

Motivation et assiduité au travail chez des fonctionnaires du Trésor public ivoirien

Motivation and attendance at work among officials Ivorian Treasury

RESUME

L'article vise à montrer la relation qui existe entre les facteurs de motivation et l'assiduité des agents du Trésor public sur le lieu de travail. Elle porte sur 35 fonctionnaires de la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux. Nous avons utilisé l'échelle de motivation globale (EMG-28) en vue de recueillir les données nécessaires à l'analyse. Les résultats montrent que les fonctionnaires du Trésor public sont ponctuels et s'investissent dans leur travail en vue d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Ces comportements sont corrélés aux facteurs de motivation tels que les primes trimestrielles, la responsabilisation, le cadre du travail. L'étude révèle que plus le fonctionnaire est motivé, plus il est assidu au travail. Autrement dit, la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque influencent indifféremment l'assiduité au travail des agents du Trésor public. L'exploitation du présent article pourrait amener à redéfinir la politique de gestion des ressources humaines telle que pratiquée actuellement dans l'administration publique ivoirienne pour la conduire vers la qualité des prestations et la performance tant souhaitées par les usagers.

Mots-clé : Motivation intrinsèque, Motivation extrinsèque, Assiduité, Administration publique.

Abstract

The article aims to show the relationship between the factors of motivation and attendance officers of the Treasury on the workplace. It covers 35 officials of the Directorate of Human Resources and General Services. We used the scale of overall motivation (EMG-28) to collect the necessary data analysis. The results show that Treasury officials are punctual and invest in their work to achieve the goals that are set for them. These behaviors are correlated with motivational factors such as quarterly bonuses, accountability, part of the work. The study reveals that the employee is more motivated, it is hard at work. In other words, intrinsic motivation and extrinsic motivation influence either work attendance officers of the Treasury. The operation of this section may lead to redefine the policy of human resource management as currently practiced in the Ivorian government to lead to service quality and performance as desired by users.

Keywords: Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Attendance, Public Administration.

INTRODUCTION

Depuis 1980, il se développe un mouvement de modernisation des services publics aussi bien en Europe, en Amérique qu'en Asie. L'analyse des évolutions dans les pays de l'OCDE¹ confirme bien cette tendance, bien que les rythmes et les priorités soient différents d'un pays à un autre (Belmihoub, 2005). Aujourd'hui, il est de plus en plus question d'une nouvelle pratique – la prise en compte du facteur humain – qui se révèle indispensable pour une amélioration de la qualité des services publics (Benabbou, 2001). Ainsi, les pays occidentaux adaptent continuellement les modalités de gestion de leurs services publics. Sur le continent africain par contre, il semble se développer une situation particulière.

Après les indépendances, le mode de gestion reçu de la puissance coloniale demeure la panacée des dirigeants qui vont instrumentaliser la Fonction publique. Il s'ensuit que la promotion et la mobilité ou tout autre avantage se rattachant à la fonction des agents sont compromis, car ils sont fondés sur des critères laissés à la seule appréciation du responsable hiérarchique (Gacha, 2006). Aussi, les institutions de Bretton Wood vont-elles initier des plans de réformes des administrations publiques africaines. Mais, leurs interventions dans la restructuration de ces organisations s'attarderont sur des données économiques, laissant de côté la dimension humaine.

Or, selon Ben Osman et Bal Hadj (2000), dans la conduite du changement stratégique, l'homme est à la fois sujet et objet de la mutation, puisqu'il agit et bénéficie de l'action. En fait, il semble ne pas exister de réelle politique de motivation du personnel au sein de la Fonction publique ivoirienne. C'est pourquoi, en dépit des politiques de réformes introduites depuis 1982, l'on observe toujours des comportements jugés indésirables chez les fonctionnaires. En effet, l'administration publique ivoirienne est l'objet de critiques diverses quant à ses prestations et à sa productivité. La lourdeur administrative, l'absentéisme des agents, les détournements de deniers publics sont autant de maux qui sont relevés au détriment de l'organisation administrative, et qui ternissent davantage son image auprès des usagers, des prestataires et des fournisseurs. Gacha (2006) révèle que les fonctionnaires dans leur ensemble sont caractérisés par l'absentéisme et les retards au service. Autrement dit, ils sont caractérisés par le manque d'assiduité.

Comment [A1]: Contextualiser en précisant la période d'intervention des institutions financières internationales.

Comment [A2]: Indiquer au moins une référence. On pourrait par exemple citer Ela, J.M. (1998)

Comment [A3]: Problème de forme dans la présentation des auteurs. Harmonisation à faire.

¹ L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) regroupe les pays dits développés.

L'assiduité désigne l'exactitude à se trouver aux endroits où le devoir appelle. Ce terme signifie aussi l'application continue à un travail, à une chose. Dans ce sens, l'assiduité au travail désigne la présence régulière dans le lieu où l'on exerce une activité professionnelle (Dictionnaire de l'Académie Française, 2003). Selon le Bureau des ressources humaines (2006), l'assiduité au travail contribue à développer le sentiment de satisfaction personnelle, d'accomplissement, et solidifie les relations entre les employés. Dans notre contexte, l'assiduité au travail renferme deux réalités perceptibles (ou observables) chez les agents du Trésor public : la ponctualité allant de pair avec la régularité et l'accomplissement de la tâche confiée dans des délais précis.

Soungalo (2006) note que le fonctionnaire est devenu improductif et coûteux à l'administration publique du fait du manque d'assiduité, résultant à son tour du manque de motivation. Cet état de fait est également relevé par Gacha (op. cit.). Toutefois, cet auteur souligne que le fonctionnement des régies financières permet de relativiser cette observation, car les agents publics de ce secteur se démarquent de ceux des autres secteurs par leur assiduité et leur implication au travail. Il semble donc que ceux-ci soient plus motivés dans l'exercice de leur activité. En effet, bien qu'étant fonctionnaires sur le plan statutaire au même titre que les autres, les agents du Trésor public semblent plus disposés à s'investir dans le travail : régularité, ponctualité au service, respect des horaires réglementaires de travail, bonnes prestations à l'endroit des usagers. Ces dispositions peuvent s'expliquer à travers la conception bifactorielle de la motivation de Herzberg (Levy-Leboyer, 2001).

Herzberg (cité par Levy-Leboyer, 2001) distingue deux sources de motivation : la première provient des facteurs qu'il nomme intrinsèques (ou internes) et sont liés au contenu des tâches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, la promotion, à l'intérêt pour le travail lui-même, à l'autonomie et aux défis surmontés ; les facteurs extrinsèques (ou externes) concernent ce que Herzberg rassemble sous le nom de contexte du travail, c'est-à-dire essentiellement le salaire (et les primes périodiques), la sécurité (le centre médical du Trésor), les relations avec les collègues (la mutuelle des agents du Trésor), les conditions matérielles du travail (équipements modernes, bureaux climatisés et véhicules de ramassage du personnel) et la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l'organisation. Le grand apport de cette théorie est qu'elle montre que la motivation peut être influencée par des facteurs internes et externes. La motivation varie selon des facteurs internes, mais la démotivation influe selon les facteurs externes.

Comment [A4]: Non, il ne s'agit de vous précipiter et de donner une explication selon Levy-Leboyer. Il s'agit plutôt de s'interroger et conduire une explication approfondie qui fait appel aux travaux de Levy-Leboyer et qui les dépasse. Sinon, vous vous répétez à la fin de l'introduction en faisant revenir cette même préoccupation qui devrait en réalité constituer votre problématique.

Comment [A5]: lui-même

Comment [A6]: Idem, Voir Commentaire 4

Cela dit, il s'avère maintenant opportun de s'interroger sur la littérature antérieure pour cerner les diverses approches des auteurs sur les facteurs qui motivent et qui modifient le comportement des individus dans un sens donné, notamment sur le lieu de travail.

Zéréhoué (2008) définit la motivation au travail comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. Pour l'auteur, la formation du fonctionnaire permet de développer en lui la motivation au travail. Nangu (2006) relève pour sa part que dans toute organisation, le potentiel humain a besoin d'être motivé dans la recherche d'un bon rendement. L'absence de motivation est considérée comme un facteur explicatif majeur de la faible compétitivité, des crises et même de la faillite. Maugeri (cité par Bory et al., 2005) définit également la motivation au travail comme étant un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son identité et sa durée. La motivation au travail s'appréhende ainsi à travers un certain nombre de comportements (ponctualité, régularité, implication dans le travail, respect des délais) qui traduisent non seulement la prédisposition psychologique du travailleur, mais aussi qui sont bénéfiques à l'organisation en terme d'efficacité.

Bory et al. (2005) ont effectué une étude qui porte sur la motivation des individus dans leur travail, dans les cultures française et thaïlandaise. L'hypothèse est que les Thaïlandais ont un niveau de motivation plus élevé que les Français. Les résultats obtenus ne confirment l'hypothèse que dans le champ de la motivation intrinsèque, ceux de la motivation extrinsèque ne sont pas significatifs et ceux de l'amotivation semblent biaisés méthodologiquement. Cependant, les auteurs ont conclu qu'il y a bien une différence de motivation au travail en fonction de la culture des individus. Dans le domaine du travail, le concept de motivation est souvent utilisé pour expliquer certains comportements tels que l'absentéisme. Par exemple, quelques travaux – notamment ceux de Manon (2005) et Viviant (2005) – se sont penchés sur le lien existant entre motivation et absentéisme. L'absentéisme s'opposant à l'assiduité, il nous semble pertinent d'exploiter les résultats de ces travaux. Manon (2005), citant Léonard et coll. (1987), révèle que l'absentéisme et [sa contrepartie] l'assiduité résulteraient de la pression exercée par les exigences de l'environnement subjectif de travail. Elles serviraient de moyens au travailleur afin que ce dernier, vivant le phénomène de stress, puisse s'adapter à son environnement. Ainsi, l'absence au travail semble être une réponse comportementale qui,

selon les conditions et les cas, traduit une inhibition anxieuse ou bien permet de rétablir un déséquilibre perçu par l'individu.

Viviant (2005) affirme que la satisfaction au travail est un indicateur de motivation, mais en aucun cas une cause, puisque la première constitue plus un sentiment et la seconde plus un processus. Toutefois, la satisfaction ou l'insatisfaction des employés peut être perçue à travers les conséquences qu'elle engendre, entre autres le faible rendement, l'absentéisme, la grève. Par conséquent, selon l'auteur, moins l'employé est satisfait (ou motivé), plus il s'absente.

Manon (2005) a le mérite d'avoir approché le phénomène de l'absentéisme dans le contexte du travail. Il en est de même pour Viviant (2005) qui s'attarde plutôt sur la relation entre l'absentéisme et la motivation au travail, ainsi que Bory et al. (2005) qui renseignent sur la motivation différenciée selon la culture. Quant à Zéréhoué (2008) et Nanguï (2006), ils se limitent l'un à la définition de la motivation au travail et l'autre à l'incidence sur l'organisation d'une absence de motivation chez le travailleur. Toutefois, ces travaux dans leur ensemble ne permettent pas de saisir la relation qu'il y a entre la motivation et l'assiduité au travail. C'est cet aspect que nous voulons mettre en évidence dans le présent travail.

En fin de compte, il faut retenir que les facteurs de motivation et de démotivation se retrouvent aussi bien dans le mode de fonctionnement même de l'organisation que dans le comportement des acteurs qui animent ces organisations. Les incitations pécuniaires (primes, indemnités), les conditions de travail, l'attitude des responsables hiérarchiques à l'égard des subordonnés et les récompenses sont tous des facteurs qui influencent positivement ou négativement l'assiduité au travail du fonctionnaire et partant son rendement sur le lieu de travail. Autrement dit, liée à la motivation du travailleur, l'assiduité au travail renferme la ponctualité et l'implication dans le travail en vue d'atteindre les objectifs fixés. En effet, ces deux éléments permettent de mesurer l'assiduité au travail d'un fonctionnaire. La ponctualité se réfère à l'heure d'arrivée sur le lieu de travail et à celle de prise de service. Cependant, si la première reste à l'appréciation du fonctionnaire, la seconde l'est moins. Pour les agents du Trésor public, comme c'est le cas d'ailleurs pour tous les agents publics, le début du travail est fixé à 7h30mn. Cet horaire est scrupuleusement observé, dans la majorité des cas, par les fonctionnaires qui émargent dans un registre prévu à cet effet. Sur la base donc de la ponctualité, l'agent reçoit des avantages de diverses natures. Mais, la ponctualité seule ne suffit pas ; il faut en plus qu'il s'implique dans le travail. Si la ponctualité permet d'observer

le conformisme (ou le non conformisme) de l'agent relativement aux règles établies, l'implication dans le travail permet, quant à elle, de se prononcer sur le rendement de ce dernier. L'exécution du travail dans un délai court, l'évacuation des travaux, l'atteinte des objectifs fixés sont autant d'indicateurs de l'implication de l'agent dans son travail. Il ne suffit donc pas de considérer seulement la ponctualité, mais d'y adjoindre l'implication du travailleur pour mesurer son assiduité.

Au regard de tout ce qui précède, la préoccupation centrale demeure de savoir pourquoi les fonctionnaires du Trésor public sont plus motivés au travail. Par ailleurs, quels sont les différents leviers activés pour motiver cette catégorie de fonctionnaires ? En dernier ressort, quels sont les éléments à privilégier pour motiver les fonctionnaires dans leur ensemble ? Autant de questions auxquelles cet article s'efforce de donner un éclairage, en ayant pour objectif de montrer la relation qui existe entre les facteurs de motivation et l'assiduité au travail, à partir du cas des fonctionnaires du Trésor public ivoirien. Notre hypothèse générale est que l'assiduité au travail est liée aux facteurs de motivation. Pour ce faire, nous allons interroger le cadre et les conditions de travail des fonctionnaires. Le travail est structuré autour d'une méthodologie, de résultats et analyses suivis d'une discussion. La conclusion revient sur les principaux résultats obtenus et éclaire sur les portées sociale et scientifique.

METHODOLOGIE

Le présent article se propose de mettre en évidence la relation qui existe entre l'assiduité au travail et les facteurs de motivation mis en place ou déployés par le Trésor Public. A cet effet, une démarche méthodologique est élaborée. La conception théorique dans laquelle l'étude s'inscrit nous mène à opter pour les méthodes d'analyse quantitative. Cette perspective est enrichie avec l'analyse qualitative pour mieux ressortir les comportements des acteurs, les sens et significations qu'ils donnent à leurs actions. L'analyse quantitative tient compte de la mesurabilité de la motivation et de l'assiduité en tant que phénomènes observables et quantifiables. En effet, les comportements des agents publics au travail sont tributaires de la motivation ressentie qui ne peut être interrogée isolément, sans y adjoindre l'assiduité. Mais avant, comme toute recherche en sciences sociales et humaines, la recherche documentaire a consisté la première étape de collecte des données. La documentation exploitée est issue des articles et ouvrages scientifiques, des documents administratifs, des rapports d'études. Pour cette première phase de collecte des données, nous nous sommes référés au Centre Ivoirien d'Etudes et de Recherches en Psychologie Appliquée (CIERPA) à Abidjan et le Centre de

Comment [A7]: Voilà votre problème de recherche auquel vous semblez avoir répondu en convoquant des auteurs. Or cela devrait se faire dans le corps de l'article.

Comment [A8]: Harmoniser la présentation du terme !

documentation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique d'Abidjan. Nous avons également recouru à la documentation en ligne via les sites *persee.fr* et *revues.org*. La première phase de collecte des données a été complétée par des enquêtes par questionnaires auprès des agents du Trésor public. Certains agents du Trésor public semblent plus motivés par les facteurs externes alors que les autres le sont davantage par les facteurs internes. Etant donné ces deux catégories, il nous semble pertinent de procéder à la comparaison des fréquences de ces catégories distinctes pour déterminer lequel des facteurs est davantage lié à l'assiduité au travail.

La motivation, nous le soulignons, est la fois intrinsèque et extrinsèque. L'échelle de motivation globale (EMG-28)² permet de mettre en relief ces deux types de motivation. Elle comporte 28 items évaluant la motivation globale des individus. Nous avons conservé le questionnaire dans sa forme originale sans en modifier une quelconque partie. Les réponses à chaque item se font sur une échelle en 7 points allant de 1 (ne correspond pas du tout) à 7 (correspond exactement). A la fin du questionnaire, nous avons demandé au sujet enquêté de mentionner ses horaires d'arrivée au service, le nombre de jours de travail par semaine, d'indiquer la tranche d'âge à laquelle il appartient, sa catégorie professionnelle ainsi que son sexe.

La population d'étude comprend *a priori* tous les agents exerçant au sein de la Direction du Trésor public. Autrement dit, font partie de la population d'étude tous les individus, sans distinction de sexe et de grades, ayant la qualité de fonctionnaire telle que définie par le Statut général de la Fonction publique³. La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique comprend plusieurs sous-directions et services. A la suite des démarches administratives pour l'autorisation d'enquête, seule la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux (DRHMG) nous a été autorisée, qui compte au total 35 agents. Par conséquent, notre population d'étude est constituée de ces 35 fonctionnaires. Nous avons donc jugé non pertinent de constituer un échantillon, vu que la population est de petite taille.

L'objectif de ce travail est d'étudier la relation entre la motivation et l'assiduité au travail. Nous avons, d'une part, les agents motivés par les facteurs externes et, d'autre part, les agents motivés par les facteurs internes. Les deux groupes sont différents et donc indépendants. Par ailleurs, étant donné que tous les agents travaillent dans les mêmes conditions matérielles et psychologiques, nous avons à comparer les fréquences d'échantillons indépendants : le χ^2 se

² Cette échelle a été construite par Guay, Mageau et Vallerand en 2003.

³ Loi n°92-570 du 11 septembre 1992 portant Statut général de la Fonction publique.

révèle être le test statistique approprié. Dans les parties qui suivent, ces différents résultats sont présentés et analysés, interprétés, puis discutés conformément à la littérature.

RESULTATS

Sur les 32 questionnaires ventilés, 5 nous sont parvenus avec des erreurs de réponses ; ceux-ci n'ont pas été pris en compte dans les analyses finales. Les résultats sont présentés et analysés selon les différentes hypothèses formulées. ~~Nous allons présenter~~ les résultats des deux hypothèses opérationnelles tout en mettant en évidence la relation entre la motivation et l'assiduité au travail. Nous avons consigné les fréquences dans les tableaux ci-dessous.

Comment [A9]: Les résultats des hypothèses opérationnelles sont présentés...

Tableau 1 : Fréquence des agents en fonction du type de motivation.

Types de motivation	Motivation intrinsèque	Motivation extrinsèque	Total
Effectifs	13	14	27
Pourcentage	48,15	51,85	100

Source : notre étude.

Ce tableau montre que le nombre de fonctionnaires motivés par les facteurs extrinsèques (14), soit 51,85% de la population d'étude, est juste supérieur à celui de leurs pairs motivés par les facteurs intrinsèques (13), soit 48,15% de la population d'étude. C'est dire que la différence observée entre la fréquence des fonctionnaires motivés de façon externe et la fréquence des fonctionnaires motivés de façon interne est non significative.

Hypothèse opérationnelle 1 : le nombre d'agents motivés par les facteurs externes qui arrivent au service à 7h30mn est supérieur au nombre des agents qui arrivent plus tard et qui sont motivés par les facteurs internes.

Tableau 2 : Fréquence des agents en fonction de la motivation et de l'heure d'arrivée au service

	Motivation intrinsèque	Motivation extrinsèque	Total
Avant 7h30mn	7	9	16
Après 7h30mn	6	5	11
Total	13	14	27

Source : notre étude.

Comment [A10]: Pourquoi 27 au lieu de 32 ? Faites une note de bas de page pour l'expliquer et attirer l'attention du lecteur.

Le tableau 2 rapporte que le nombre de fonctionnaires, sans distinction de motivation, qui viennent avant 7h30mn (16) est plus élevé que celui des fonctionnaires qui arrivent au travail

après 7h30mn (11). De façon spécifique, parmi les agents motivés par les facteurs intrinsèques, sept (7) arrivent au travail avant 7h30mn quand six (6) autres le font après 7h30mn ; parmi les agents motivés par les facteurs extrinsèques, neuf (9) arrivent au travail avant 7h30mn et les cinq (5) autres viennent après 7h30mn. Pour saisir laquelle de ces deux catégories de fonctionnaires est ponctuelle en fonction du type de motivation, nous avons procédé à une vérification statistique. Celle-ci donne un χ^2 calculé ($\chi^2_{cor} = 0,45$), après la correction de Yates. A 1 degré de liberté et au seuil de probabilité .05, le χ^2 théorique (χ^2_{th}) est de 3,84. Le χ^2 calculé étant inférieur au χ^2_{th} , nous pouvons en déduire qu'il n'y a pas de différence significative entre la ponctualité des agents motivés par les facteurs extrinsèques et la ponctualité des agents motivés par les facteurs intrinsèques. Cela signifie que les agents du Trésor public ont la même heure d'arrivée au travail, que la motivation soit externe ou interne. Ainsi, l'hypothèse opérationnelle 1 est infirmée.

Hypothèse opérationnelle 2 : l'effectif des agents motivés par les facteurs externes qui s'impliquent dans le travail est élevé comparativement à l'effectif de ceux qui ne s'impliquent pas dans le travail et qui sont motivés par les facteurs internes.

Tableau 3 : Fréquence des agents selon le type de motivation et l'implication dans le travail.

	Motivation intrinsèque	Motivation extrinsèque	Total
Le même jour	9	3	12
Le lendemain	4	11	15
Total	13	14	27

Comment [A11]: Idem

Source : notre étude.

Le tableau 3 montre que le nombre d'agents qui accomplissent le travail qui leur est confié, et qui le rendent le même jour (12) est inférieur au nombre des agents qui rendent le travail qui leur a été confié le lendemain (15). De façon spécifique, au sein des agents motivés par les facteurs internes, neuf (9) évacuent leur tâche le même jour, tandis que quatre (4) le font le lendemain. Pour ce qui est des agents motivés par les facteurs extrinsèques, trois (3) achèvent leur travail le même jour quand les onze (11) autres le font le lendemain. Pour mieux apprécier l'implication au travail en fonction du type de motivation, nous avons procédé à une vérification statistique. Celle-ci donne un χ^2 calculé ($\chi^2_{cor} = 6,37$), après la correction de Yates. A 1 degré de liberté et au seuil de probabilité .05, le χ^2 théorique (χ^2_{th}) est de 3,84.

Le χ^2 calculé étant supérieur au χ^2_{th} , nous pouvons en déduire qu'il y a une différence effective entre l'implication au travail des agents motivés par les facteurs extrinsèques et l'implication au travail des agents motivés par les facteurs intrinsèques. Cela signifie que les agents motivés par les facteurs extrinsèques sont plus impliqués dans le travail que leurs pairs motivés par les facteurs intrinsèques. Ainsi, l'hypothèse opérationnelle 2 est confirmée.

ANALYSES

L'objectif de la présente étude est de mettre en relation les facteurs de motivation et l'assiduité au travail des fonctionnaires du Trésor public. Il s'agit, de façon concrète, de comparer l'assiduité des fonctionnaires motivés par les facteurs extrinsèques à celle des fonctionnaires motivés par les facteurs intrinsèques. Dans cet ordre d'idées, nous avons mis en relation la motivation externe et l'assiduité d'une part, et la motivation interne et l'assiduité d'autre part.

L'hypothèse générale a donné lieu à deux (2) hypothèses opérationnelles. La première postule que le nombre d'agents motivés par les facteurs externes qui arrivent au service à 7h30 est supérieur au nombre des agents qui arrivent plus tard, et qui sont motivés par les facteurs internes. La seconde postule que l'effectif des agents motivés par les facteurs externes qui s'impliquent dans le travail est élevé comparativement à l'effectif de ceux qui ne le font pas et qui sont motivés par les facteurs internes. Dans l'ensemble, les fonctionnaires motivés par les facteurs internes sont ponctuels au même titre que les fonctionnaires motivés par les facteurs externes. En outre, les résultats montrent que les fonctionnaires qui s'impliquent davantage dans leur travail le font sous l'effet d'une motivation externe, tandis que les fonctionnaires qui s'impliquent moins le font sous l'effet d'une motivation interne. Ces différents résultats peuvent trouver une explication dans la théorie de Herzberg.

Comment [A12]: indique

Selon cet auteur, les facteurs intrinsèques sont liés au contenu des tâches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, la promotion, à l'intérêt pour le travail lui-même, à l'autonomie et aux défis surmontés. Les facteurs extrinsèques sont quant à eux liés au contexte du travail, c'est-à-dire le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues et les conditions matérielles de travail. L'auteur a montré que la motivation peut être influencée par les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques. Cette position trouve également sa justification chez les agents du Trésor public qui sont motivés par l'un ou l'autre des facteurs. Ce qui a nécessairement une incidence sur leur comportement vis-à-vis de leur travail.

Comment [A13]: En effet, selon Herzberg (année)

En effet, l'on observe que les agents du Trésor public sont ponctuels (arrivée au travail entre 7h00mn et 8h00mn) et s'impliquent dans le travail qui leur est confié (exécution du travail dans des délais courts). En se référant à la théorie de Herzberg, nous pouvons dire que les fonctionnaires du Trésor public observent une ponctualité, soit en raison du contenu des tâches (responsabilité, promotion, intérêt pour le travail, autonomie), soit en raison du contexte du travail (salaires, primes trimestrielles, relations interpersonnelles). Par ailleurs, les fonctionnaires s'impliquent davantage dans leur travail en raison du contexte du travail, notamment les primes trimestrielles et la couverture médicale dont ils bénéficient avec leurs ayants-droit.

Somme toute, l'assiduité au travail semble être une réponse comportementale qui, selon les conditions et les cas, traduit une motivation (ou une satisfaction) chez les fonctionnaires du Trésor public. Cette réponse comportementale est conditionnée par un jeu d'interactions et d'influences entre leurs besoins et leurs attentes ainsi que par les éléments de leur entourage (milieu de travail et social).

Pour terminer, disons que la théorie bi-factorielle de la motivation de Herzberg met effectivement en lumière les types de motivations qui influencent les agents du Trésor public ; c'est parce qu'ils sont motivés par le contenu des tâches et par le contexte du travail que les fonctionnaires du Trésor public, notamment ceux de la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux, sont ponctuels au service et s'impliquent dans leur travail. C'est à ce constat que nous sommes parvenu. Il s'agit, à présent, de situer l'ensemble de ces résultats par rapport aux travaux antérieurs en faisant ressortir les points essentiels de convergences et de divergences.

DISCUSSION

Dans la présente partie, nous allons répondre à la question suivante : y a-t-il une différence significative entre l'assiduité des agents motivés par les facteurs internes et celle des agents motivés par les facteurs externes ? Les recherches que nous avons rapportées dans la revue de travaux semblent le stipuler dans la mesure où la motivation (ou la satisfaction) influencerait l'assiduité des travailleurs.

Comment [A14]: En définitive,

Comment [A15]: En principe, cette conclusion devrait être relativisée dans la mesure où les données factuelles ne prennent qu'en compte les propos des enquêtés sans pour autant les vérifier avec d'autres (fiches d'émargement d'arrivée et de départ, consultation de collaboration dans un esprit de triangulation, etc.). Il fallait par ailleurs initier une enquête qualitative pour donner davantage de sens aux résultats obtenus.

En ce sens, dans la première hypothèse opérationnelle où nous avons comparé le nombre d'agents motivés par les facteurs externes qui arrivent au service à 7h30mn à celui des agents qui arrivent plus tard et qui sont motivés par les facteurs internes, nous n'avons pas noté de différence significative entre les agents du Trésor public. Dans la deuxième hypothèse opérationnelle, nous avons comparé l'effectif des agents impulsés par une motivation extrinsèque et qui s'impliquent dans le travail, à l'effectif des agents qui ne le font pas et qui sont impulsés par une motivation interne. Là, par contre, nous avons noté une différence significative entre ces deux groupes, car l'implication au travail de tous les agents du Trésor public s'est révélée non identique. Dans l'ensemble, nous pouvons dire que les résultats de la présente étude vont dans le sens de ce que nous attendions. D'ailleurs, l'hypothèse générale qui fait état de la relation entre la motivation et l'assiduité au travail est confirmée. L'ensemble de ces résultats est discuté dans l'ordre des différents axes identifiés et retenus dans le cadre de la revue de travaux.

Suivant le premier axe des travaux que nous avons rapportés, nous avons noté que les différents auteurs sont unanimes pour dire que la gestion des ressources humaines (la politique sociale, la communication, les conditions de travail, les rapports sociaux de production) a une influence directe sur le rendement du travailleur, donc sur sa motivation sur le lieu de travail en général. En effet, nous remarquons que la gestion des ressources humaines s'attarde sur la carrière du travailleur, la prise en compte de ses compétences, mais aussi et surtout la définition des tâches, la responsabilisation, la promotion, et la reconnaissance institutionnelle du travail accompli, à travers les distinctions honorifiques publiées et affichées dans les différents services du Trésor public. Selon Ouattara (2000), la gestion des ressources humaines permet d'optimiser la politique sociale qui constitue le creuset où les besoins sociaux des salariés trouvent satisfaction. Dans toute organisation, le potentiel humain a besoin d'être motivé dans la recherche d'un bon rendement et la gestion des ressources humaines y est d'une importance capitale en ce sens que l'absence de motivation est considérée comme un facteur explicatif des crises et même de faillite (Nanguï, 2000). Nos travaux montrent que la gestion des ressources humaines au Trésor public s'appuie sur la motivation des agents par le biais des incitations pécuniaires, des éléments matériels et sociaux. Cela semble constituer une similitude majeure entre nos résultats et ceux des travaux antérieurs.

Comment [A16]: Lesquels ? Il faut rappeler et indiquer quelques-uns.

Comment [A17]: Attention, soyez précis et indiquer la similitude avec les auteurs en question et non généralisé. Parce que tous les auteurs spécialistes du management des ressources humaines n'ont pas abordé la question sous le même angle, et certains montrent même l'assiduité n'est pas liée à des incitations pécuniaires, matérielles et sociales, mais plutôt à une culture d'entreprise et particulièrement à des facteurs psychosociologiques.

Suivant le deuxième axe des travaux que nous avons rapportés, nous avons souligné que les incitations pécuniaires (primes, indemnités), les conditions de travail, l'attitude des responsables hiérarchiques à l'égard des subordonnés, les récompenses sont autant de facteurs qui influencent l'assiduité au travail du fonctionnaire. Ces résultats ne s'opposent pas à nos travaux dans la mesure où nous avons montré que les facteurs externes et les facteurs internes influencent l'assiduité au travail des agents du Trésor public. Zéréhoué (2008) affirme que la formation (facteur extrinsèque) du fonctionnaire lui permet de développer en lui la motivation au travail, donc d'adopter une réponse comportementale consistant essentiellement en l'assiduité. Kabran (2007) révèle aussi que la démotivation, résultat d'un leadership trop prononcé (facteur intrinsèque), a pour conséquences le manque de ponctualité, le manque d'initiative, le mauvais traitement des usagers, la lenteur d'exécution et la négligence de la tâche. Les facteurs intrinsèques de motivation se révèlent ainsi un vecteur d'assiduité au travail.

CONCLUSION

L'investissement d'un individu dans une tâche donnée requiert qu'il ressente une certaine force qui le pousse à agir dans un sens donné ou dans un autre. Ce constat est tout aussi valable dans le domaine du travail, singulièrement chez les travailleurs exerçant dans les organisations publiques ou privées. En effet, les comportements que l'on observe chez ces derniers sont le résultat d'un niveau de motivation, généralement en relation avec les stratégies mises en œuvre pour susciter leur participation au processus de production. Il va s'en dire que la motivation des travailleurs est une donnée fondamentale dans la hiérarchie des priorités des organisations puisque ce sont eux qui produisent la richesse. Notre étude, qui a pour objectif de montrer la relation existant entre la motivation et l'assiduité au travail des agents du Trésor public, a mis en lumière la place de la motivation dans l'assiduité. Les fonctionnaires de cette régie financière sont motivés, soit par les facteurs intrinsèques, soit par les facteurs extrinsèques, d'où une ponctualité indifférenciée.

En ce qui concerne les résultats, tout comme dans les travaux antérieurs, le présent article met en évidence la relation existant entre la motivation et l'assiduité au travail. Bien qu'aucune différence significative n'ait été relevée entre les fonctionnaires motivés par les facteurs internes et ceux motivés par les facteurs externes, l'assiduité au travail demeure liée à la motivation dans son ensemble : ce qui confirme l'hypothèse générale. Cependant, les hypothèses opérationnelles ont été infirmée pour l'une et confirmée pour l'autre, eu égard à la similitude de comportements qu'il y a entre les agents motivés par les facteurs intrinsèques et

les agents motivés par les facteurs extrinsèques. C'est dire que l'assiduité au travail des agents du Trésor public est identique pour ce qui est de la ponctualité, et différente pour ce qui est de l'implication dans le travail, que ceux-ci soient poussés à agir par la motivation interne ou par la motivation externe.

Les résultats apportent une contribution à l'évolution des connaissances scientifiques sur les facteurs de motivation et de leur incidence sur l'assiduité des travailleurs dans le contexte des services publics. De plus, les résultats de cette étude, appliqués à l'ensemble des agents de l'Etat, peuvent permettre de noter à terme une évolution significative du comportement des fonctionnaires et une productivité accrue de l'administration publique. L'exploitation des résultats peut également amener les autorités administratives à redéfinir la politique de gestion des ressources humaines telle que pratiquée actuellement dans l'administration publique pour la conduire vers la qualité des prestations et la performance tant souhaitées par les usagers.

En somme, les résultats vont dans l'ensemble dans le sens de nos attentes et permettent de savoir qu'il y a une relation significative entre l'assiduité au travail et la motivation. Cependant, l'absence de différence significative quant à la ponctualité des fonctionnaires motivés par les facteurs intrinsèques et celle des fonctionnaires motivés par les facteurs extrinsèques, fait apparaître des divergences entre nos résultats et ceux des travaux antérieurs. Ces divergences nous amènent à relever des faiblesses dans ce travail. Cela nous conduit à identifier des pistes de recherches ultérieures qui pourraient pallier ces insuffisances et conforter les résultats du présent travail.

De nombreux travaux ont tenté de cerner la relation entre la motivation et le comportement au travail des salariés. Cependant, l'aspect différentiel portant sur la comparaison entre les agents assidus motivés par les facteurs intrinsèques et les agents assidus motivés par les facteurs extrinsèques, est inexistant. Bien que l'étude ait permis de noter une avancée dans la compréhension de la relation entre la motivation et l'assiduité au travail, elle n'a pas exploré tous les aspects de cette relation. Il nous apparaît donc important de relever, au terme de ce travail, des orientations nouvelles qui combleraient le vide que nous aurions laissé. Dans ce sens, nous suggérons que des études ultérieures soient menées dans une perspective expérimentale. Nous suggérons cette orientation dans la mesure où la plupart des travaux réalisés, y compris le présent travail, l'ont été, nous semble-t-il, dans une perspective transversale. Dans ces travaux, l'on ne contrôle pas le comportement des travailleurs en relation avec leur motivation. C'est pourquoi, on ne peut attribuer une quelconque différence

d'assiduité au type de motivation. D'ailleurs, les résultats ont montré qu'il n'existe pas de différence entre la ponctualité des fonctionnaires motivés par les facteurs extrinsèques et la ponctualité des fonctionnaires motivés par les facteurs intrinsèques. En d'autres termes, la ponctualité au travail des agents du Trésor public est identique. Mais, également, l'implication dans le travail est différente selon que le fonctionnaire est motivé par les facteurs intrinsèques ou par les facteurs extrinsèques. La seule recherche qui, à notre connaissance, s'est orientée dans la perspective expérimentale est celle de Bory et al. (2005). Cet article a montré que la différence de motivation intrinsèque est significative, celle de la motivation extrinsèque n'est pas significative et qu'il y a bien une différence de motivation au travail en fonction de la culture des individus.

BIBLIOGRAPHIE

Ben Osman, K. et Bal Hadj, S. (2000). *Programme de modernisation et d'amélioration des capacités de gestion de l'Administration : le partage des rôles dans la GRH* [en ligne], mis en ligne le 22 mars 2003, consulté le 13 juin 2007. URL : <http://www.mmsp.gov.ma>

Belmihoub, M. C. (2005). *Forum Euro-Méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'Administration. La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre*. [En ligne]. Consulté le 17 septembre 2007. Disponible sur www.unpan.org/innovmed/Documents/Algerie.pdf

Benabbou, A. (2001). *La Gestion des Ressources Humaines : une nouvelle vision au service d'une Administration moderne. Aourach : bulletin d'information du Secrétariat d'Etat à l'Habitat*, 9 (3), 1-16. Rabat : Secrétariat d'Etat à l'Habitat.

Comment [A18]: Ici, ne mettre en italique que le titre de la revue et non le titre de l'article.

Bory, E. Condret, V. Raynaud, A. et Teyssier, M. (2005). *Motivation dans le contexte du travail chez les Thaïlandais et les Français*. [en ligne], mis en ligne le 12 septembre 2005, consulté le 03 mars 2010. URL : www.wpsy.univ-bpclermont.fr

Bureau des ressources humaines (2006). *Assiduité au travail : chacun fait une différence !*. Guide. Brunswick : Bureau des ressources humaines, [en ligne], mis en ligne le 23 avril 2006, consulté le 03 mars 2010. URL : <http://fr.wiktionary.org>

Dictionnaire de l'Académie Française, (2003). URL : <http://books.google.fr>

Gacha, F. G. (2006). *Réformes administratives, gestion des ressources humaines et quête de performance dans l'administration publique ivoirienne : cas de la DOREB (MFPERA)*. Mémoire de DEA. IES, Université de Cocody-Abidjan.

Gumusai, M. (2005). La réforme ne se limite pas aux élections : des administrations compétentes et attentives, condition préalable au développement. *Afrique Renouveau*, Département des Nations Unies, 18 (4), 9-12.

Comment [A19]: Mettre la revue en italique

Levy-Leboyer, C., Huteau, M. et Louche, C. (2001). *RH, les apports de la psychologie du travail*. Paris : Edition d'Organisation.

Manon, A. (2005). *Absentéisme au travail : l'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues*. Mémoire de maîtrise en gestion des organisations. Chicoutimi : Université du Québec, [en ligne], mis en ligne le 11 février 2005, consulté le 03 mars 2010. URL : <http://theses.uqac.ca>

Nangui, A. P. (2006). *La problématique de la gestion de la motivation dans une organisation publique : le cas de l'établissement CBCG (Centre Bureautique de Communication et de Gestion) de Treichville*. Mémoire de maîtrise. IES, Université de Cocody-Abidjan.

OCDE (2005). *Evolution des politiques de gestion des ressources humaines dans les pays de l'OCDE* [en ligne], mis en ligne le 30 octobre 2005, consulté le 17 janvier 2007. URL : <http://www.appli1.oecd.org>.

Soungalo, K. (2006). *Fonctions Publiques : où sont les managers ?*. Mensuel Economique de l'Afrique de l'Ouest, 16, 4-7.

Viviant, C. (2005). *Comment donner du sens au travail et motiver les salariés ?*. Mémoire de master Ressources humaines. Grenoble : Ecole supérieure de Commerce, [en ligne], mis en ligne le 24 juin 2005, consulté le 03 mars 2010. URL : http://librapport.org/celine_VIVIAN_T_435_auteur.html

Zéréhoué, W. (2008). *La formation comme source de motivation au travail : cas du personnel de l'administration du territoire*. Mémoire de fin de cycle supérieur. Abidjan : ENA.

Comment [A20]: Mettre en italique plutôt que de souligner. Il s'agit du titre d'une revue. Le titre de l'article ne doit être en italique (modèle APA)