

MOTIVATION DES EMPLOYES ET PERFORMANCES DES ORGANISATIONS SANITAIRES PUBLIQUES DE LA VILLE DE MAROUA

Elias NDONG

Université de Maroua, Cammeroun

ndongelias@yahoo.fr

Résumé

La présente étude a pour objectif de mettre en évidence l'effet de la motivation des employés sur les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua (hôpitaux, centres de santé intégré, districts de santé). Elle part d'un contraste assez significatif. En effet, dans un contexte mondial marqué par la quête de l'excellence sanitaire et celle de la recherche de la qualité de soins, l'Etat camerounais a souscrit aux principes prescrits par la communauté internationale et notamment à travers l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ; entre autres actions fortes, il multiplie des efforts pour garantir la qualité de l'offre de soins de santé. Ainsi, de nombreuses écoles de formation ont été créées et forment chaque année de milliers de personnels de santé. Pourtant, on note une baisse de performances des organisations sanitaires publiques dans tout le pays en général et en particulier dans la ville de Maroua. En guise de méthodologie, nous avons utilisé la méthode hypothéticodéductive doublée d'une analyse quantitative. A l'issue de ce travail, les résultats obtenus indiquent que les faibles performances de ces organisations sont liées à l'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés, l'organisation du travail et les conditions de travail. Ainsi, la motivation des employés constituerait une réponse adéquate à la baisse des performances de ces organisations sanitaires publiques.

Mots-clés : motivation, employés, motivation des employés, organisations, performances organisationnelles.

Abstract

This study has as objective to put in evidence the effect of employee's motivation on the performances of public health organisations

in Maroua town (hospitals, integrated health centres, health districts). She looks at a significant contrast. Actually, in a global context marked by the need for excellence in health care and search for quality treatment; the state of Cameroon has applied principles adopted by the international community and notably through the World Health Organisation (WHO). Amongst other strong measures, it has multiplied efforts to ensure quality health care. As such, many training schools have been created and have been training thousand of health personals every year. However, there has been a drop in the performance of public health institutions in the entire country in general and particularly in Maroua town. By methodology, we have used hypothetical deductive method adding by the quantitative analyse. The outcome of this work, the results obtained indicates that the weak performances of these organisations are linked to the imbalance between remuneration and the employee's output, work organisation and working conditions. Thus, the employee's motivation constitutes an adequate explanation for the drop in performance of public's health institutions.

Key words: motivation, employee, employee motivation, institution, organisational performance.

Introduction

Le concept de motivation d'après les travaux de V. Nkelzok (2010) a connu de nombreuses controverses quant à la place qu'il fallait lui accorder en psychologie. Pour certains c'est une notion superflue destinée à disparaître du vocabulaire de la psychologie. Pour d'autres par contre c'est la clé même de la compréhension de la conduite de l'Homme dans la société.

Selon H. Bloch (1997), la motivation est un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce ce comportement. A. Lieury (2000) quant à lui, parle de la motivation pour désigner une force interne qui provoque quatre effets : « le déclenchement d'un comportement ; l'orientation du comportement, attirance vers un but ou

au contraire rejet ou fuite ; l'intensité de la motivation énergétique, émotion, attention ; et enfin, la persistance du comportement dans le temps » (A. Lieury, 2000, p. 5).

Pour E. E. Thill et R. J. Vallerand (1993), la motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. Ainsi, un personnel soignant intrinsèquement motivé déciderait de s'investir dans une activité pour le plaisir, l'intérêt et la satisfaction qu'elle lui procure. Au contraire, un personnel soignant extrinsèquement motivé pratiquerait une activité afin d'obtenir des bénéfices liés à l'engagement dans ladite activité. Dans ce cas, celle-ci n'est pas une fin en soi (E. L. Deci 1971, 1975, A. Bandura 1977).

Selon C. Levy-Leboyer (2008), la motivation est non seulement reliée à des facteurs endogènes (origines internes) mais aussi des facteurs exogènes (origines externes). Dans le cas du personnel soignant, les facteurs endogènes seraient le plaisir de faire leur métier de la manière la plus consciencieuse (réalisation de soi), mais aussi le fait de le considérer comme le plus beau, d'une part. Les facteurs exogènes seraient constitués de leurs conditions de travail d'autre part. Alors, l'analyse de ces deux facteurs aiderait à comprendre le comportement du personnel soignant. Selon M. R. Blais (1993), la motivation au travail s'explique à partir des facteurs qui agissent dans l'énergie déployée au cours d'un travail et la direction du comportement de l'individu travailleur.

Cette problématique de la motivation a poussé l'Etat camerounais à s'engager depuis les années 2000 dans une véritable réforme structurelle. Ainsi, avec la promulgation des trois premières lois de décentralisation, le Cameroun s'est résolument engagé dans une dynamique de développement des potentialités locales (Ministère de l'Administration Territoriale et du Développement, 2004). Dans le secteur de la santé, le décret N°2010/0246/PM précise les compétences transférées aux communes. Il s'agit de la construction, de l'équipement et de la gestion des Centres de Santé Intégrés (CSI). Ainsi, face aux réformes majeures

(Stratégie Sectorielle de Santé, Plan National de Développement Sanitaire (2010)) depuis quelques années dans le champ hospitalier, les hôpitaux publics camerounais sont aujourd'hui confrontés à un besoin impératif de maîtriser leurs performances organisationnelles (Ministère de la Santé, 2014). Les pouvoirs publics se sont engagés à mettre en œuvre des techniques des réformes visant le management hospitalier et écartant la gestion traditionnelle des petits centres de soins et adoptant au contraire les méthodes de gestion des grandes entreprises industrielles ou commerciales.

Malgré les progrès enregistrés dans le secteur de la santé, la situation de certaines formations sanitaires du Cameroun a continué à se dégrader. Par exemple, dans certaines zones 7% (9/121) des formations sanitaires ne sont pas fonctionnelles et 21% (26/121) fonctionnent partiellement dans des bâtiments partiellement endommagés qui nécessitent des réparations ; la capacité d'hospitalisation des enfants dans les Formations Sanitaires est inférieure à 50% dans les Districts de Santé de Maroua et Mora et 37% des Formations Sanitaires dont 4 CMA (CMA de Blangoua, Darak, Hile-Alifa et Waza) ne disposent pas de service de laboratoire (Ministère de la Santé, 2018). Tous ces manquements entraînent le manque de motivation du travailleur parce que les conditions de travail ne lui permettent pas de s'épanouir dans ce qu'il fait. A côté de cela s'ajoutent la surcharge de travail du fait du manque de personnel, les salaires qui n'arrivent pas à couvrir les besoins des personnels, les consultations qui sont souvent déclinées pour leur compte ; ce qui a pour conséquence la baisse de la performance des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua.

Seulement, évaluer la performance des formations sanitaires n'est pas une tâche facile, aucun accord ne se dégage autour de ce que chacun considère comme faisant partie de la performance et par conséquent de ce qu'il est nécessaire de mesurer (Jaques, 2013). De ce fait, une formation sanitaire ne peut être performante que si les acteurs joignent leurs efforts pour atteindre un jeu d'objectif commun (C. Sicotte et al., 2002). C'est ainsi que W. Gilbert et A. Charpentier (2005) définissent la performance comme

une construction sociale. Pour eux, si le type de performance recherchée peut différer d'une entreprise à une autre, il peut également varier selon le type d'acteurs.

Ces auteurs veulent par-là ressortir la dimension humaine et la satisfaction des parties prenantes. Les hôpitaux publics sont donc des organisations stratégiques qui jouent un rôle central dans le développement territorial et font face à l'obligation de répondre aux exigences de l'ensemble de leurs parties prenantes (D. Bounazef et S. Chabani, 2013). C'est aussi dans cette logique que P. Y. Le Pogam et al. (2009) relèvent qu'à côté de l'efficacité clinique, l'hôpital doit remplir des objectifs d'efficience (utilisation optimale des ressources, productivité, adéquation des services), d'équité, de sécurité, de satisfaction du patient, de disponibilité et d'accessibilité. D'ailleurs pour eux, le secteur hospitalier public doit répondre à une performance globale qui est, par nature, multidimensionnelle. Dans le cadre de notre étude les centres hospitaliers sont considérés comme des organisations sanitaires publiques. Nous avons entre autres les hôpitaux, les centres de santé intégré (CSI), les centres médico d'arrondissement (CMA), les districts de santé. A cet effet, tout comme les hôpitaux tels qu'indiqué ci-dessus, ces centres de santé ont les mêmes obligations et les mêmes objectifs de performances. C'est dans cette logique que nous choisissons d'évaluer l'axe organisationnel de la performance hospitalière pour la principale raison que la mission du service public est avant tout, celle de rechercher la satisfaction des usagers et non l'intérêt financier bien que les établissements publics soient dorénavant soumis aux exigences de rentabilité financière (Ministère de la Santé, 2014).

Etant donné que la recherche de la performance est devenue une actualité au cœur du système hospitalier (D. Heller, 2008 ; L. Annick et al., 2013 ; A. Girault et E. Minvielle, 2015 ; Champagne et al, 2005, etc...), il serait judicieux de rechercher les piliers sur lesquels on pourrait orienter des actions correctives en vue d'accroître davantage la performance des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua.

Pour le présent travail, la question générale s'annonce comme suit : la motivation des employés influence-t-elle les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua? Cette question principale suscite les questions secondaires suivantes :

- L'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés détermine-t-elle les performances des organisations sanitaires de la ville de Maroua?
- L'organisation du travail influence-t-elle les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua?
- Les conditions de travail favorisent-elles les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua?

En réponse à la question principale ainsi posée, l'hypothèse générale qui se dégage est la suivante : la motivation des employés influence les performances des organisations sanitaires de la ville de Maroua. Cette hypothèse générale a généré quatre hypothèses de recherche.

- L'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés détermine les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua ;
- L'organisation du travail influence les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua ;
- Les conditions de travail favorisent les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua ;

Etant donné que les performances des organisations dépendent de plusieurs facteurs, l'objectif principal de cette étude est de montrer que la motivation des employés influence les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Plus spécifiquement, il s'agit de montrer que :

- L'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés détermine les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua ;
- L'organisation du travail influence les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua ;

- Les conditions de travail favorisent les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua ;

La motivation des employés tout comme les performances organisationnelles ont fait l'objet de plusieurs recherches. Nous en évoquons ici un certain nombre en rapport avec la problématique de notre étude.

1- Approches théoriques et conceptuelles de l'étude

La recherche sur les performances organisationnelles s'appuie sur la théorie de la motivation. Comme souligné plus haut, la motivation est un concept pluridimensionnel qui mérite beaucoup d'attention et ce pour une meilleure compréhension. Ainsi, la motivation est, dans une organisation, la composante qui règle son engagement pour une activité précise. Il y a lieu de préciser que cette notion n'est pas contemporaine. L'idée de motivation est déjà présente dans la division tripartite de l'âme chez Platon. L'*epithumia* est à l'origine du désir de manger ou de se reproduire. Siège des besoins physiques, ce ventre doit être maîtrisé par le *thumos*, l'élément moyen, au service de la raison. Cette fonction appétitive ou conative s'oppose donc à la cognition. En utilisant le vocabulaire psychologique moderne, le *thumos* peut s'interpréter comme l'émotion, à la charnière entre le désir et la raison.

Le point de vue général de la philosophie antique, exprimé particulièrement par l'eudémonisme, considère que la recherche du bonheur est l'exigence impérative à la base de la motivation ; les autres attentes n'en étant que des objectifs partiels et isolément insuffisants. Il est difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car nous n'avons pas de traces d'une éventuelle étude entre l'antiquité et le XX^e. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise (pas toujours de façon directe) le concept restreint de motivation au travail.

Ainsi, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. L'exemple de l'organisation sanitaire est illustratif. Le savoir-faire médical donne la possibilité d'organiser le travail au niveau national et

régional (parfois préfectoral) comme l'indique la loi. L'organisation du système de santé publique assure un certain nombre de fonctions d'expertise, de concertation, de coordination, de programmation et de mise en œuvre. Les structures en charge de ces différentes fonctions ont donc été clarifiées et rationalisées. On peut penser que la motivation est donc relativement importante, de par le fait que le soignant, l'expert, administre ses soins de la consultation jusqu'à la fin, et cela à son rythme (motivation intrinsèque).

Au XVIII^e siècle, Jeremy Bentham conçoit l'individu comme répondant à l'utilitarisme, en particulier en se livrant à une subtile *arithmétique* des plaisirs. Emmanuel Kant exprime deux origines de la motivation. La première étant le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir ou motivation sensible (L. Robberechts, 1971).

Dans son journal, Maine de Biran semble considérer la liberté intérieure comme la caractéristique d'une motivation fondamentale ; motivation sans objet particulier mais avec laquelle toutes les autres devraient entretenir des rapports de dépendance ou de conciliation. Il écrit : « Il est vrai qu'il y a en nous une force propre qui se donne à elle-même sa direction et ne la reçoit qu'autant qu'elle le veut », de nombreuses pages après avoir utilisé une métaphore de circonstance : « L'homme vertueux porte en lui-même une monarchie où toutes les forces sont soumises à une seule ; où tout fléchit devant la liberté intérieure ». Cette « force propre » et en quelque sorte « royale » n'est autre que l'âme ; celle-ci ayant pour vassales les différentes puissances de l'être et ses motivations.

Dans sa conception de rivalité des motifs d'action, Arthur Schopenhauer qualifie le motif vainqueur comme celui qui répond le mieux au *vouloir vivre* de la personne.

Au début du XX^e siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'Organisation scientifique du travail (OST). Pour F. W. Taylor (1911), la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanise le travail. Les conséquences du taylorisme sévissent encore

maintenant dans les organisations, bien que l'on sache aujourd'hui que le salaire n'est pas un facteur de motivation du salarié, mais un facteur de satisfaction, et que la parcellisation de la tâche implique une « exécution passive du travail, sans implication personnelle » (R. Moyson, 2004, p. 58).

Au milieu du XX^e siècle, la motivation a été étudiée en France par la « psychologie des tendances » ou « inclinations » : « tendances primitives » voisines de l'instinct, « tendances sociales », « tendances idéales », etc.

Les travaux de A. Muchielli (2003) montrent que le terme de motivation a connu un très grand succès depuis son lancement vers 1930. On le trouve désormais dans tous les domaines touchant de près ou de loin à la conduite humaine : économie, pédagogie, politique, art... Il supprime définitivement les termes anciens de tendance, besoin, pulsion, désir. N. Sillamy (1999) considère la motivation comme un ensemble des facteurs dynamiques qui déterminent la conduite d'un individu. En d'autres termes, c'est le premier élément chronologique de la conduite ; c'est celui qui met en mouvement l'organisme, et persiste jusqu'à la réduction de la tension. Ainsi, la motivation en tant que facteurs dynamiques conscients ou inconscients qui orientent et déterminent la conduite de l'homme au travail, dans le cadre de notre étude, on considère ces facteurs comme étant les conditions de travail, l'organisation du travail et la rémunération.

Parlant de la rémunération, pour E. Mercier et S. Geraldine (2004), c'est l'ensemble des prestations financières reçues par un salarié en échange de sa contribution de travail, mais d'autres composantes de rémunération viennent de s'y ajouter. Il convient alors à toute politique de traitement des salariés, de motiver et de reconnaître les prestations fournies dans l'optique d'une compétitivité constructive entre les salariés de l'entreprise. La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. Elle est également la contrepartie du travail effectué par le salarié en vertu de son contrat de travail. Au salaire de base s'ajoute les compléments ou accessoires, il devient salaire brut après prélèvement des charges salariales, on obtient le salaire net (J-M. Peretti, 2010). La rémunération dépend du poste occupé par le salarié mais également d'autres critères

subjectifs comme les qualités du salarié, la qualité du travail fourni. G. Morin et al. (2010) ont démontré que le partage des gains de productivité a, en général, une influence positive sur les entreprises, avec des effets assez variés. On notera notamment une augmentation de la quantité et de la qualité de production, une diminution de l'absentéisme ou encore un apprentissage organisationnel accru. Malgré cette influence généralement positive, certains exemples montrent que le partage des gains de productivité peut, dans certains cas, avoir des influences négatives. En effet, il a parfois du mal à survivre aux années pendant lesquelles les gains sont faibles, et des tensions peuvent apparaître au moment de choisir la meilleure manière de redistribuer ces gains (S. L. Rynes et al, 2009). Dans les hôpitaux camerounais en général et particulièrement dans la ville de Maroua, ce partage de gain existe bel et bien sauf qu'avec la conjoncture économique et les faibles prestations réalisées du fait de la faible fréquentation des centres de santé par des populations, des tensions subsistent toujours à cause d'une redistribution inéquitable des gains de productivité.

Tout compte fait, en ce qui concerne la satisfaction salariale et la motivation au travail elles sont des dimensions les plus étudiées dans les recherches sur les comportements organisationnels. A cet effet, connaître les sentiments des individus à l'égard de leur travail apparaît central pour de nombreux responsables, qui savent que la satisfaction entretient des liens pertinents avec la performance, et l'absentéisme de leurs employés (Steers, Rhodes, 1978). Ainsi, l'attitude développée par certains personnels nous laisse comprendre que la gestion salariale n'est pas proportionnelle par rapport au travail effectué. C'est probablement ce qui expliquerait le fait que, pour mieux combler ce vide ceux-ci utilisent un certain nombre de stratagèmes notamment en venant au travail avec leurs propres produits (médicaments) pour travailler et les vendre pour leur propre compte. Les patients sont détournés pour des consultations privées dans les cliniques.

Le terme « *condition de travail* ») renvoie à l'environnement dans lequel vivent les travailleurs sur leur lieu de travail. Il intègre la notion de pénibilité et de risques encourus dans l'exercice du travail. Beaucoup de

chercheurs ont travaillé sur la qualité de vie au travail, par exemple J. L. Tavani et al. (2014) parlent des conditions matérielles de travail telles : la propreté, les bonnes ventilations et la luminosité.

D'après L. Sékiou et al. (1986) les conditions de travail sont un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et des supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur situation de vie et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation sociale, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

Le climat au travail fait référence à l'environnement interne existant entre les membres de l'institution. Ainsi, dans une institution où règne un bon environnement de travail, les collaborateurs se sentent heureux, satisfaits, s'identifient et s'engagent en vue de faciliter l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés (I. Chiavenato, 2000).

Les promotions offrent quant à elles des opportunités de croissance personnelle, la possibilité d'avoir plus de responsabilités ou encore d'élever son statut social. Pour S. Robbins (1993) et P. E. Spector (1997), la perception d'équité dans l'attribution des promotions permet aux salariés d'augmenter leur niveau de satisfaction envers les promotions et ainsi envers le travail en général. Progresser et en récolter les fruits génèrent également de la motivation. Si l'on reprend le modèle de A. Maslow (1954), le besoin d'accomplissement se trouve en haut de la pyramide. C'est-à-dire que c'est celui qui est le plus important. Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes. En plus des conditions de travail, la motivation des employés passerait aussi par l'organisation du travail.

F. Herzberg (1959, 1966) soutient qu'une personne est motivée par deux besoins psychologiques distincts. Le premier besoin reflète la nature animale de l'être humain. En effet, comme l'animal, la personne tente de

se protéger contre toute situation désagréable et pénible. Ce besoin en est un de protection contre les éléments dangereux de l'environnement. Le deuxième besoin constitue l'apanage de la nature humaine. Ainsi, de la satisfaction de ces deux facteurs (besoins) l'on fera des efforts considérables qui tendront vers l'augmentation de ses performances.

Il existe un désaccord entre les auteurs quant à la définition de la performance organisationnelle et son évaluation. Ceci est dû essentiellement à la pluralité des approches qui se sont développées autour de ce sujet ainsi qu'à la diversité des individus et des groupes qui appartiennent à l'organisation.

D'après E. Morin et al. (1994), la performance organisationnelle consiste à prononcer un jugement sur une organisation fondée sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés. Cependant, J. P. Campbell (1990) évoque la difficulté de donner une définition définitive à ce concept vu la variété des acteurs impliqués dans la vie organisationnelle et la diversité des conceptions qu'ils développent au sujet de la performance. Selon ces auteurs, la difficulté d'une telle définition découle essentiellement de la multiplicité des critères de mesure qui lui sont associés. Le choix de tels critères dépend fortement, selon E. Morin et al. (1994), du statut des acteurs impliqués dans la vie de l'organisation, de leurs valeurs, de leurs normes de conduites ainsi que de leurs besoins.

Le modèle que J. P. Campbell (1990) propose huit dimensions comportementales de la performance au travail. Il s'agit des compétences dans les tâches spécifiques et non spécifiques à l'emploi, de la communication écrite et orale, des efforts au travail, du maintien d'une discipline personnelle, de la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues, de la supervision, du management et l'administration.

2. Méthodologie

2.1. Sujets

La présente étude vise à établir le lien qui existe entre la motivation des employés et les performances des organisations sanitaires de la ville de

Maroua. La méthode que nous avons utilisée pour cette étude est la méthode quantitative doublée d'une approche hypothéticodéductive. En effet, après avoir constaté les faits, nous nous sommes attelés à émettre des hypothèses ; la collecte des données a suivi et enfin leur analyse. Toute cette démarche est dans le souci d'éprouver les hypothèses afin de les confirmer ou les infirmer. Le choix de la population a été effectué suivant la considération théorique qu'une population statistique est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance et sur lesquels portent les observations (M. Grawitz, 1976). Comme nous l'avons dit plus haut, les organisations sanitaires publiques sont constituées des hôpitaux (01), des districts de santé (03), des centres de santé intégré (29), des centres médico d'arrondissement (04).

Ainsi, notre population cible est donc constituée de tous le personnel de santé travaillant dans des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Elle est caractéristique de son lieu géographique qui est le centre de santé, de son genre (hommes et femmes confondus) et de leur statut socio-économique. Nous avons choisi comme stratégie d'échantillonnage, l'échantillonnage probabiliste et plus précisément l'échantillonnage aléatoire simple. Ainsi, sur la base d'un questionnaire administré, nous avons pu avoir un effectif total de 110 enquêtés. Une enquête ne pouvant être menée sans un certain dispositif, il est temps d'énoncer le matériel qui a été utilisé pour la réalisation de ce travail.

2.2. Matériel

Pour établir le lien qui existe entre la motivation des employés et les performances des organisations sanitaires de la ville de Maroua, nous avons soumis les sujets de notre échantillon à un questionnaire constitué de trois thèmes en rapport direct avec la problématique de la recherche et surtout les hypothèses qu'elle nous a suggérées. Il s'agit des thèmes portant sur l'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés, l'organisation du travail et les conditions de travail. Du fait des échelles nominales dans lesquelles se déploient les variables, nous avons jugé utile de concevoir des grilles de réponses arrêtées pour les sujets soumis à l'enquête. Ce choix nous paraît judicieux dans la mesure où les

opinions des répondants varieraient dans une quantité de modalités infinies. Nous avons tiré les items des trois thèmes principaux de l'étude. Pour respecter la procédure de construction d'un questionnaire, nous y avons ajouté l'un des items les plus importants, l'identification du répondant pour mesurer la pertinence du problème posé ou mieux l'ampleur du phénomène étudié.

L'outil de traitement des données utilisé dans le cadre de cette recherche est le Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 20.0). Notre étude portant sur des variables qualitatives et à une échelle de valeur statistique d'intervalle, nous avons utilisé le test de Régression linéaire simple de Fisher. Le matériel ainsi présenté, qu'en est-il des résultats de l'enquête ?

3. Résultats

Pour mieux apprécier l'impact de la motivation des employés sur les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua, nous avons opté pour l'analyse différentielle. C'est une procédure de l'analyse quantitative qui procède par inférence et permet la vérification des hypothèses. Ainsi, pour éprouver nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour le croisement entre l'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés, l'organisation du travail et les conditions de travail avec les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Pour chacune des hypothèses de recherche, il convient de rappeler que :

- elle a été testée à $\alpha = 0,05$ (degré de signification)
- et que la règle de décision veut que :
 - Si $\text{Sig} < 0,05$ alors H_0 est rejetée et H_a acceptée ;
 - Si $\text{Sig} > 0,05$ alors H_0 est acceptée et H_a rejetée ;
 - Si F_{flu} est supérieur à $F_{\text{calculé}}$, H_0 est acceptée alors que H_a est rejetée.
 - Si F_{flu} est inférieur à $F_{\text{calculé}}$, H_0 est rejetée alors que H_a est acceptée.
- Pour la première hypothèse les résultats sont les suivants :

Tableau N°1 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. F
1	,273 ^a	,095	,053	,53843	,062	7,653	1	98	,007

a. Valeurs prédites : (constantes), La rémunération des employés

Le tableau N°1 ci-dessus récapitule le modèle de la régression linéaire simple. Il ressort de ce tableau que le coefficient de corrélation (R) est de l'ordre 0,273 qui montre un lien de corrélation positif et significatif, car il tend vers le chiffre 1 et le coefficient de détermination (R^2) est de l'ordre de 0,095 = 9,5%, ceci montre que la VI1 : « l'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés » explique la VD « Les performances des organisations sanitaires publiques » à 9,5% et le reste est prédit par les facteurs hors du modèle. Ce qui signifie que la relation entre la VI1 et la VD est significative.

Au niveau du changement dans les statistiques, on observe une vérification de toutes les valeurs du test de régression linéaire simple pour l'hypothèse de recherche 1 (HR1). Il ressort de ce changement dans les statistiques que la variation de R^2 qui est de l'ordre de 0,095 = 9,5%, ce qui signifie que le coefficient de détermination montre que la VI1 fait varier la VD à 9,5%. Cela prédit provisoirement que l'hypothèse alternative est confirmée.

Tableau N°2 : ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,219	1	2,219	7,653	,007 ^b
	Résidu	28,421	98	,290		
	Total	30,640	99			

a. Variable dépendante : Les performances des organisations sanitaires

Ce tableau N°2 qui est celle d'ANOVA montre le F de Fisher-snedecor. Dans ce tableau on observe $F(1,98) = 7,653$ avec la signification $P = 0,007$.

Alors, comme Flu (1,98) inférieur à F calculé (7,653), donc (1,98<7,653) et avec $p=0,007$. H_0 est infirmée et H_a est confirmée. Il existe un rapport entre l'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés et Les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. En conclusion, avec la marge d'erreur de 5%, HR1 est confirmée.

Tableau N°3 : Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,972	,219		4,437	,000
	La rémunération des employés	,328	,119	,269	2,766	,007

a. Variable dépendante : Les performances des organisations sanitaires

Le tableau N°3 des coefficients explique la variation sur la VD à partir de l'équation estimée du Modèle ; $Y = b_0 + b_1x$ ($Y = (0,972) + 0,328 (VI)$).

L'équation de la régression linéaire simple est lue dans la colonne 'A' des coefficients non standardisés. Cette équation indique qu'une unité de variabilité positive ou négative sur la VI1, est aussi une unité de changement (positivement ou négativement) sur la VD. La variation ici est de (0,328) qui résulte d'une variation sur la VI1. Mais ceci a une significativité de $0,007 < 0,05$ avec t (2,766) différent de p (0,007). Par conséquent H_0 est rejetée et H_a acceptée (voir la règle de décision). En conclusion, avec une marge d'erreur de 5%, HR1 est confirmée. Par conséquent, il existe une relation linéaire entre l'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés et les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua.

Cette hypothèse à l'issue du test est confirmée, ce qui rentre dans la logique du job description index de Smith, Kendall, Hulin (1969) dont les rémunérations sont l'une des cinq facettes du travail qui peuvent être sources de motivation et de satisfaction.

Par ailleurs, la confirmation de cette hypothèse rentre en conformité avec la théorie de structuration du paradigme « du contenu » de D. Mc

Gregor (1963) qui prône un management participatif où la vision négative de l'Homme au travail, ou « théorie X » (aversion pour le travail, immaturité, désintérêt pour la responsabilité...) est remplacée par une vision positive ou « théorie Y » (où le travail devient le moteur central de l'épanouissement individuel. Les individus ne manquent pas le travail, sont capables d'initiatives et de responsabilité, ... et même mieux, ils aiment le travail dès lors que celui-ci est organisé, pensé, de façon à permettre à l'individu de satisfaire la totalité de ses besoins...). Parvenir à un tel état de satisfaction chez le personnel soignant consisterait à leur offrir des conditions salariales meilleures.

Le salaire occupe une place de choix dans la vie de tout travailleur étant donné que tout travail se doit d'être rémunéré. Il s'agit là d'un besoin fondamental qui stimulerait l'Homme au travail évidemment entre autres besoins tels que définit par A. Maslow (1954). Pour ce chercheur, la motivation résulte avant tout de la nécessité de répondre au besoin non satisfait (X. Montserrat, 2004). Les faibles performances du personnel de santé s'expliqueraient par cette perception négative des conditions salariales dans lesquelles ils se trouvent. Toutefois il est important de souligner que nos présomptions sur le fait que la précarité du salaire aurait un impact négatif sur les performances des organisations sanitaires publiques restent limitées par le fait qu'entre deux salariés de même niveau on peut observer des discordances de productivité ou de qualité de travail. En fait, chaque employé à son poste sait ce qui motive sa présence au travail. Il y en a qui viennent au travail pour de l'argent, d'autres pour chercher de la compagnie, d'autres pour le plaisir que leur procure celui-ci, d'autres encore pour l'ensemble de tout cela.

- Pour la deuxième hypothèse les résultats sont les suivants :

Tableau N°4 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl	ddl2	Sig F
1	,288 ^a	,083	,074	,53548	,083	8,858	1	98	,004

a. Valeurs prédites : (constantes), L'organisation du travail

Le tableau N°4 ci-dessus récapitule le modèle de la régression linéaire simple. Il ressort de ce tableau que le coefficient de corrélation (R) est de l'ordre 0,288 qui montre un lien de corrélation positif et significatif, car il tend vers le chiffre 1 et le coefficient de détermination (R^2) est de l'ordre de 0,083 = 8,3%, ceci montre que la VI2 : « l'organisation du travail » explique la VD « Les performances des organisations sanitaires publiques » à 8,3% et le reste est prédit par les facteurs hors du modèle. Ce qui signifie que la relation entre la VI2 et la VD est significative.

Au niveau du changement dans les statistiques, on observe une vérification de toutes les valeurs du test de régression linéaire simple pour l'hypothèse de recherche 2 (HR2). Cela prédit provisoirement que l'hypothèse alternative est confirmée.

Tableau N°5 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	2,540	1	2,540	8,858	,004 ^b
Résidu	28,100	98	,287		
Total	30,640	99			

a. Variable dépendante : Les performances des organisations sanitaires

Ce tableau N°5 qui est celle d'ANOVA montre le F de Fisher-snedecor. Dans ce tableau on observe $F(1,98) = 8,858$ avec la signification $P = 0,004$.

Alors, comme $F_{lu}(1,98)$ inférieur à F calculé (8,858), donc $(1,98 < 8,858)$ et avec $p = 0,004$. H_0 est infirmée alors que H_a est confirmée. Il existe un rapport entre l'organisation du travail et les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. En conclusion, avec la marge d'erreur de 5%, HR2 est confirmée.

Tableau N°6 : Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,028	,187		5,508	,000
	VI2	,294	,099	,288	2,976	,004

a. Variable dépendante : Les performances des organisations sanitaires publiques

Le tableau N°6 des coefficients explique la variation sur la VD à partir de l'équation estimée du Modèle ; $Y = b_0 + b_1x$ ($Y = (1,028) + 0,294 (VI)$).

L'équation de la régression linéaire simple est lue dans la colonne 'A' des coefficients non standardisés. Cette équation indique qu'une unité de variabilité positive ou négative sur la VI2, est aussi une unité de changement (positivement ou négativement) sur la VD. La variation ici est de (0,294) qui résulte d'une variation sur la VI2. Mais ceci a une significativité de $0,004 < 0,05$ avec $t (2,976)$ différent de $p (0,004)$. Par conséquent H_0 rejetée et H_a acceptée (voir la règle de décision). En conclusion, avec une marge d'erreur de 5%, HR_2 est confirmée. Par conséquent, il existe un rapport entre l'organisation de travail et Les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua.

En nous référant à la théorie de l'organisation scientifique du travail de F. W. Taylor (1911) qui stipule que la répartition des tâches pour les employés et le rendement est essentielle pour booster le niveau de la production en milieu de travail, on peut comprendre que le désordre orchestré au sein d'une organisation serait source d'échec de celle-ci. En milieu de travail, chacun doit savoir avec précision ce qu'on attend de lui, les rôles qu'il a à jouer et comment s'y prendre. Chacun se doit d'évoluer dans un couloir bien défini. Ce qui éviterait que les uns et les autres puissent se marcher dessus. La pensée de Taylor a été guidée dans le sens de l'élimination des gaspillages de temps, d'argent, de matière et dans le recours à une méthode scientifique et non à des hommes exceptionnels.

Ainsi, si chaque personnel de santé était là où il devrait être, on n'observerait pas cette cacophonie, ce désordre où chacun veut tout faire à la fois. Chacun serait à sa place et ferait le travail pour lequel il a été recruté. Il propose ensuite d'organiser scientifiquement les ateliers pour augmenter le rendement. Enfin, il préconise une réforme du système de paiement (salaire au rendement), de telle façon que l'employé bénéficie de primes, s'il dépasse la norme prévue. Toute chose qui contribuerait à booster le moral des employés et leur permettrait d'atteindre les résultats escomptés. Au regard de ce que préconise le taylorisme, on peut donc comprendre pourquoi le personnel des organisations sanitaires publiques

de la ville de Maroua est très regardant sur l'organisation du travail dans leurs structures. Le faible niveau de responsabilisation de ce personnel, les conditions de travail quelques peu dérisoires, expliqueraient l'attitude de découragement, de désintérêt adoptée ou développée par ce personnel et qui minent considérablement les performances de ces organisations qui aujourd'hui sont loin de satisfaire aux attentes des populations.

- Pour la troisième hypothèse les résultats sont les suivants :

Tableau N°7 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. F
1	,315 ^a	,099	,090	,53076	,099	10,765	1	98	,001

a. Valeurs prédites : (constantes), Les conditions de travail

Le tableau N°7 ci-dessus récapitule le modèle de la régression linéaire simple. Il ressort de ce tableau que le coefficient de corrélation (R) est de l'ordre 0,315 qui montre un lien de corrélation positif et significatif, car il tend vers le chiffre 1 et le coefficient de détermination (R^2) est de l'ordre de 0,099 = 9,9%, ceci montre que la VI3 : « Les conditions de travail » explique la VD « Les performances des organisations sanitaires publiques » à 9,9% et le reste est prédit par les facteurs hors du modèle. Ce qui signifie que la relation entre la VI3 et la VD est significative.

Tableau N°8 : ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés		Sig.
1	Régression	3,033	1	3,033	10,765	,001 ^b
	Résidu	27,607	98	,282		
	Total	30,640	99			

a. Variable dépendante : Les performances des organisations sanitaires

Ce tableau N°8 qui est celle d'ANOVA montre le F de Fisher-Snedecor. Dans ce tableau on observe $F(1,98) = 10,765$ avec la signification $P = 0,001$.

Alors, comme $F_{\text{flu}}(1,98)$ inférieur à F calculé (10,765), donc $(1,98 < 10,765)$ et avec $p = 0,001$. H_0 est infirmée alors que H_a est confirmée.

Il existe un rapport entre les conditions de travail des employés et les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. En conclusion, avec la marge d'erreur de 5%, HR3 est confirmée.

Tableau N°9 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,035	,168		6,145	,000
1 Les conditions de travail	,275	,084	,315	3,281	,001

a. Variable dépendante : Les performances des organisations sanitaires

Le tableau N°35 des coefficients explique la variation sur la VD à partir de l'équation estimée du Modèle ; $Y = b_0 + b_1x$ ($Y = (1,035) + 0,275$ (VI)).

L'équation de la régression linéaire simple est lue dans la colonne 'A' des coefficients non standardisés. Cette équation indique qu'une unité de variabilité positive ou négative sur la VI3, est aussi une unité de changement (positivement ou négativement) sur la VD. La variation ici est de (0,275) qui résulte d'une variation sur la VI3. Mais ceci a une significativité de $0,001 < 0,05$ avec t (3,281) différent de p (0,001). Par conséquent H_0 rejetée est et H_a acceptée (voir la règle de décision). En conclusion, avec une marge d'erreur de 5%, HR3 est confirmée. Par conséquent, il existe une relation linéaire entre les conditions de travail et Les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua.

Au regard des résultats du test, cette hypothèse est confirmée. Elle cadre parfaitement avec la théorie psychologique de la motivation E. Mayo (2001) : quand un salarié se sait être l'objet d'une action destinée à améliorer ses conditions de travail, quelle que soit la réalité de ces améliorations il réagira positivement et s'adonnera davantage à sa tâche.

L'étude menée par Mayo met en exergue l'importance de la dynamique relationnelle entre les employés pour une productivité organisationnelle accrue. En effet, l'organisation ne doit point être un

panier de crabes dont les membres sont animés d'animosité, de suspicion, de méfiance les uns à l'endroit des autres. Tout compte fait un management qui instaure au sein de l'organisation une culture organisationnelle de solidarité et une atmosphère de convivialité verra la structure atteindre avec performance ses objectifs et prospérer.

Par ailleurs, la satisfaction des conditions de travail d'un employé engendre généralement son implication au travail. De ce fait, lorsqu'un employé se sent considéré, pris au sérieux, lorsqu'on prend en compte son bien-être, ses sentiments et ses émotions, en les instituant comme partie prenante d'un effort de changement et d'amélioration, alors on obtient une plus grande implication. Le « facteur humain » est d'une importance capitale dans les conditions de travail qui seraient mieux tolérées ou supportées si le personnel de santé était convaincu des efforts fournis par les décideurs pour améliorer leur environnement de travail particulièrement difficile. Quand ces décideurs et les autorités en charge de la santé restent passifs, peu ou pas soucieux de l'état d'esprit du personnel de santé par rapport à leur environnement de travail particulièrement difficile, on pourrait comprendre que cette attitude serait un déterminant fort des faibles performances de ces organisations sanitaires.

En nous référant à la théorie des deux facteurs développée par Frederick Herzberg, nous pouvons comprendre que l'attitude développée par le personnel de santé serait liée à leur insatisfaction et donc aux facteurs d'hygiène ou d'ambiance liés à l'environnement du travail. En effet, tout employé quel qu'il soit, où qu'il soit aimerait vivre dans les meilleures conditions. Avoir un bon profil de carrière, bénéficier des primes de rendement, avoir un cadre de travail agréable sont autant des piliers sur lesquels les employés s'appuient pour mesurer leur implication au travail. Toutes choses qui conditionnent leurs efforts à fournir pour donner le meilleur d'eux-mêmes afin d'améliorer les performances de leurs organisations.

4- Discussion des résultats

Il était question pour nous de montrer que la motivation des employés influence les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Après l'analyse et la vérification des données recueillies auprès du personnel de santé travaillant dans les organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua, nous nous sommes rendu compte que l'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés, les conditions de travail et l'organisation du travail sont autant de facteurs qui favorisent dans l'organisation les performances des employés.

Ainsi, les résultats de cette étude attestent d'abord que l'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés détermine les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Cela suppose que les trois facteurs mobilisés à savoir : la satisfaction salariale, la récompense de l'employé et les avantages en nature jouent un rôle considérable pour booster les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Cela s'explique à travers ces propos d'un personnel de santé qui affirmait que : « franchement je ne suis pas du tout content de ce que je gagne à la fin du mois par rapport au travail que je fais au quotidien ».

Par contre, E. Mayo (1940) pense que la satisfaction salariale seulement ne peut accompagner la performance. L'employé a besoin d'être considéré dans son lieu de travail. En d'autres termes, il faudrait que l'on améliore la cohésion du groupe afin que les ouvriers s'entendent entre eux et se sentent également aimé par la direction. Il est aussi important selon lui de revoir le mode du management qui ne doit pas être autoritaire comme dans le taylorisme mais plutôt compréhensible et encourageant.

Par ailleurs, les avantages en nature sont des outils permettant de motiver individuellement les employés et réaliser, au passage, des économies substantielles en termes de charges sociales. Ils peuvent prendre diverses formes : logement, habillement, nourriture ; éclairage, chauffage... Ainsi, pour J. S. Adams, (1963) tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est

équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il effectue pour l'organisation.

Ensuite ces résultats ont démontré que l'organisation du travail influence les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Cela s'explique par le fait que la répartition des tâches entre autres facteurs contribue fortement à l'augmentation des performances des organisations. C'est dans ce sens que F. W. Taylor (1911) à travers l'organisation scientifique du travail fait allusion à la répartition des tâches qui pour lui est un élément central de la production. Il conçoit donc le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail. Il s'agit de mettre la bonne personne à la bonne place. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute.

En termes de responsabilité, chaque employé voudrait se sentir compétent dans son domaine, être autodéterminé et autonome. E. L. Deci et R. M. Ryan (1971, 1975, 1985) posent d'ailleurs une hypothèse fondamentale suivant laquelle la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. Ainsi, le personnel de santé des organisations sanitaires de la ville de Maroua serait davantage performant si l'on leur accordait l'autonomie et l'autodétermination.

Enfin, ces mêmes résultats montrent que les conditions de travail favorisent les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. En effet, en matière de conditions de travail, le cadre de travail est un des facteurs importants de performance. En outre, certains chercheurs ont suggéré l'interaction entre les caractéristiques personnelles et la structure organisationnelle pour expliquer la performance.

B. S. Blumberg et H. Pringle (1982) ont également identifié des facteurs déterminants de performance : la capacité, la volonté et l'occasion. Ils indiquent que les recherches antérieures omettent les facteurs environnementaux dans l'explication de la performance au travail. En fait, le tout n'est pas d'avoir un cadre adéquat de travail, mais il faut

aussi et surtout une bonne dose de volonté, avoir des occasions pour s'exprimer être capable à accomplir ses tâches. Par ailleurs, selon S. L. Rynes et al. (2009), les primes liées à la performance influencent la performance organisationnelle et déterminent dans quelle mesure les bonus d'équipe influencent la performance des entreprises. Les primes constituent en quelque sorte un pilier fondamental des conditions de travail et donc source de performances organisationnelles. En effet, l'enquête menée auprès du personnel de santé de la ville de Maroua nous montre que plus de la moitié du personnel a souligné qu'il est insatisfait de ses primes ; pour certains, ils n'ont jamais reçu de prime, pour d'autres ils en reçoivent souvent. En même temps les rétributions ne sont pas proportionnelles aux prestations fournies surtout pour le personnel technique. Bon nombre des enquêtés croient qu'ils sont mal traités dans leur travail.

Conclusion

Le présent travail a porté sur l'incidence de la motivation des employés sur les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. L'étude part du constat selon lequel les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua sont lacunaires au point d'hypothéquer considérablement la qualité des soins apportés aux populations. Cet état de choses laisse ainsi percevoir que la motivation du personnel de santé de cette ville s'est émoussée. Nous nous sommes donné pour objectif de faire le diagnostic de ce malaise. Plus concrètement, l'étude visait à vérifier s'il existe un lien entre la motivation des employés et les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Au moment où elle s'achève et surtout au regard de l'exploration des résultats de notre enquête, et des déductions conséquentes, il ressort que l'inadéquation entre la rémunération et le rendement des employés détermine les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Ensuite, l'organisation du travail influence les performances des organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Enfin, Les conditions de travail favorisent les performances des

organisations sanitaires publiques de la ville de Maroua. Pour cela, il est important que les autorités en charge du personnel de santé posent un regard critique sur la problématique de la motivation afin de redonner du sourire à ce personnel.

Références bibliographiques

- Adams, J.S., 1963: « Toward an understanding of inequity ». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, volume 67, n°5, p.422-436.
- Bandura, A., 1977: «Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change», *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Blais, M.R., Brière, N.M, Lachance, L, Riddle A. S, 1993 : « L'inventaire des motivations au travail de Blais », *Revue Québécoise de Psychologie*, vol.14, n°3, 185-215.
- Bloch, H., et al., 2002 : *Dictionnaire fondamental de la psychologie*, Paris, Larousse.
- Campbell, J. P., 1990: « *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology* », vol. 1, pp. 687-732.
- Chiavenato, I., 2000: *Administración de recursos humanos* (5 e ed.), Bogotá, McGraw-Hill.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M., 2000: The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Grawitz, M., 1976 : *Lexique des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- Herzberg, F., Mausner B., et Snyderman B., 1959: *The Motivation to Work*, New York, Wilby.
- Herzberg, F., 1966: *Work and the Nature of Man*, Cleveland, The World Publishing Company.
- Lieury, A., 2011 : *Psychologie cognitive* (2e édition), Paris, Dunod.
- Lévy-Leboyer, C., 2008 : *Re-motiver au travail*, Paris, Editions d'Organisation.

- Levy-Leboyer, C., cité par Mehdi Mekedder, (2000-2001). « Chaire de Développement des systèmes d'Organisation » in *Les fiches de lecture de la Chaire DSO*.
- Manzi, 2008 : *Cours de gestion des ressources humaines, licence 2 /SA*, ULK.
- Maslow, A. H., (1954): *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.
- Mayo, E., 2001: *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations*. Routledge.
- Mercier, E. et Geraldine S, 2004 : « Gestion des ressources humaines », France, Pearson Education.
- MINSANTÉ, 2014 : *Plan Stratégique National de la Santé de Reproduction, Maternelle, Néonatale et Infantile PSN/SRMNI Cameroun 2014-2020*, Ministère de la Santé Publique.
- Morin, E., 1996 : *Psychologies au travail*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Montserrat, X., 2004 : « Comment motiver », Éditions d'organisation, P.33.
- Mucha, M., 2010 : *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*, Gestion et management, ffdumas-00542732.
- Muchielli, A., 2003 : *Les motivations. Que sais-je ?* Paris, PUF. P. 3.
- Nkelzok, V., 2010 : *cours de psychosociologie des organisations*, ENSET, Douala.
- Peretti, J.-M., 2010 : « *Gestion des ressources humaines* », 21^{ème} édition, Paris, Vuibert.
- Robbins, S., 1993: *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications (6th edition)*, New Jersey, Prentice Hall.
- Rynes, S. L., 2009: "Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives", *Academy of Management Annals*, 3, pp. 251-315.
- Sekiou, L., et Blondin L, 1986 : *Gestion du personnel*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Sillamy, N, (1999) : *Dictionnaire de psychologie*, Paris, P. 24.
- Spector, P. E, (1997): *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. London, UK, Sage Publications.

- Taylor, F. W, 1911: The principles of scientific management, Harper and brother.
- Tavani, J. L., Monaco, G. L, Hoffmann-Hervé L, Botella M. et Collange J, 2014: *La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ?* Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, 75(2), 160-170. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2014.01.002>.