLIDARITE : L'EXPÉRIENCE DU DISTRICT DE BAMAKO

## TOOLS FOR MOTIVATING MUNICIPAL STAFF, FROM REMUNERATION TO SOLIDARITY INITIATIVES: THE EXPERIENCE OF THE DISTRICT OF BAMAKO

**Dr Seydou K DAO**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Bamako

Université des Sciences Sociales et de Gestion (FSEG)

Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES)

Mali

**Date de soumission** : 23/06/2024

**Date d'acceptation** : 11/08/2024

**Pour citer cet article** :

K DAO S. (2024) «LES INSTRUMENTS DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL MUNICIPAL, DE LA RÉMUNÉRATION AUX ACTIONS DE SOLIDARITE : L'EXPÉRIENCE DU DISTRICT DE BAMAKO», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 1213 - 1227

## Résumé

Les instruments de la motivation du personnel municipal dans le district de Bamako ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique dont la perspective s'inspire d'une méthodologie qualitative à visée compréhensive.

L'objectif de ce travail était d'identifier les sources de motivation des employés municipaux dans le district de Bamako.

De ce fait, les données ont été collectées à l'aide d'entretiens semi-directifs réalisés sur la base d'un guide d'entretien. Nous avons réalisé 30 entretiens avec 20 personnes pour une durée totale de 627 minutes.

Les principaux résultats obtenus montrent que la régularité du salaire et les actions de solidarité sont les principales sources de motivation du personnel municipal dans le district de Bamako.

Ce travail contribue à approfondir la compréhension des théories de la motivation comme celles de Maslow, Herzberg et Vroom. Il vise à clarifier les relations complexes entre les différents facteurs de motivation et leur impact sur le comportement et la performance des employés.

**Mots clés : instruments ; motivation ; rémunération ; actions de solidarité ; district de Bamako**

## Abstract

A thematic content analysis was carried out on the motivational tools used by municipal staff in the Bamako district, using a comprehensive qualitative methodology.

The aim of this work was to identify the sources of motivation of municipal employees in the district of Bamako.

Accordingly, data were collected through semi-structured interviews based on an interview guide. We conducted 30 interviews with 20 people, lasting a total of 627 minutes.

The main results obtained show that regular wages and solidarity actions are the main sources of motivation for municipal staff in the Bamako district.

This work contributes to a deeper understanding of motivation theories such as those of Maslow, Herzberg and Vroom. It aims to clarify the complex relationships between different motivational factors and their impact on employee behavior and performance.

**Keywords : instruments ; motivation ; remuneration ; solidarity actions ; Bamako district**

## Introduction

La motivation du personnel municipal est cruciale pour assurer l'efficacité et la qualité des services publics. Dans les administrations municipales, les employés sont souvent confrontés à des défis uniques, tels que des ressources limitées, des charges de travail élevées et des attentes élevées de la part des citoyens. Pour maintenir un niveau élevé de performance et de satisfaction au travail, les municipalités doivent mettre en place des stratégies de motivation efficaces.

Les instruments de motivation peuvent inclure des éléments tangibles comme la rémunération, ainsi que des éléments intangibles tels que la reconnaissance et les actions de solidarité.

La rémunération est souvent considérée comme l'un des principaux facteurs de motivation pour les employés. Dans le contexte municipal, une rémunération compétitive est essentielle pour attirer et retenir des talents qualifiés.

Des études montrent que des salaires compétitifs sont associés à une plus grande satisfaction au travail et à une performance accrue. Une rémunération adéquate répond aux besoins financiers de base des employés, réduisant ainsi le stress lié aux finances personnelles et permettant aux employés de se concentrer pleinement sur leurs responsabilités professionnelles (Herzberg, 1968).

Outre le salaire de base, les incitations financières telles que les primes de performance, les augmentations de salaire basées sur le mérite, et les avantages sociaux comme les assurances santé et les régimes de retraite jouent un rôle crucial dans la motivation des employés.

Ces incitations supplémentaires récompensent les employés pour leur contribution et leurs efforts, renforçant ainsi leur engagement envers l'organisation. Des avantages sociaux bien conçus peuvent également améliorer le bien-être général des employés, contribuant à une atmosphère de travail positive et productive (Lawler, 1990).

Les actions de solidarité, telles que les initiatives de bien-être, les programmes de soutien entre collègues, et les activités de renforcement d'équipe, jouent un rôle important dans la création d'un environnement de travail positif.

Un environnement de travail solidaire et cohésif améliore la satisfaction au travail et réduit le taux de turnover. Les employés sont plus motivés lorsqu'ils se sentent soutenus par leurs collègues et par l'organisation dans son ensemble. Les initiatives de bien-être, par exemple, peuvent améliorer la santé mentale et physique des employés, augmentant ainsi leur productivité et leur engagement (Bakker & Demerouti, 2007).

La motivation des employés est un concept multidimensionnel qui ne peut être pleinement compris en se concentrant uniquement sur la rémunération ou sur des actions de solidarité indépendamment.

En étudiant comment différents instruments de motivation se complètent et interagissent, il est possible de développer une approche plus holistique et efficace pour motiver le personnel municipal.

De ce fait, il sied donc de se poser la question principale suivante : *les employés municipaux dans le district de Bamako sont-ils motivés par le désir de rendre des services publics, communautaires et sociaux ?*

L'objectif de ce travail est d'identifier les sources de motivation des employés municipaux dans le district de Bamako. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé une méthodologie qualitative à visée compréhensive.

Ce travail est structuré comme suit. Après l'introduction, nous présentons la revue de la littérature suivie de la démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de ce travail. Pour terminer, les résultats sont exposés et discutés au regard de la littérature antérieure.

## 1. Revue de la littérature

Les travaux sur la motivation au travail dans les organisations distinguent deux types de motivation à savoir la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque.

**Deci et Ryan (2020)** définissent la motivation extrinsèque comme l'engagement des employés dans des activités pour obtenir des récompenses externes, telles que la rémunération et les avantages sociaux. En revanche, la motivation intrinsèque est définie comme l'engagement dans des activités pour le plaisir et la satisfaction personnelle qu'elles procurent.

Dans le contexte municipal, les employés peuvent être motivés par des facteurs extrinsèques (salaire, sécurité de l'emploi) et intrinsèques (sens du service public, développement personnel). Ils expliquent dans le cadre de la théorie de l'autodétermination, que si la rémunération est essentielle pour satisfaire les besoins financiers de base, elle doit être complétée par des facteurs intrinsèques tels que la reconnaissance et les opportunités de développement personnel pour maintenir un haut niveau de motivation. Par ailleurs, les recherches de **Rubery et Grimshaw (2020)** mettent en lumière les disparités salariales persistantes dans le secteur public, souvent liées à des facteurs tels que le genre, l'ancienneté et le niveau de responsabilité. Aborder ces disparités est essentiel pour promouvoir l'équité et l'inclusivité au sein des administrations municipales.

De ce fait, **Bakker et Demerouti (2020)** décrivent la motivation comme un état d'engagement et de satisfaction au travail, où les employés sont passionnés par leur travail, investissent des efforts supplémentaires et sont résilients face aux défis. Cette définition met l'accent sur l'aspect émotionnel de la motivation, crucial pour les employés municipaux qui travaillent souvent dans des environnements de haute pression et de service à la communauté.

**McClelland (2021)** applique sa théorie des besoins à la motivation des employés municipaux, identifiant trois besoins principaux : le besoin d'accomplissement (réaliser des tâches difficiles), le besoin d'affiliation (établir des relations harmonieuses) et le besoin de pouvoir (influencer et diriger). La motivation des employés municipaux peut être comprise à travers ces besoins fondamentaux, qui varient d'un individu à l'autre. **Perry et Hondeghem (2020)** proposent la notion de motivation de service public (Public Service Motivation, PSM), définissant la motivation des employés municipaux comme une disposition à servir l'intérêt public avec altruisme et dévouement. Cette motivation est caractérisée par un fort désir de contribuer au bien-être de la communauté et de réaliser des objectifs collectifs. Selon **Gagné et Deci (2019)**, la théorie de l'autodétermination stipule que la motivation est le résultat de la satisfaction des besoins psychologiques de base : l'autonomie, la compétence et les relations sociales. Pour les employés municipaux, la motivation est renforcée lorsque ces besoins sont satisfaits par des politiques de gestion favorisant la participation, le développement des compétences et un environnement de travail collaboratif. **Locke et Latham (2020)** définissent la motivation à travers la fixation et la réalisation d'objectifs clairs et spécifiques. Dans le contexte municipal, les employés sont motivés lorsqu'ils ont des objectifs précis à atteindre, des feedbacks réguliers sur leur performance, et des opportunités de progresser professionnellement.

La motivation du personnel municipal est un enjeu crucial pour le bon fonctionnement des administrations locales. Les instruments de motivation peuvent varier de la rémunération à des actions de solidarité, en passant par la reconnaissance et le développement professionnel.

La rémunération de base et les incitations financières sont des instruments traditionnels de motivation. **Kellough et Lu (2020)** indiquent que les employés municipaux sont sensibles aux incitations financières, telles que les primes de performance, qui peuvent directement influencer leur productivité et leur engagement. **Kellough et Nigro (2020)** montrent que les salaires compétitifs sont un facteur clé pour attirer des candidats qualifiés dans les administrations locales. En outre, **Moon et Christensen (2021)** soulignent que des salaires

compétitifs permettent de réduire le turnover, améliorant ainsi la stabilité et l'efficacité des services publics.

**Perry et Hondeghem (2020)** soulignent que les salaires compétitifs sont essentiels pour attirer et retenir les talents dans le secteur public, où la concurrence avec le secteur privé est forte. L'équité salariale est également un facteur déterminant.

**Greenberg (2020)** montre que la perception d'une rémunération équitable influence positivement la motivation et la satisfaction des employés. Lorsque les employés perçoivent des inégalités salariales, leur engagement et leur performance peuvent diminuer, ce qui affecte l'efficacité organisationnelle. La reconnaissance, qu'elle soit publique ou privée, est un puissant levier de motivation. **Lee et Whitford (2021)** montrent que les bonus et les autres formes de récompenses financières, telles que les augmentations basées sur le mérite, peuvent renforcer la motivation des employés lorsqu'ils sont perçus comme équitables et basés sur des critères clairs et transparents.

Les récompenses financières doivent être complétées par d'autres formes de reconnaissance pour maximiser leur effet motivant.

**Gagné et Deci (2019)** expliquent que la reconnaissance renforce le sentiment de compétence et d'accomplissement des employés. Les systèmes de reconnaissance, tels que les prix et les félicitations formelles, peuvent améliorer la satisfaction au travail et encourager la répétition des comportements positifs. **Robinson et Mott (2021)** suggèrent qu'une culture organisationnelle de reconnaissance, où les réussites sont régulièrement célébrées et où les efforts des employés sont constamment valorisés, contribue à un environnement de travail positif et motivant. Cette culture encourage les employés à s'investir davantage dans leur travail.

Les opportunités de formation et de développement professionnel sont cruciales pour la motivation des employés municipaux. **Noe (2020)** indique que les programmes de formation continue permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leur performance et de se préparer à des promotions. Les employés qui voient des opportunités de croissance dans leur organisation sont plus engagés et motivés. **Arthur et Rousseau (2021)** mettent en avant l'importance des plans de carrière individualisés, qui aident les employés à visualiser leur trajectoire professionnelle au sein de l'organisation.

Ces plans incluent des formations spécifiques, des rotations de poste et des mentorats, favorisant un développement personnel et professionnel continu. Les initiatives de bien-être, telles que les programmes de santé et de soutien psychologique, jouent un rôle crucial dans la

motivation des employés. **Bakker et Demerouti (2020)** démontrent que des programmes de bien-être bien conçus réduisent le stress, augmentent la satisfaction au travail et améliorent la productivité. Un environnement de travail sain et solidaire est essentiel pour maintenir une motivation élevée. **Friedman et Mandel (2019)** soulignent l'importance de l'engagement communautaire et des actions de solidarité. Les activités de bénévolat et les projets communautaires, soutenus par l'employeur, renforcent le sentiment d'appartenance et de solidarité parmi les employés. Ces initiatives contribuent à une culture organisationnelle positive et à une plus grande motivation.

## 2. Méthodologie

Dans ce travail sur les instruments de la motivation du personnel municipal, nous avons suivi une démarche qualitative. Cette démarche a été privilégiée car notre travail présente un raisonnement qui cherche à comprendre les sources de motivation du personnel municipal du district de Bamako.

Comme l'explique Wacheux (1996), « le processus de recherche qualitative est mené avant tout pour comprendre le pourquoi et le comment des événements dans une situation particulière », c'est pourquoi nous pensons que les méthodes qualitatives sont utilisées pour mieux comprendre la situation dans laquelle nos répondants se trouvent. Face à un sujet nouveau et peu étudié au Mali, la recherche exploratoire et qualitative peut fournir les éléments les plus intellectuels.

Cette démarche justifie notre approche puisque nous étudions une représentation sociale intersubjective d'une réalité vécue (Jodelet, 1991), à savoir la motivation des employés municipaux. Notre choix n'est donc pas contre les méthodes quantitatives (Thietart et al., 1999), mais basé sur des questions de logiques.

Notre étude porte sur les instruments de motivation du personnel dans le district de Bamako, une collectivité territoriale avec un statut particulier. Nous avons mené des entretiens avec des maires, des agents et des secrétaires généraux de ladite collectivité. Ce choix s'explique par le fait que les personnes interrogées étaient facilement accessibles et disponibles. Cette démarche nous a permis de nous entretenir avec 20 personnes dans ces mairies. En ce qui concerne l'échantillonnage, nous avons choisi l'échantillonnage non probabiliste à travers les techniques du choix raisonné et de convenance. C'est ainsi que les personnes les plus adéquates ont été sélectionnées. Une codification a été nécessaire pour maintenir l'anonymat

de l'entretien. Par conséquent, « Rem » est requis pour toute référence à une entrevue. De plus, chaque répondant s'est vu attribuer une lettre en fonction de l'ordre des entrevues.

Par conséquent, notre codage se fait en suivant cet exemple : "Rem-A" signifie le premier répondant à être interrogé. Le tableau 1 montre les codes d'entrevue et les renseignements sur les répondants.

**Tableau 1 : Les caractéristiques et la codification des entretiens**

Code	Genre	Nombre d'entretien	Profil	Nombre de personnes interrogées	Durée
Rem-A	Homme	1	Maire	1	53
Rem-B	Femme	1	Chargée des affaires sociales	1	37
Rem-C	Homme	2	Chargé de formation	2	63
Rem-D	Homme	4	Chargé de personnel	3	80
Rem-E	Femme	1	Chargé de carrières	1	34
Rem-F	Homme	3	Secrétaire général	3	95
Rem-G	Homme	1	Chargé de développement communautaire	1	28
Rem-H	Homme	3	Chargé d'état civil	1	31
Rem-I	Homme	1	Chargé de santé et d'hygiène publique	1	33
Rem-J	Homme	3	Administrateur civil	1	45
Rem-K	Homme	4	Agent de recouvrement	1	27
Rem-L	Femme	4	Secrétaire	2	46
Rem-M	Homme	1	Chargé d'assainissement	1	30
Rem-N	Homme	1	Chargé des affaires juridiques et administratives	1	25
<b>Total</b>		<b>30</b>		<b>20</b>	<b>627</b>

*Source : auteur*

Au total, 30 entretiens pour une durée totale de 627 minutes car le principe de la saturation est parfois difficile à mettre en œuvre.

Les données ainsi recueillies, ont été analysées à l'aide de la technique d'analyse de contenu thématique manuelle. Cette démarche est pertinente car elle permet de transformer les données brutes en nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en parfaite congruence avec le problème de recherche (Paillé et Mucchielli, 2011 ; Fortin et Gagnon, 2016 ; Jolibert et Jourdan, 2011). L'objectif est de procéder à une analyse horizontale et verticale afin de trouver les thèmes récurrents entre les différents documents. C'est ainsi que

nous avons procédé en deux étapes : l'identification des idées importantes et leur classement. Ainsi, par classement, nous obtenons un schéma pour travailler avec des données brutes » (Negura, 2006). Nous avons ensuite utilisé le codage sélectif, qui consiste « à dépasser le simple processus de description vers la conceptualisation » (Strauss et Corbin, 1990). Le découpage du corpus nous a permis de constituer les catégories. A l'issue de l'analyse de nos entretiens, nous avons la catégorie motivation du personnel, les sous-catégories rémunération et actions de solidarité ainsi que les thèmes et les fréquences. La fréquence d'apparition des thèmes nous a permis d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours.

### 3. Résultats

Sur la base des trente entretiens, les sources de motivation identifiées peuvent être regroupées en deux facteurs décrits et commentés dans le tableau ci-dessous. Il s'agit principalement de la motivation du personnel à travers les sous-catégories rémunération et actions de solidarité. Ces sous-catégories constituent les principaux déterminants de la motivation du personnel. Les sous-catégories sont expliquées par les thèmes ainsi que leurs fréquences d'apparition.

**Tableau 2 : Eléments explicatifs de la motivation des employés**

Catégorie	Sous-catégories	Thèmes	Fréquences
Motivation des employés	Rémunération (54)	Régularité du salaire	23
		Primes	10
		Salaires à temps	15
		Carburant	6
	Actions de solidarité (17)	Sucre pendant le ramadan	9
		Viande	8

Source : auteur

Au regard des données analysées, les facteurs de motivation des employés municipaux dans le district de Bamako ont été mis en lumière. A partir de ces facteurs, force est de remarquer que les employés n'ont pas la même motivation de rendre les services publics à la population.

Nos résultats indiquent qu'ils sont davantage motivés par la rémunération et les actions de solidarité. Quant à la rémunération, une grande importance est accordée à la régularité du salaire ainsi qu'à son paiement à temps. En effet, les difficultés liées à la mobilisation des ressources financières dans ces municipalités font que les paiements de salaires prennent trop de retard entraînant ainsi des frustrations dans l'équipe. Ces frustrations ont des conséquences sur le comportement des salariés notamment, la ponctualité, l'assiduité et la rapidité des

employés comme l'a déclaré l'un de nos répondants *« personnellement, j'ai plus de deux ans d'arriéré de salaire dans cette mairie. Je sais que beaucoup de mes collègues sont dans la même situation. Euh, c'est donc très difficile pour un chef de famille de tenir cette situation. Vous voyez, euh. Nous sommes obligés de faire autres choses avant de venir au travail et parfois de quitter le service avant l'heure »* (Rem-I).

Pour un autre répondant *« pour que les usagers aient accès aux services publics, il est important que les personnes qui leurs fournissent ces services soient payés régulièrement »* (Rem-L).

Le paiement du salaire à temps permet aux employés d'être disponibles pour les usagers et d'avoir une certaine stabilité psychologique comme l'a déclaré l'une de nos répondants *« depuis mon arrivée à la tête de cette mairie, j'ai fait tout pour que le salaire soit payé le 25 de tous les mois afin d'éviter que les agents ne demandent de l'argent aux usagers »* (Rem-A).

Ce constat montre que le non-paiement du salaire à temps est à l'origine de la corruption des employés dans les municipalités. Au-delà de la régularité et du paiement à temps du salaire, les primes sont utilisées pour motiver certaines catégories d'employés comme ceux chargés de la collecte des taxes. En effet, les ressources fiscales constituent l'une des principales sources de revenu des mairies. Il est donc crucial de mobiliser le personnel pour un meilleur recouvrement desdites ressources. C'est ainsi que déclare l'un de nos répondants *« les primes constituent un élément important afin de motiver les agents chargés de la collecte des taxes et rendre accessible les services de la mairie car c'est grâce aux taxes que la mairie arrive à payé régulièrement les salaires et faire des investissements »* (Rem-A).

Pour un autre répondant *« nous, agent de recouvrement, avons 4% du montant recouvré par trimestre. Nous recevons également une somme de 20.000 FCFA chaque trimestre pour le carburant, ce qui rend plus joyeux pour bien faire le travail »* (Rem-K).

Au-delà de la rémunération, les actions de solidarité sont également utilisées par les responsables communaux pour motiver les employés. Il s'agit notamment des actions entreprises pendant le mois de ramadan. En effet, le contexte du pays fait que le personnel est souvent en attente de certaines actions afin de supporter les charges pendant la période de ramadan. Ainsi, pour mieux mobiliser le personnel en s'engager davantage dans l'organisation, les premiers responsables de donner certains avantages en nature au personnel en termes de sucre pour rompre le jeûne et de viande pour mieux fêter. Pour un répondant *« lors des fêtes surtout la fête de ramadan, la mairie organise le partage des viandes et la distribution des sucres à ses employés »* (Rem-D).

#### 4. Discussion

Notre volonté d'identifier les sources de motivation des employés municipaux dans le district de Bamako nous a permis d'obtenir les résultats ci-dessus.

Les résultats saillants indiquent que le désir de rendre le service public à la population ne constitue pas un facteur de motivation des agents municipaux dans le district de Bamako. Ce résultat est contraire aux travaux de (Friedman et Mandel, 2019) qui soulignent l'importance de l'engagement communautaire. Ils sont plus motivés par la rémunération et les actions de solidarité que par le désir de rendre le service public à la communauté.

Dans les municipalités enquêtées, les employés accordent plus d'importance aux facteurs extrinsèques de motivation qu'aux facteurs intrinsèques de motivation comme le désir de rendre un service public. En accordant une grande importance à la régularité du salaire, cela démontre que les employés se soucient plus de la satisfaction de leurs besoins primaires physiques comme indiqués dans les travaux Kellough et Lu (2020). Ils indiquent que les employés municipaux sont sensibles aux incitations financières, telles que les primes de performance, qui peuvent directement influencer leur productivité et leur engagement.

Après avoir identifié les besoins de ses employés, certains responsables municipaux ont compris qu'il était nécessaire de payer les salaires le 25 de chaque mois considérant ainsi la rémunération comme l'élément capable de satisfaire les besoins physiologiques des employés. Cependant, la rémunération ne constitue le seul facteur de motivation, il existe également les actions de solidarité. De ce fait, une meilleure coexistence de ces deux facteurs permet de mieux motiver les agents. Ces résultats sont proches des travaux de (Aselage et Eisenberger, 2003 ; Christophe et al., 2016) pour qui les actions de solidarité peuvent développer le niveau d'engagement des salariés.

#### Conclusion

Notre étude avait pour objectif d'identifier les sources de motivation des employés municipaux dans le district de Bamako. En effet, avoir un personnel motivé est l'une des activités les plus complexes en matière de gestion des hommes et des femmes dans les organisations car un agent motivé est plus performant que celui livré à lui-même.

Les principaux résultats montrent que les employés municipaux dans le district de Bamako sont beaucoup plus motivés par la rémunération et les actions de solidarité.

Le constat montre que le personnel n'est pas a priori motivé par le désir de rendre un service à la communauté mais plutôt par la satisfaction de leurs besoins primaires physiques.

Les actions de solidarité apparaissent ainsi comme un facteur déterminant de la motivation du personnel c'est-à-dire leur engagement dans la réalisation des orientations de la mairie.

En termes d'apport théorique, ce travail montre que la dimension économique, l'une des stratégies de motivation des salariés est la première source de motivation du personnel communal.

Ainsi, nous retenons que cette rémunération doit être régulière et payer à temps afin d'amener le personnel à faire preuve d'engagement au travail.

Sur le plan managérial, les responsables communaux doivent s'assurer que les salaires sont réguliers et payés à temps mais également de renforcer les actions de solidarité en faveur du personnel.

Malgré ces contributions, ce travail présente quelques limites qui ouvrent à des perspectives de recherche future. D'une part, l'étude ne concerne que trois mairies dans le district de Bamako. D'autre part, il est difficile de la généraliser à l'ensemble des communes du district de Bamako. On peut donc s'interroger sur sa validité externe. Pour une éventuelle généralisation, une recherche relative à un échantillon plus important serait nécessaire.

## BIBLIOGRAPHIE

Alderfer, C.P. (1969) « An empirical test of a new theory of human needs ». *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 142-175.

Alonso, P. et Lewis, G.B. (2001) « Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the federal sector ». *American Review of public administration* 31 (4): 363-380.

Ânol (2017), « Managing human resources to improve employee retention ». *The Health Care Manager* 24 (2): 132-140.

Brewer, GA (2003), « Building social capital: attitudes and behavior of public servants ». *Journal of Public Administration Research and Theory* 13 (1) : 5-26.

Brewer, G. (2008) « Employee and Organizational performance » in J.L. perry and A. Hondeghem (eds), *Motivation in public management. The call of public service*. pp.136-156. Oxford: Oxford University Press.

Christophe et al., (2016). « Solidarité organisationnelle, relation de travail et motivation des employés des entreprises industrielles du district d'Abidjan ». *Rev.ivoir. KASA BYA*, n°33.

Crozier et Friedberg (1977). *L'acteur et le système*, Paris, points-Politique.

Conway, M Margareth (200), « Political participation in the United States ». 3rd Ed. Washington, DC : CQ Press.

Deci et Ryan (2004). *Handbook of self-determination research*, Rochester, University of Rochester Press.

Ehrenberg, R.E (1990). « Avantages sociaux et satisfaction ». Article [www.Aideff//org/pdf](http://www.Aideff//org/pdf).

Yves Emery (2012). *La diversité des motivations des employés publics. Recherche exploratoire dans un contexte post-bureaucratique en suisse*. *Revue Française d'Administration Publique*. Pages 491-515.

Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion (N°249)*, p.53-71

Frank et Lewis (2004). *Government Employees: Working Hard or Hardly Working?* *American Review of Public Administration*, n°34(1), p.36-51.

James L. Perry and Lois Recascino Wise (1990) « The Motivational Bases of Public Service », *Public Administration Review*, Vol. 50, N°3, pp.367-373

Hayward, B.A. (2016), « Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organization ». *Masters' thesis*, Rhodes University, Grahamstown.

Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris : EME

Kim, S. (2005) « Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations ». *Journal of Public Administration Research and Theory* 15 (2): 245-261.

Kristof-Brown, A. L.; Zimmerman, R.D. et Johnson, E.C. (2005) « Consequences of Individuals » Fit at work: A meta-Analysis of Person job, Person-organization, Person-Group, and Person-Supervisor fit. *Personnel Psychology* 58 (2): 281-230.

Leonard Bright (2011), « Does Public Service Motivation Affect the Occupation Choices of Public Employees? ».

Maslow, A. (1943). « A theory of human motivation », *the psychological Review*, Vol, 50, n°4, pp.370-396.

Monopoulos (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of human resource management*, n°19(9), p.1738-1762.

Muogbo, U.S. (2013), « The impact of employee motivation on organizational performance: a study of some selected firms in Anambra State, Nigeria ». *The International Journal of Engineering and Sciences* 2 (7): 70-80.

Naff, K.C. et Crum, J. (1999) « Working for America: Does public service motivation make a difference? » *Review of Public Personnel Administration* 19 (4): 5-16.

Nakou et Nana (2018), « Impacts des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur les Prestations des Services Municipaux au Bénin : l'expérience de la ville de Cotonou ». *La Recherche Universitaire, Pilier Fondamental de la Responsabilité Sociale des Universités*, Parakou, Bénin. Hal-03319025.

Negara, L. (2006), « l'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Sociologies, Théories et recherches*.

Perry, Hondeghem et al., (2009). *Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of research and an Agenda for the future*. International Public Service Motivation Research Conference, Bloomington.

Pinder C.C. (1984) « Work Motivation/Theory Issues and Applications ». Glenview, Illinois, Scott, Foresman.

Rainey, Hal G (1997), « Understand and Managing Public Organizations ». 2<sup>nd</sup> ed. San Fransisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Rainey, H.G (2001). Work Motivation, in Golembiewski (RT) ed., *Handbook of organizational behavior*, New York Dekker, p.89-98.

Risambessy, A., Swasto, B., Thoyid, A., & Astuti, E.S. (2012), « The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance ». *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2 (9): 8833-8842.

Syamsir (2016), « The influence of Public Service Motivation on service Quality Of Civil Servants in West Sumatra Indonesia ». *European Journal of Economics and Business Studies*. Vomune 2, Issue 2.

Vallerand, R.J. (1993). « La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel : implications des relations interpersonnelles et loisirs », In Vallerand, R.J. & Thill, E.E. (eds), introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Éditions-Vigot, p.533-581. Études vivantes

Vandenabeele, Steijn et al., (2088). Comparing Public Service Motivation within various Europe countries: do institutional environments make a difference? EGPA Annual Conference, Rotterdam.

Wacheux, F. (1996). « Méthodes qualitatives et recherche en gestion ». Paris, Economica, 290 p.

Wright B.E (2001). Public sector work motivation. A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. Journal of Public Administration Research and Theory, n°11 (4), p.559-581.