



Revue Belge
ISSN: 2593-9920
Volume 12 : Numéro 140



**Conditions de travail et performance sociale dans le secteur public malien :
étude exploratoire au sein de la Direction des Ressources Humaines du
secteur du développement rural**

**Working conditions and social performance in the Malian public sector :
Exploratory study within the Human Resources Department of the rural
development sector**

Koniba COULIBALY

Enseignant chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Bamako, Mali

Ibrahima Hamoro KEITA

Enseignant chercheur

Institut Zayed des Sciences Économiques et Juridiques de Bamako

Bamako, Mali

Date de soumission : 10/07/2026

Date d'acceptation : 22/09/2026

Digital Object Identifier (DOI) : www.doi.org/10.5281/zenodo.23249210

Résumé

Cette recherche explore les perceptions des agents concernant les liens entre conditions de travail et performance sociale au sein de la Direction des ressources humaines du secteur du développement rural au Mali. Elle repose sur une étude de cas qualitative menée auprès de dix agents d'une structure de trente-trois personnes. L'analyse thématique distingue les conditions matérielles, organisationnelles, relationnelles et professionnelles, puis examine leurs liens perçus avec la satisfaction, la motivation, le bien-être, la reconnaissance, l'implication et l'intention de rester. Les participants font état d'une insatisfaction généralisée à l'égard des locaux, des équipements, des moyens de travail, des effectifs et de la communication. Sept participants sur dix envisagent une mobilité dans les deux ans. Toutefois, la confiance hiérarchique, la reconnaissance du travail et les relations entre collègues constituent des ressources sociales positives. L'étude propose le concept de performance sociale fragile pour désigner cette coexistence : des ressources relationnelles préservent temporairement le climat social, alors que les insuffisances matérielles et organisationnelles fragilisent la fidélisation. Les résultats, exploratoires, soutiennent une approche intégrée des infrastructures, de l'organisation du travail, du dialogue social et de la reconnaissance.

Mots clés : conditions de travail ; performance sociale ; intention de départ ; soutien organisationnel ; administration publique ; Mali.

Abstract

This exploratory qualitative case study examines employees' perceptions of the links between working conditions and social performance within the Human Resources Directorate of Mali's rural development sector. Ten employees participated. The thematic analysis separates material, organizational, relational and professional working conditions from their perceived psychosocial mechanisms and social performance outcomes. Participants reported dissatisfaction with premises, equipment, work resources, staffing and communication; seven considered leaving within two years. Trust, recognition and collegial relations nevertheless remained positive resources. The paper develops the notion of fragile social performance, in which relational resources temporarily preserve the social climate while material and organizational constraints undermine retention.

Keywords : working conditions; social performance; turnover intention; organizational support; public administration; Mali.

1. Introduction

Dans les administrations publiques, les conditions concrètes d'exercice du travail participent à la qualité du service rendu autant qu'à l'expérience professionnelle des agents. Elles ne se réduisent pas à l'environnement physique : elles recouvrent aussi la disponibilité des outils, l'organisation des tâches, les effectifs, les relations professionnelles, la communication et les possibilités de développement. Lorsque ces dimensions sont perçues comme insuffisantes, elles peuvent fragiliser la satisfaction, la mobilisation et l'attachement à l'organisation.

La littérature établit des liens entre la satisfaction au travail, le bien-être et des résultats organisationnels, sans pour autant permettre de confondre ces construits (Wright et Cropanzano, 2000 ; Harter, Schmidt et Hayes, 2002). Les travaux sur le soutien organisationnel soulignent également que les salariés interprètent les pratiques et les ressources mises à leur disposition comme des signes de considération de la part de l'organisation (Eisenberger et al., 1986). La reconnaissance, la qualité des relations et la possibilité de réaliser son travail constituent ainsi des mécanismes susceptibles de relier l'environnement de travail aux attitudes de rétention.

Les études contextualisées sur ces mécanismes restent toutefois à approfondir dans les administrations publiques maliennes. Le problème n'est pas seulement de savoir si les conditions de travail sont adéquates, mais de comprendre comment les agents articulent des contraintes matérielles avec des ressources relationnelles parfois positives. Cette tension est particulièrement importante dans une direction chargée de gérer les emplois, les carrières et les compétences du secteur du développement rural.

La présente recherche examine donc la question suivante : comment les agents de la DRH/SDR perçoivent-ils les liens entre leurs conditions de travail, les mécanismes psychosociaux de leur expérience professionnelle et la performance sociale de la structure ? Elle poursuit deux objectifs : identifier les dimensions des conditions de travail jugées déterminantes par les agents ; analyser les mécanismes perçus qui relient ces dimensions à la satisfaction, la motivation, la reconnaissance, l'implication et l'intention de rester. La contribution attendue est empirique et analytique : elle propose de caractériser une configuration de performance sociale fragile dans une administration publique malienne.

2. Cadre théorique et proposition de recherche

2.1. Clarifier les construits

Les conditions de travail sont appréhendées comme les ressources et contraintes qui encadrent l'activité. Elles comprennent ici quatre ensembles : les conditions matérielles (locaux, mobilier, équipements, moyens de déplacement) ; les conditions organisationnelles (effectifs, répartition des tâches, charge et organisation des missions) ; les conditions relationnelles (communication, dialogue, confiance) ; et les conditions professionnelles (reconnaissance, formation, valorisation des compétences et visibilité des perspectives de carrière). Cette définition évite d'inclure dans les conditions de travail les effets subjectifs qu'elles peuvent susciter.

Les mécanismes psychosociaux sont distingués des conditions de travail. Ils renvoient à la satisfaction, à la motivation, au bien-être, au sentiment de reconnaissance, à l'implication et à la possibilité perçue de réaliser son potentiel. Enfin, la performance sociale désigne dans cette étude les manifestations organisationnelles et collectives qui découlent de ces mécanismes : climat social, stabilisation des ressources humaines, fidélisation et intention de rester. L'intention de départ est traitée comme un indicateur de fragilisation de la fidélisation, et non comme un départ effectif.

2.2. De l'environnement de travail à la performance sociale

Les conditions matérielles facilitent ou empêchent l'exécution des tâches. Les conditions organisationnelles structurent la charge et l'accès aux missions. Les conditions relationnelles peuvent soutenir l'expression des difficultés et la compréhension des décisions. Les conditions professionnelles, enfin, rendent les compétences plus ou moins visibles et reconnues. Dans cette perspective, les ressources offertes par l'organisation sont susceptibles de nourrir la perception de soutien, alors que les déficits persistants peuvent accroître les frustrations. Le lien avec la performance sociale est indirect et perçu : l'étude n'établit pas de causalité statistique.

2.3. Proposition de recherche

La recherche est guidée par la proposition suivante : les agents perçoivent l'amélioration des conditions matérielles, organisationnelles, relationnelles et professionnelles comme susceptible de renforcer les mécanismes psychosociaux favorables au travail et, à travers eux, la fidélisation, le climat social et la capacité à accomplir les missions. Cette proposition sert de grille de lecture exploratoire ; elle ne constitue pas un modèle validé.

3. Méthodologie

3.1. Design et terrain

La recherche mobilise une démarche qualitative compréhensive et une étude de cas unique. Cette stratégie est adaptée à l'objectif d'explorer les significations attribuées par les agents à leur environnement professionnel. Le terrain est la DRH/SDR, structure centrale de gestion des ressources humaines du secteur du développement rural. Ses missions couvrent notamment la gestion des carrières, des emplois, des compétences et de la formation. L'effectif déclaré de la structure est de trente-trois agents.

3.2. Participants et échantillon

L'étude repose sur dix entretiens réalisés auprès d'agents de la DRH/SDR. Les participants ont été retenus selon un échantillonnage raisonné, afin de sélectionner des agents en mesure d'éclairer, à partir de leur expérience professionnelle, les conditions concrètes d'exercice du travail dans la structure. L'ancienneté déclarée se répartit comme suit : deux agents ont entre un et cinq ans d'expérience, sept entre cinq et dix ans, et un entre dix et quinze ans. Les participants sont identifiés par les codes A1 à A10 afin de garantir leur anonymat dans la restitution.

Tableau 1 : Répartition des participants selon l'ancienneté

Ancienneté déclarée	Nombre de participants	Lecture analytique
1 à 5 ans	2	Expériences professionnelles récentes.
5 à 10 ans	7	Expériences inscrites dans une connaissance consolidée de la structure.
10 à 15 ans	1	Point de vue d'une trajectoire plus ancienne.

Source : données issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès des agents de la DRH/SDR.

3.3. Collecte et analyse

Les données ont été recueillies par entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien couvre les conditions matérielles, le bien-être, la satisfaction, la reconnaissance, la communication, la motivation, les perspectives de carrière, la réalisation du potentiel, l'intention de départ et les

pistes d'amélioration. La confidentialité des échanges a été garantie par l'anonymisation des participants dans l'étude et dans la restitution des verbatims.

L'analyse thématique a été menée manuellement. Elle a consisté en une lecture répétée des entretiens, un codage initial des unités de sens, le regroupement des codes en catégories, l'identification des thèmes puis la comparaison des convergences et des divergences entre participants. Les thèmes ont ensuite été organisés selon la distinction conceptuelle entre conditions de travail, mécanismes psychosociaux et manifestations de performance sociale. La collecte a été arrêtée lorsque la saturation thématique a été atteinte, c'est-à-dire lorsque les entretiens supplémentaires n'apportaient plus de thèmes substantiellement nouveaux au regard de la question de recherche. Les fréquences de type « sept participants sur dix » sont utilisées comme repères descriptifs secondaires ; elles ne sont ni des estimations statistiques ni des preuves de causalité.

3.4. Critères de rigueur scientifique

La rigueur de l'étude repose sur l'articulation d'un échantillonnage raisonné, d'entretiens semi-directifs, d'une analyse thématique manuelle et de la saturation thématique. L'anonymisation des participants a été assurée par le recours aux codes A1 à A10. La confrontation des verbatims, des catégories thématiques et des fréquences descriptives renforce la cohérence interne de l'interprétation. Cette démarche favorise une compréhension contextualisée des perceptions des agents à l'égard de leurs conditions de travail.

4. Résultats

4.1. Les moyens de travail comme condition de possibilité de l'activité

Les dix participants expriment une insatisfaction à l'égard de leurs conditions de travail. Les difficultés évoquées concernent les locaux loués, l'absence ou l'insuffisance de certains espaces de travail, le matériel informatique, le mobilier et les moyens nécessaires à l'exécution des tâches. L'enjeu n'est pas uniquement le confort : les agents associent directement ces manques à la difficulté d'accomplir leur mission et de valoriser leurs compétences. « Nous avons la volonté de bien travailler, mais les moyens matériels ne suivent pas toujours » (A1).

Ce résultat met en évidence un premier mécanisme : l'écart entre les exigences du travail et les ressources disponibles. Comme l'indique A2, « le problème n'est pas l'envie de travailler », mais l'impossibilité de disposer systématiquement du matériel nécessaire. Les contraintes matérielles sont ainsi interprétées comme une entrave à l'efficacité attendue, plutôt que comme une simple insatisfaction de confort.

4.2. Des ressources relationnelles qui amortissent sans annuler les contraintes

Le cas étudié révèle une tension importante. Malgré les difficultés matérielles, les participants décrivent des relations globalement positives entre collègues. « Cela permet de supporter certaines contraintes et de continuer à travailler dans une ambiance acceptable » (A4). Tous estiment également bénéficier de la confiance des responsables, notamment par l'attribution de tâches et de dossiers importants. Ces éléments constituent des ressources de régulation : ils réduisent la portée sociale immédiate des contraintes, sans les résoudre.

La reconnaissance du travail est elle aussi ambivalente. Elle est déclarée par l'ensemble des participants, mais sept seulement considèrent que la reconnaissance hiérarchique est pleinement suffisante. Trois évoquent une prise en compte trop irrégulière ou insuffisamment équitable des efforts. Cette divergence est décisive : la reconnaissance ne fonctionne comme ressource que lorsqu'elle est suffisamment visible et partagée.

4.3. L'accès inégal à la réalisation du potentiel et aux perspectives de carrière

Six participants sur dix estiment pouvoir réaliser leur potentiel professionnel dans la structure ; quatre expriment une opinion défavorable. Cette seconde position est liée au manque de moyens : « Nous avons des compétences et des idées, mais lorsqu'il manque les moyens nécessaires, il devient difficile de montrer tout ce que nous sommes capables de faire » (A7). Les perceptions des perspectives de carrière suivent la même distribution : six sont favorables, quatre négatives. Les agents ne tirent donc pas tous la même conclusion du contexte organisationnel.

Les missions constituent un autre espace de différenciation. Sept participants souhaitent en recevoir davantage, parce qu'elles offrent des possibilités d'apprentissage, de diversification et, parfois, des avantages associés. Trois n'en expriment pas le souhait, en raison d'un sentiment de faible considération ou d'une répartition perçue comme insatisfaisante. Les missions ne sont donc motivantes que lorsqu'elles s'inscrivent dans un cadre jugé équitable et valorisant.

4.4. La communication comme mécanisme de reconnaissance et de participation

Tous les participants demandent davantage d'échanges avec les responsables. Le besoin ne porte pas uniquement sur la transmission d'informations : il concerne l'explication des décisions, la remontée des difficultés et la participation aux solutions. Neuf participants sur dix estiment que des réunions régulières pourraient améliorer l'atmosphère de travail et la confiance. « Une réunion mensuelle permettrait de faire le point sur les problèmes, de proposer des solutions et surtout de montrer que les préoccupations des agents sont prises en compte » (A2).

4.5. Une intention de mobilité révélatrice d'une fidélisation fragilisée

Sept participants sur dix déclarent envisager de quitter la structure dans les deux années à venir ; huit identifient les conditions de travail défavorables comme un motif susceptible de favoriser le départ d'agents. Cette donnée ne signifie pas que des départs auront lieu. Elle signifie que les agents associent leur projection professionnelle à la possibilité d'évoluer dans un environnement où leurs compétences pourront être mieux mobilisées. A10 le formule ainsi : « Si les conditions restent les mêmes, je pourrais envisager de partir ». L'intention de mobilité apparaît donc comme une expression de la fragilisation du lien organisationnel.

Tableau 2. Articulation empirique des thèmes

Conditions de travail	Mécanismes perçus	Manifestations sociales
Locaux, équipements, mobilier et moyens insuffisants	Frustration ; difficulté à réaliser le travail et à mobiliser les compétences	Insatisfaction généralisée ; projection de mobilité.
Effectifs, répartition des tâches, missions et carrières	Sentiment de développement ou, au contraire, de plafonnement	Perspectives contrastées ; implication différenciée.
Communication, confiance et relations entre collègues	Soutien social ; sentiment d'écoute ; reconnaissance	Climat social préservé mais vulnérable.
Reconnaissance et valorisation des compétences	Considération et motivation lorsqu'elles sont jugées équitables	Fidélisation plus ou moins fragile.

Source : élaboration des auteurs à partir des entretiens semi-directifs réalisés auprès des agents de la DRH/SDR.

5. Discussion

5.1. La performance sociale fragile comme contribution analytique

Les résultats permettent de qualifier la situation de performance sociale fragile. Cette expression ne désigne pas une faible performance sociale généralisée. Elle renvoie à une configuration où des ressources relationnelles - bonnes relations entre collègues, confiance hiérarchique et reconnaissance partielle - préservent l'ambiance de travail et une part de l'engagement, alors que les insuffisances matérielles et organisationnelles fragilisent durablement la satisfaction, la possibilité de développer les compétences et la fidélisation.

La fragilité est identifiable par trois traits. Premièrement, les ressources positives et les contraintes négatives coexistent. Deuxièmement, les ressources relationnelles semblent jouer un rôle compensatoire temporaire : elles rendent les difficultés plus supportables, mais ne les font pas disparaître. Troisièmement, l'intention de mobilité élevée indique que l'équilibre peut se rompre si les contraintes persistent. Cette lecture enrichit la compréhension de la performance sociale en évitant de l'assimiler à la seule satisfaction ou au seul climat social.

5.2. Discussion avec la littérature

Le lien perçu entre moyens de travail insuffisants et insatisfaction est cohérent avec l'approche multidimensionnelle des conditions de travail proposée par Gollac et Volkoff (2000). Les résultats complètent toutefois cette approche en montrant que les agents distinguent le manque de moyens de l'absence de volonté de travailler : ils interprètent les ressources matérielles comme une condition de possibilité de l'activité. La relation entre satisfaction, bien-être et résultats du travail observée dans la littérature (Wright et Cropanzano, 2000 ; Harter et al., 2002) éclaire le fait que les déficits de ressources puissent affecter l'expérience de travail, sans permettre d'inférer une causalité dans le présent cas.

La confiance et la reconnaissance peuvent être rapprochées de la théorie du soutien organisationnel, selon laquelle les pratiques de l'organisation sont interprétées par les salariés comme des signaux de valorisation (Eisenberger et al., 1986). Dans le cas étudié, ces signaux existent mais sont inégalement perçus. Cette nuance permet d'expliquer pourquoi des agents soumis à des contraintes semblables n'évaluent pas tous de la même manière leur potentiel ou leurs perspectives. Enfin, la littérature sur l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991) aide à lire l'intention de départ comme un signal de lien organisationnel fragilisé, et non comme une décision de départ déjà réalisée.

5.3. Implications managériales hiérarchisées

Tableau 3 : Hiérarchisation des implications managériales

Priorité	Action	Horizon et indicateur de suivi
1	Équiper les bureaux et améliorer les locaux, le mobilier et les moyens de travail.	Court à moyen terme ; disponibilité fonctionnelle des outils et des espaces.

2	Réexaminer les effectifs, la répartition des tâches et l'accès aux missions.	Moyen terme ; perception d'équité et charge de travail discutée en réunion.
3	Instaurer une réunion mensuelle de dialogue entre responsables et agents.	Court terme ; régularité des réunions, problèmes recensés et actions suivies.
4	Formaliser la reconnaissance et clarifier les opportunités de formation et de carrière.	Moyen terme ; feedbacks réalisés, perspectives expliquées, accès aux missions.
5	Suivre la fidélisation et les signaux d'intention de mobilité.	Continu ; baromètre interne qualitatif et suivi des départs effectifs.

Source : propositions des auteurs issues de l'analyse des entretiens réalisés auprès des agents de la DRH/SDR.

Cette hiérarchisation souligne qu'aucune mesure isolée ne peut suffire. Un équipement accru sans dialogue ne répondrait pas au besoin de participation ; une réunion régulière ne saurait remplacer les ressources matérielles nécessaires. Une politique de performance sociale doit donc articuler les dimensions matérielles, organisationnelles, relationnelles et professionnelles.

6. Conclusion

Cette étude qualitative exploratoire montre que les agents de la DRH/SDR associent leurs conditions de travail à leur expérience sociale de l'organisation. Les contraintes matérielles et organisationnelles sont perçues comme des obstacles à la réalisation efficace des missions et à la valorisation des compétences. Les relations entre collègues, la confiance hiérarchique et la reconnaissance constituent des ressources positives, mais elles ne suffisent pas à neutraliser les signaux de fragilisation, notamment l'intention de mobilité déclarée par une majorité de participants.

La contribution principale est de proposer la notion de performance sociale fragile : un équilibre temporaire dans lequel les ressources relationnelles maintiennent un climat de travail acceptable alors que les déficits de moyens et d'organisation fragilisent la fidélisation. Cette proposition analytique met en évidence l'intérêt d'une approche intégrée des conditions

matérielles, organisationnelles, relationnelles et professionnelles. Des recherches ultérieures pourront prolonger l'analyse dans d'autres administrations publiques et approfondir la comparaison des dispositifs de soutien aux agents.

BIBLIOGRAPHIE

Braun, V., et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Gollac, M., et Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., et Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Wright, T. A., et Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.