

Facteurs psychosociaux de la motivation en contexte de guerre asymétrique : Etude au sein du 11^e bataillon d'intervention rapide du Burkina Faso

Soumaïla KENON ;

Psychologue social, du travail et des organisations, Université Joseph Ki-Zerbo (UJKZ)

kenonsaf@gmail.com

Michel TINDANO,

Assistant des Ressources Humaines, 11^e Bataillon d'Intervention Rapide (11^e BIR)

michelbaphtindano@gmail.com

Burkina Faso

Résumé

Depuis 2015, le Burkina Faso connaît une intensification des attaques de groupes armés non étatiques, inscrivant les forces armées dans une situation de guerre asymétrique prolongée où la motivation du personnel dépend aussi de facteurs psychosociaux liés au moral, à la cohésion et à la reconnaissance. Cette étude, menée au sein du 11^e Bataillon d'Intervention Rapide (11^e BIR), analyse les principaux déterminants psychosociaux de la motivation au travail à partir d'une enquête quantitative descriptive réalisée de novembre 2024 à janvier 2025 auprès de 305 militaires. Les résultats montrent que 94,75% des répondants jugent les relations entre collègues motivantes et que 100% déclarent être satisfaits de leur appartenance au 11^e BIR. En revanche, 35,41% perçoivent les relations hiérarchiques comme peu ou pas motivantes et 60% considèrent les promotions par désignation comme démotivantes. Sur le plan extrinsèque, 56,39% se disent très satisfaits de l'environnement de travail, mais près de 59% ne sont pas pleinement satisfaits du logement en caserne. Ces résultats suggèrent que la motivation au sein de l'unité repose sur un équilibre entre cohésion, justice perçue, reconnaissance des compétences et conditions de vie.

Mots-clés : motivation, facteurs psychosociaux, cohésion, justice organisationnelle, armée, Burkina Faso.

Abstract

Since 2015, Burkina Faso has faced an intensification of attacks by non-state armed groups, placing the armed forces in a prolonged asymmetric warfare context in which personnel motivation must also be understood through psychosocial factors related to morale, cohesion, and recognition. This study, conducted within the 11th Rapid Intervention Battalion (11th RIB), examines the main psychosocial determinants of work motivation based on a descriptive quantitative survey carried out from November 2024 to January 2025 among 305 soldiers. The findings show that 94.75% of respondents consider peer relations motivating, and 100% report satisfaction with their membership in the 11th RIB. In contrast, 35.41% perceive hierarchical relations as little or not motivating, and 60% consider promotion by appointment demotivating. On the extrinsic level, 56.39% report being highly satisfied with their work environment, whereas nearly 59% are not fully satisfied with barracks housing conditions. These results suggest that motivation within the unit rests on a delicate balance between cohesion, perceived justice, recognition of competence, and living conditions.

Keywords: motivation, psychosocial factor, cohésion, organizational justice, military personnel, Burkina Faso.

Introduction

Les travaux en psychologie du travail et en psychologie militaire montrent de manière convergente que la motivation des soldats en opération dépend non seulement des conditions matérielles et organisationnelles mais également des dynamiques de cohésion, de leadership et de justice perçue (Vroom, 1964 ; Adams, 1963 ; Greenberg, 2004 ; Bartone & Adler, 1999 ; MacCoun & Hix, 2001). Ainsi dans les conflits asymétriques, le maintien du moral et de l'engagement des troupes constituent un déterminant essentiel de la performance opérationnelle, au même titre que les équipements et la doctrine militaire. Au Burkina Faso, l'intensification des attaques terroristes depuis 2015 a conduit à une réorganisation du dispositif militaire et à la création d'unités spécialisées. Parmi ces unités il y a le 11^e Bataillon d'Intervention Rapide (11^e BIR) créé en octobre 2023. Dans ce contexte de combat intense, les militaires sont exposés à une pression opérationnelle continue ce qui peut

accroître le risque d'épuisement lorsque leurs ressources psychosociales sont insuffisantes. C'est ce que confirment les travaux sur le burnout et la santé psychique en milieu militaire menés par Maslach en 1982 et Rusu en 2020. De ce fait, cet article en s'inscrivant dans le champ de la psychologie sociale et de la psychologie du travail s'appuie sur une enquête de terrain. Il vise à analyser de manière empirique les déterminants psychosociaux de la motivation au sein du 11^e BIR. Il mobilise les courants des théories du processus et du contenu de la motivation ainsi que les recherches consacrées à la cohésion et au leadership.

1. Cadre théorique

Les théories de contenu de la motivation, notamment celles de Maslow (1943) et de Herzberg et al. (1959), postulent que la satisfaction des besoins fondamentaux (sécurité, logement et hygiène de vie) ainsi que celle des facteurs d'hygiène, tels que le salaire et les conditions de travail, constitue une base nécessaire pour que les facteurs motivateurs, comme la reconnaissance, la responsabilité et le sens du travail, puissent produire pleinement leurs effets. Les théories de processus, illustrées par Vroom (1964) et Adams (1963), mettent, quant à elles, l'accent sur les relations entre effort, performance et récompense, ainsi que sur la perception de justice distributive et procédurale. De nombreuses recherches ont également montré que les injustices perçues concernant la rémunération ou les promotions, sont associées à une baisse de motivation, à une augmentation du stress et à l'émergence d'attitudes plus cyniques à l'égard de l'organisation (Greenberg, 2004 ; Tepper, 2001).

Parallèlement, la littérature en psychologie militaire souligne que la cohésion de groupe et la qualité du leadership constituent des déterminants majeurs du moral, de la résilience et de la performance au combat (Griffith, 2002 ; Ahnerson & Cameron, 2007 ; Bartone & Adler, 1999 ; Bury, 2018 ; Jordan et al., 2002).

Les études longitudinales recensées par Bøe et al. (2022) montrent également que la cohésion est associée à une meilleure santé mentale, à une plus grande confiance dans la gestion du stress et à une préparation militaire accrue. Dans cette perspective, la motivation au sein du 11^e BIR peut être comprise comme le résultat d'une interaction entre les besoins individuels, la dynamique de groupe et la justice organisationnelle, en cohérence avec les approches contemporaines de la psychologie des organisations.

En résumé, l'ancrage théorique retenu articule trois registres complémentaires : les modèles classiques de la motivation au travail (théories de contenu et de processus), les travaux sur la cohésion et le leadership en milieu militaire, et les recherches sur la justice organisationnelle. Cette articulation permet d'appréhender la motivation des militaires comme le produit d'une combinaison de besoins individuels, de dynamiques de groupe et de perceptions de justice dans l'allocation des ressources et des promotions.

2. . Méthodologie

Une approche quantitative descriptive a été retenue afin d'obtenir une cartographie globale des perceptions de motivation et de justice au sein d'une unité engagée dans un contexte opérationnel à haute intensité, tout en respectant les contraintes de temps et de disponibilité des militaires.

2.1. Terrain, période et participants

L'étude a été conduite au sein du 11^e BIR, unité créée en octobre 2023 et basée à Tenkodogo, dans un contexte de montée en puissance rapide des effectifs militaires au Burkina Faso. La collecte de données s'est déroulée de **novembre 2024 à janvier 2025**, après plus d'une année de fonctionnement opérationnel de l'unité. L'échantillon comprend **305 militaires** : 5 officiers (1,64%), 55 sous-officiers (18,03%) et 245 militaires du rang (80,33%). La

population est très majoritairement **jeune** (67,87% ont entre 20 et 29 ans ; 30,82% entre 30 et 39 ans) et **peu diplômée** (60,33% CEP ; 31,80% BEPC ; 4,26% bac ; 3,61% licence ou plus). Ces caractéristiques rejoignent les profils opérationnels décrits dans les travaux sur les armées engagées dans des conflits à haute intensité en contexte africain.

Le 11^e BIR constitue un cas particulièrement pertinent, en raison de sa création récente, de son engagement opérationnel soutenu et de la jeunesse de ses effectifs, caractéristiques qui en font un terrain privilégié pour l'étude des facteurs psychosociaux de la motivation en contexte de guerre asymétrique.

2.2. Outils et variables

Le questionnaire structuré s'inspire des modèles de la motivation au travail et de la justice organisationnelle, notamment ceux de Vroom, Adams et Greenberg, afin de construire des items portant sur plusieurs dimensions. Il évalue d'abord la motivation perçue à travers les relations entre collègues et avec la hiérarchie, puis le sentiment d'appartenance à l'unité. Il prend également en compte la perception de la justice des promotions, en distinguant les promotions fondées sur les compétences de celles obtenues par désignation, ainsi que la satisfaction vis-à-vis de la rémunération et des conditions matérielles, notamment le logement, l'environnement de travail et le matériel de combat. Les réponses sont recueillies à l'aide d'échelles de type Likert, allant de « très motivant » à « démotivant » pour les items relatifs à la motivation, et de « très satisfait » à « insatisfait » pour ceux portant sur les conditions de travail.

Ces dimensions opérationnelles traduisent concrètement, dans le contexte du 11^e BIR, les apports des théories de la motivation (Vroom, Maslow, Herzberg), de la justice organisationnelle (Adams, Greenberg) et de la cohésion militaire (Bartone & Adler, Griffith), en centrant l'analyse sur la cohésion, la relation

hiérarchique, la justice des promotions et les conditions matérielles.

2.3. Analyse des données

Les données quantitatives ont été traitées par **statistiques descriptives** (fréquences, pourcentages) et croisements simples entre variables sociodémographiques et variables de motivation. La démarche, de type évaluatif exploratoire, s'inscrit dans la logique d'analyses menées dans d'autres contextes militaires pour appréhender le moral et la cohésion (Bury, 2018 ; Jordan et al., 2002).

3. Résultats

3.1. Profils sociodémographiques

Tableau 1. Répartition des répondants selon l'âge

Tranche d'âge	Effectif (n)	Pourcentage (%)
20-29 ans	207	67,87
30-39 ans	94	30,82
40 ans et plus	4	1,31
Total	305	100

La majorité des militaires appartient à la tranche des 20-29 ans, ce qui montre que l'échantillon est essentiellement jeune. Sur le plan de l'instruction, 60,33% des répondants ont le CEP et 31,80% le BEPC, ce qui renforce l'importance de la formation continue et des perspectives de promotion interne comme leviers de reconnaissance.

3.2. Facteurs intrinsèques de motivation

Tableau 2. Perception des relations entre collègues et avec la hiérarchie

Dimension évaluée	Très motivantes (%)	Motivantes (%)	Peu ou pas motivantes (%)
Relations entre collègues	60,98	33,77	5,25
Relations avec la hiérarchie	28,85	35,74	35,41

Les relations entre collègues sont jugées très motivantes ou motivantes par 94,75% des répondants, ce qui confirme le rôle central de la cohésion sociale dans le maintien du moral et de la préparation opérationnelle. En revanche, les relations avec la hiérarchie apparaissent plus contrastées, avec 35,41% de réponses peu ou pas motivantes, ce qui suggère des marges d'amélioration dans le leadership de proximité. Le sentiment d'appartenance au 11^e BIR est très élevé car aucun répondant ne se déclare insatisfait. Ce qui témoigne d'une forte identification organisationnelle et d'un bon niveau de cohésion interne.

3.3. Justice perçue des promotions

Les promotions fondées sur les compétences et les performances sont jugées très motivantes par 59,34% des militaires et moyennement motivantes par 28,52%, soit près de 88% d'évaluations positives. À l'inverse, les promotions par désignation sont perçues comme peu ou démotivantes par 60% des répondants. Ces résultats illustrent clairement les mécanismes décrits par la théorie de l'équité et par les travaux sur la justice organisationnelle. Ils montrent que les perceptions d'injustice distributive et procédurale peuvent réduire la motivation,

accroître le stress et favoriser des attitudes de retrait ou de cynisme à l'égard de l'organisation.

3.4. Rémunération et conditions matérielles

Les incitations financières, notamment les primes opérationnelles et les allocations alimentaires, sont globalement jugées satisfaisantes, ce qui confirme l'importance des facteurs extrinsèques dans un contexte de risque élevé.

Tableau 3. Satisfaction vis-à-vis des conditions matérielles

Dimension	Très satisfaits (%)	Moyennement satisfaits (%)	Insatisfaits (%)
Environnement de travail	56,39	21,97	21,64
Logement	40,98	57,38	1,64

Les conditions matérielles apparaissent plus nuancées. L'environnement de travail est bien perçu par une majorité des militaires, mais le logement reste une difficulté notable : près de 59% des répondants ne sont pas pleinement satisfaits de leur logement. Dans le contexte du 11^e BIR, cette situation peut constituer un risque latent pour la motivation à moyen terme, en particulier si elle se combine à la fatigue opérationnelle et à la pression du terrain.

4. Discussion

Cette discussion reprend les principaux résultats à la lumière des cadres théoriques de la motivation, de la cohésion de groupe et de la justice organisationnelle mobilisés dans la première partie.

En effet, les résultats empiriques confirment, dans le contexte spécifique du 11^e BIR, plusieurs enseignements bien établis dans la littérature internationale. En premier lieu, la cohésion entre pairs apparaît comme un déterminant majeur de la motivation. Ce constat rejoint les travaux qui montrent que la cohésion est associée à une meilleure performance perçue, à une plus grande capacité de gestion du stress et à un moral plus élevé (Griffith, 2002 ; Jordan et al., 2002 ; McAndrew et al., 2017 ; Bury, 2018). Le fait que 94,75% des répondants évaluent positivement les relations entre collègues et que 100% déclarent appartenir à l'unité avec satisfaction contribue à expliquer le niveau élevé de disponibilité opérationnelle observé sur le terrain. Ces résultats invitent à considérer la cohésion non pas comme un effet spontané du terrain, mais comme un levier de gestion à part entière, nécessitant des actions de formation, de soutien et de reconnaissance ciblées au sein des unités.

En deuxième lieu, la perception de justice liée aux promotions constitue un point particulièrement sensible. L'écart marqué entre l'appréciation des promotions fondées sur les compétences, jugées très motivantes par 59,34% des répondants, et celle des promotions par désignation, considérées comme peu ou démotivantes par 60% d'entre eux, illustre clairement les mécanismes mis en évidence par Adams (1963) ainsi que par les recherches sur la justice organisationnelle. Lorsque les soldats perçoivent un décalage entre leurs efforts, leurs sacrifices et les récompenses obtenues, la motivation peut se transformer en résignation, voire en cynisme (Sweeney & McFarlin, 1993 ; Greenberg, 2004).

Par ailleurs, la qualité du leadership apparaît comme un levier d'amélioration prioritaire. La proportion de 35,41% de militaires jugeant les relations hiérarchiques peu ou pas motivantes rejoint les études qui montrent que le leadership transformationnel ou de proximité constitue un antécédent important de la cohésion, du moral et de la santé mentale (Bartone & Adler, 1999 ; Arthur &

Hardy, 2014). Dans une unité jeune et fortement sollicitée, un déficit de reconnaissance ou de communication de la part de la hiérarchie peut rapidement devenir une source supplémentaire de stress psychosocial.

Enfin, les conditions de logement renvoient aux travaux portant sur les déterminants matériels de la santé mentale et du bien-être. Les recherches récentes sur les militaires et les vétérans indiquent qu'un logement instable ou de mauvaise qualité est associé à une augmentation des troubles psychiques et à des difficultés accrues d'accès aux soins. Le fait que près de 59% des militaires du 11^e BIR ne soient pas pleinement satisfaits de leur logement suggère que ce facteur peut, à terme, interagir avec la fatigue opérationnelle et favoriser une usure psychique progressive, conformément à la logique des facteurs d'hygiène décrite par Herzberg et al. (1959).

Globalement, ces données montrent que la motivation en contexte opérationnel est un processus psychosocial complexe. La cohésion et le sentiment d'appartenance peuvent compenser temporairement certaines fragilités organisationnelles. Mais la persistance d'injustices perçues et de conditions matérielles insuffisantes risque d'éroder progressivement le capital de motivation et de résilience des militaires.

5. Limites et perspectives

Cette étude comporte plusieurs limites. D'abord, elle est monocentrique et menée uniquement au sein du 11^e BIR, ce qui restreint la généralisation des résultats aux autres unités militaires, voire à d'autres contextes nationaux. Ensuite, la faible représentation des officiers, qui ne constituent que 1,64% de l'échantillon, limite l'analyse fine des perceptions liées au leadership et à la gestion hiérarchique. Par ailleurs, le caractère transversal de l'enquête, réalisée entre novembre 2024 et janvier 2025, ne permet pas d'observer l'évolution de la motivation dans le

temps, alors que plusieurs travaux sur la cohésion recommandent des approches longitudinales. Enfin, le recours à des auto-questionnaires expose les résultats à un biais de désirabilité sociale, particulièrement plausible dans un environnement militaire hiérarchisé.

Ces limites ouvrent toutefois plusieurs perspectives de recherche. Il serait pertinent de conduire des études comparatives entre différentes unités et, plus largement, entre plusieurs pays de la sous-région afin de mieux cerner les spécificités contextuelles de la motivation militaire. De futures recherches gagneraient également à intégrer des indicateurs de santé mentale, tels que le stress post-traumatique, le burnout ou la consommation de substances, comme l'ont fait d'autres travaux portant sur les forces armées. En plus, des suivis longitudinaux permettraient de mesurer l'impact de réformes organisationnelles, notamment la transparence des promotions, l'amélioration des conditions de logement et le renforcement de l'accompagnement psychosocial, sur la motivation, la cohésion et la performance opérationnelle. Enfin, une approche mixte combinant questionnaires et entretiens approfondis permettrait de saisir plus finement les dynamiques de reconnaissance, de leadership et de justice perçue en situation opérationnelle.

Conclusion

En mobilisant les apports de la psychologie du travail, de la psychologie sociale et de la psychologie militaire, cette étude met en évidence que la motivation des militaires du 11^e BIR repose sur un équilibre délicat entre cohésion, sentiment d'appartenance, reconnaissance et justice perçue, d'une part, et satisfaction des besoins matériels de base, d'autre part. Les résultats rejoignent les analyses de MacCoun et Hix (2001) sur le rôle de la cohésion dans la performance, ainsi que celles de Greenberg(2004) et

d'Adams (1959) sur la justice organisationnelle comme condition de la motivation durable.

Dans une perspective de gestion des ressources humaines militaires au Burkina Faso, ces constats plaident pour des actions articulées autour de quatre axes : le renforcement de la cohésion et de la reconnaissance non financière, l'amélioration des conditions de logement et de vie, la réforme des promotions afin de les rendre plus transparentes et équitables, ainsi que le développement d'un leadership de proximité sensible aux enjeux psychosociaux. L'enjeu est de consolider un environnement organisationnel capable de soutenir durablement l'engagement, la discipline et la résilience des militaires dans un contexte opérationnel exigeant.

Références

- ADAMS John Stacey, 1963. « Toward an understanding of inequity ». In : *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, N°5, pp. 422-436.
- AHRONSON Arnie & CAMERON James E., 2007. « The nature and consequences of group cohesion in a military sample ». In : *Military Psychology*, Vol. 19, N°1, pp. 9-25.
- ARTHUR Christopher A. & HARDY Lew, 2014. « Transformational leadership: A quasi-experimental study ». In : *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, N°1, pp. 38-53.
- BARTONE Paul T. & ADLER Amy B., 1999. « Cohesion over time in a peacekeeping medical task force ». In : *Military Psychology*, Vol. 11, N°1, pp. 85-107.
- BURY Adam S., 2018. « Building unit cohesion: How leaders can foster cohesion in today's military environment ». In : *Small Wars Journal*, Vol. 14, N°3.
- FORS BRANDEBO Maria, BÖRJEJESSON Maria & HILMARSSON Hjörvar, 2022. « Longitudinal studies on

- cohesion in a military context: A systematic review ». In : Military Psychology, Vol. 34, N°6, pp. 732-741.
- GREENBERG Jerald, 2004. « Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice ». In : Organizational Dynamics, Vol. 33, N°4, pp. 352-365.
 - GRIFFITH James, 2002. « Multilevel analysis of cohesion's relation to stress, well-being, identification, disintegration, and perceived combat readiness ». In : Military Psychology, Vol. 14, N°3, pp. 217-239.
 - HERZBERG Frederick, MAUSNER Bernard & SNYDERMAN Barbara B., 1959. The motivation to work, 2e éd., Wiley, New York.
 - JORDAN Bonita K., MARMAR Charles R., FAIRBANK John A., SCHLENGER William E., KULKA Richard A., HOUGH Richard L. & WEISS Daniel S., 1992. « Problems in families of male Vietnam veterans with posttraumatic stress disorder ». In : Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 60, N°6, pp. 916-926.
 - MACCOUN Robert J. & HIX William M., 2001. « Unit cohesion and military performance ». -In: RAND Corporation (dir.), Sexual orientation and U.S. military personnel policy: An update of RAND's 1993 study, pp. 137-165, RAND Corporation, Santa Monica.
 - MASLACH Christina, 1982. Burnout: The cost of caring, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
 - MASLOW Abraham H., 1943. « A theory of human motivation ». In : Psychological Review, Vol. 50, N°4, pp. 370-396.
 - MCANDREW Lisa M., SANTOS Sandra L., HELMER Deborah A. & QUIGLEY Karen S., 2017. « Beyond stereotypes of military veterans: Identifying heterogeneity within a high-risk population ». In : Social Science & Medicine, Vol. 177, pp. 109-117.

- RUSU Petru P., 2020. « Military personnel mental health: An integrative review ». In : *Military Psychology*, Vol. 32, N°2, pp. 107-121.
- SWEENEY Paul D. & MCFARLIN Dean B., 1993. « Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice ». In : *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, N°1, pp. 23-40.
- TEPPER Bennett J., 2001. « Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects ». In : *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, N°2, pp. 197-215.
- VROOM Victor H., 1964. *Work and motivation*, Wiley, New York.