



MOTIVATION DU SERVICE PUBLIC EN CONTEXTE  
AFRICAIN : UNE ÉTUDE AU MINISTÈRE DE  
L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES DU BÉNIN

GLIDJA Baï Judith Monique  
& QUENUM Simplicie

**Question (s) de Management ?**  
**N°30 / Décembre 2020 /1**

---

---

# Question(s)? de management

## Stimuler l'innovation managériale en s'appuyant sur la recherche

### RECOMMANDATIONS AUX AUTEURS

- **« Question(s) de management »** a l'ambition de valoriser les recherches portant sur l'impact des transformations sociales sur le management des organisations.
- **« Question(s) de management »** a la vocation d'explorer, dans chacun des domaines du management, les interrogations qui naissent dans un contexte de transition et les pistes de réponses.
- **« Question(s) de management »** publie des textes originaux. Les textes soumis doivent suivre les normes académiques de présentation et être renvoyés anonymes par les auteurs afin de permettre une lecture en aveugle. La soumission du texte à la revue implique, si l'article est retenu, l'accord pour une publication conjointe électronique et sous format papier.
- **« Question(s) de management »** paraît trois fois par an. Chaque numéro comporte 8 à 10 articles. Un cahier spécial consacré à un thème questionnements managériaux. Les thèmes des prochains numéros sont : **« Question(s) de culture »** (19/21, 10 octobre 2021), **« Question(s) de direction »** (11/22, avril 2021), **« Question(s) de territorialité »** (19/23, juin 2021), **« Question(s) de résilience »** (19/24, septembre 2021) et **« Question(s) de leadership »** (19/25, décembre 2021).

Nous invitons les enseignants-chercheurs à nous adresser leurs propositions d'articles correspondant aux objectifs de « Question(s) de management » précisés ci-dessous.

**Ces articles doivent concerner des recherches menées dans toutes les disciplines des sciences de gestion. Les articles seront soumis de façon anonyme à deux rélecteurs dont les rapports et recommandations seront adressés aux auteurs ainsi que la décision de la rédaction. Les versions corrigées des articles acceptés sous réserve de modifications mineures ou mineures seront à nouveau soumises aux rélecteurs avant leur publication.**

Une nouvelle procédure pour le dépôt des manuscrits a été mise en place en 2019. Souhaitez-vous publier des articles originaux ? Écrivez de la revue *Question(s) de management* a décidé de renforcer sa politique de lutte contre le plagiat en se dotant de la plateforme *FlagScan*. La nouvelle procédure a été mise en place.

- Déposez votre article sur <https://www.flagscan.com/submit> en envoyant une copie à [redaction@ems.fr](mailto:redaction@ems.fr)
- Les résultats seront ensuite interprétés par le rédacteur en chef qui renverra éventuellement vers l'auteur afin qu'il apporte les corrections nécessaires. **Aucune soumission pour évaluation (en double-aveugle) ne sera envisagée si le fait de plagiat n'est pas conforme au cahier des charges de la revue *Question(s) de management*.**

Les textes sont à adresser à [debutredaction@gmail.com](mailto:debutredaction@gmail.com) et en copie : [inperet@bidou.com](mailto:inperet@bidou.com), [francesca@univ-conseil.fr](mailto:francesca@univ-conseil.fr) et [roland@groupesg.fr](mailto:roland@groupesg.fr)

### NORMES DE PRÉSENTATION

- **Texte :**
  - Longueur : de 30 000 à 40 000 signes, espaces, caractères, ou équivalents, et bibliographie incluse.
  - Format : Word 97-2003 justifié, interligne 1,5, caractère Times New Roman 12, marges de 2,5 cm.
  - 1<sup>er</sup> page : Titre de l'article, nom et prénom des auteurs, fonction, institution, adresse, mail.
  - 2<sup>e</sup> page : Titre de l'article, résumé et mots-clés en français, anglais et espagnol en anglais. Le résumé doit permettre au lecteur de connaître la problématique, la méthodologie, les résultats et leur discussion.
- **Présentation :**
  - Titre 1, Titre 1.1, pas de 3<sup>e</sup> niveau de sous-titre.
  - Annexes et notes de bas de page à éviter.
  - Tableaux, figures et encadrés numérotés avec un titre adéquat (à tableaux) ou de la figure, dans le corps du texte (Tableau 1 : répartition).
- **Références bibliographiques :**
  - Les références sont signalées dans le texte (Pavetti, 2017) avec, en cas de citation, la pagination (Pavetti, 2017, p. 205). Toutes les références du texte, et elles seules, doivent être traitées à la fin de l'article.
  - Pour un livre : Pavetti J.-M. (2017). *Recursos Humanos*. 1<sup>re</sup> édition. Paris, Vuibert.
  - Pour un article : Abraham J., Brillat F., Huin A., Labague T. et Sautquin J.-V. (2016). Les experts en question(s) : représentations et pratiques de la fonction ressources humaines. *Question(s) de Management* n° 13, décembre, p. 13-26.
  - Pour un chapitre : Erassou M. & Coufflet B. (2011). Et si la leadership s'apprenait ? In Pavetti J.-M. (dir.), *Tous leaders*. Eyrolles, p. 169-204.

# Question(s)? de management

Volume 30 | Décembre 2020

- La visée éthique dans l'IE publique et dans l'IE privée et la prise de décision
- Motivation du service public en contexte africain : une étude au ministère de l'Économie et des Finances du Bénin
- Les humanités pour un écosystème d'innovation sociale au XXI<sup>e</sup> siècle
- La politique de dividendes : un outil de gouvernance en période de crises ?
- Les stratégies de plateformes analysées sous le prisme de l'intelligence artificielle
- « Question(s) de proximité »
- Les attentes professionnelles de salariés issus de territoires urbains français en difficulté : entre inclusion et exclusion professionnelle
- Améliorer la confiance dans les sites marchands via les avis consommateur online : analyse statistique exploratoire des facteurs explicatifs
- Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial
- Regards croisés : « Quel management pour concilier distance et proximité dans le nouveau contexte ? »
- Quelques thèses récentes sur le management de proximité

ISSN : 2262-7030

40 €

3 numéros / an

AGIRONS  
**ems**  
MANAGEMENT  
& SOCIÉTÉ



## MOTIVATION DU SERVICE PUBLIC EN CONTEXTE AFRICAIN : UNE ÉTUDE AU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES DU BÉNIN

[Judith Glidja](#), [Simplice Quenum](#)

EMS Editions | « Question(s) de management »

2020/4 n° 30 | pages 23 à 34

ISSN 2262-7030

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-4-page-23.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

© EMS Editions. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Motivation du Service Public en contexte africain : une étude au ministère de l'Économie et des Finances du Bénin

*Public service motivation in the African context:  
a study at the Ministry of Economy and Finance of Benin*

**Judith B. GLIDJA et Simplicie QUENUM**

## Résumé ■

Cette contribution cherche à examiner les déterminants de la Motivation du Service Public (MSP) au Bénin. Pour y arriver, un échantillon de 215 agents de l'Administration centrale du ministère des Finances du Bénin a été constitué et interrogé. Les résultats obtenus à partir de l'analyse de régression non paramétrique et l'analyse statistique multidimensionnelle ont montré l'existence des liens positifs entre sécurité de l'emploi, l'absence d'évaluation factuelle, les conditions salariales et le choix du service public puis des liens négatifs entre la volonté de rendre service à autrui sans récompense tangible et cette Motivation du Service Public.

■ **Mots-clefs :** *MSP, déterminants, emploi, choix de service public.*

## ■ Summary

*This contribution seeks to examine the determinants of the motivation of the public service (MSP) in Benin. To achieve this, a sample of 215 agents from the Central Administration of the Beninese Ministry of Finance was assembled and surveyed. The results obtained from the nonparametric regression analysis and the multidimensional statistical analysis showed the existence of positive links between job security, the absence of factual evaluation, salary conditions and the choice of public service then negative links between the desire to render service to others without tangible reward and this motivation of the public utility.*

■ **Keywords:** PSM, determinants, employment/job, choice of public service.

## INTRODUCTION

Tous les États du monde fonctionnent comme une organisation et en tant que telle, ils se dotent de structures pour leurs fonctionnements et pour atteindre leurs objectifs. L'administration publique est la cheville ouvrière sur laquelle ils comptent pour accomplir leurs missions régaliennes. L'Institut National de la Statistique et des Études Économiques français définit l'administration publique comme étant « *l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales* » (INSEE, 2016). La fonction publique ou « public service » est ainsi au service de l'administration publique et est composée des fonctionnaires de l'État. Pour faire fonctionner les services de l'administration publique, l'État procède à des recrutements d'agents de différentes qualifications appelés à travailler pour son compte, en fonction des besoins et des domaines. Cette pluralité de qualifications est source de variétés de métiers ; ce qui constitue l'un des principaux facteurs de distinction de l'administration publique. Cependant, choisir de faire carrière dans la fonction publique n'est pas chose aisée. Il s'agit tout d'abord de choisir d'être encadré par des textes de lois répondant à une bureaucratie wébérienne. Il est ensuite question de respecter une éthique, une déontologie spécifique répondant à une culture d'entreprise particulière.

Durant les premières décennies qui ont suivi l'accession du Bénin à l'indépendance en 1960, l'entrée dans la fonction publique béninoise n'était conditionnée par aucun test de recrutement. Les bénéficiaires y sont presque obligés. Cette époque a duré de 1980 jusqu'au gel des recrutements en 1986. À la suite de la conférence nationale des forces vives de la nation de février 1990, les tests de recrutement de la fonction publique sont devenus la norme. La loi sur la fonction publique de 2015 prévoit, compte tenu des nouvelles exigences des métiers, la compétence des agents, lesquelles compétences sont vérifiables par la qualification professionnelle. En effet, selon la loi les fonctionnaires sont recrutés sur examen-concours et les employés et les ouvriers sont recrutés sur la base de diplômes ou de certificats d'études. Dans chaque cas, il peut être tenu compte de l'expérience professionnelle des candidats. Outre la fonction publique, le secteur privé aussi procède à des recrutements en

fonction de ses besoins et sur le même marché. Dès lors, les diplômés fraîchement sortis des universités et écoles de formation professionnelle, potentiels futurs candidats se trouvent confrontés à un dilemme : le choix du secteur (public ou privé). Ce choix est généralement motivé par des considérations aussi bien internes qu'externes à l'individu. Il s'agit de l'ensemble des propositions et conditions que retient l'employeur pour recruter telle ou telle compétence. Ces deux sources de motivation rendent le concept plus complexe (Lacan, 2017). Les premières sont liées aux traits personnels de l'homme tandis que les secondes sont relatives aux facteurs qui lui sont exogènes. Cette recherche se donne pour objectif d'étudier les motivations du choix du secteur public. En effet, le champ de recherche sur les motivations du service public (MPS) intéresse de plus en plus les chercheurs notamment dans le domaine de la gestion, de la sociologie mais aussi de l'administration. Les premiers travaux sur la MSP ont été révélés par l'article fondateur de Perry et Wise en 1990. Ces auteurs, cités par (Desmarais et Gamassou, 2012, p.2), définissent la MSP comme étant « *une prédisposition individuelle à agir en réponse à des mobiles caractéristiques des institutions et organisations publiques* ». Ils font savoir que la compréhension de la MSP a pour finalité de permettre aux organisations publiques d'offrir un service public de très bonne qualité. En dépit de cet engouement, très peu de recherches portant sur la MSP, notamment de nature empirique, scrutent les organisations publiques en contexte africain. Cette étude vise donc à initier le débat en abordant les contours de la MSP dans le cadre contextuel béninois. En effet, au Bénin, il est observé, depuis quelques années qu'à l'occasion de chaque concours d'entrée dans la fonction publique, en plus des primo demandeurs d'emploi dont l'effectif ne cesse de croître, une vague importante de travailleurs du secteur privé affluent vers le secteur public malgré la faiblesse de la rémunération. C'est ainsi qu'à l'approche des élections beaucoup de concours sont lancés au profit de l'administration publique. Le phénomène prend tellement d'ampleur qu'il devient nécessaire de s'y intéresser et de cerner la motivation qui le sous-tend. Pour comprendre cette situation, nous nous sommes posé la question suivante : **qu'est-ce qui motive les travailleurs béninois**

## **à préférer faire carrière dans l'administration publique ?**

Notre recherche vise par conséquent à comprendre les déterminants du choix de la fonction publique au Bénin. Pour répondre à cette interrogation, nous avons organisé la recherche en trois parties. La première partie de cet article fait le point théorique de la recherche sur la MSP. Ensuite, est abordée la démarche méthodologique qui sous-tend notre recherche. La dernière partie est consacrée à l'analyse et la discussion des résultats d'enquête et aux implications managériales de nos résultats.

### **1. Cadre théorique et analytique**

Dans cette partie nous faisons un survol de la littérature spécifique à la MSP puis nous formulons les hypothèses de recherche.

#### *1.1. La Motivation du Service Public (MSP)*

Les origines de la MSP remontent à l'année 1982 avec les travaux de Rainey puis de Perry et Porter. Ces auteurs, précurseurs de l'expression, l'ont baptisée « *Public Service Motivation* » désignant littéralement la MSP et traduisant ce qui pousse les individus à s'engager de manière spécifique dans les organisations publiques. Avant l'apparition de ce concept, les notions d'éthique et de moralité étaient utilisées par les chercheurs pour apprécier l'engagement des acteurs dans les organisations publiques. De manière plus succincte, Perry et Wise (1990), furent les premiers à définir clairement la MSP. Ces auteurs estiment que la motivation à s'engager dans le secteur public n'est pas essentiellement guidée par un choix rationnel (dimension calculée) mais plutôt par des considérations affectives (dimension attachement) et normatives (dimension respect des textes). Desmarais et Gamassou (2012, p.2) abondent dans ce sens et relèvent qu'il importe de retenir que les êtres humains développent des motifs par des interactions avec des institutions importantes. Perry (1996) dira que la MSP peut se concevoir suivant quatre variables à savoir : l'attrait pour l'élaboration des politiques publiques, l'attachement à l'intérêt général, la compassion et l'abnégation. Si nombre de chercheurs adoptent le cadre de référence de cette analyse, d'autres proposent leurs propres définitions de cette motivation. Brewer et Selden (1998) définissent la MSP comme une force qui pousse un individu à se mettre au service du bien commun. Quant à

Rainey et Steinbauer (1999), ils la perçoivent comme le dévouement au service des intérêts d'une communauté de personnes, d'un État, d'une nation ou de l'humanité par opposition à la motivation à l'égard d'une tâche ou une mission précise. Il est à noter que beaucoup de chercheurs n'utilisent pas l'expression Motivation du Service Public (MPS) dans leurs travaux. À titre d'exemple, au Canada, Leisink et Steijn (2009), la baptisent « éthique du bien commun » alors que les chercheurs britanniques parlent « *d'éthique du service public* » (*public service ethos*). Ces derniers précisent que les préoccupations que soulève la MSP ont pour la première fois fait l'objet de recherche aux États-Unis avant de connaître une expansion vers les chercheurs européens qui, quant à eux, trouvent que la MSP est spécifiée dans le contexte européen par des croyances et des valeurs différentes par rapport aux États-Unis. Pandey et Stazyk (2008, p.102) font remarquer qu'« il est d'usage dans les recherches d'inclure certaines caractéristiques sociodémographiques en tant qu'antécédents de la MSP comme l'âge, le sexe et le niveau d'instruction, sans fondement théorique ». Les travaux qui ont été réalisés et qui portent sur l'âge et le sexe (Pandey et Stazyk, 2008 ; DeHart-Davis, Marlowe et Pandey, 2006) ne nous intéressent pas dans cette recherche.

#### *1.2. Les hypothèses de recherche*

Selon Giauque *et al.* (2011), la notion de Motivation du Service Public se fonde sur la catégorie générale des théories des besoins et de la motivation. À cet effet, la hiérarchisation des besoins telle que le préconise Maslow laisse apparaître que la MSP correspond à des besoins de réalisation de soi. C'est à cet égard que Giauque *et al.* (2011) pensent que les fonctionnaires publics sont motivés par des facteurs intrinsèques ou par la satisfaction de besoins d'un ordre supérieur qui sont socialement définis sur la base de ce qui est important culturellement. Suivant cette théorie, les besoins de sécurité renvoient à la notion de protection aussi bien physique que morale. Ainsi l'individu est à la quête permanente de sécurité. Un travail stable est rassurant pour l'individu qui, faisant fi des autres considérations, se sentirait plus en sécurité. Cette recherche de satisfaction des

besoins de sécurité chez l'individu nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

***H<sub>1</sub> : Il existe une corrélation positive entre la sécurité de l'emploi et l'attachement des béninois au service public.***

Dans sa théorie bi-factorielle, Herzberg (1959) affirme que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Dans le cas des emplois du secteur public, Giauque *et al.* (2011) ont montré que les fonctionnaires publics sont motivés par des facteurs intrinsèques puisque ceux-ci réalisent leur travail par dévouement et non à des fins personnelles. Outre la théorie bi-factorielle (Herzberg, 1959), Mc Clelland (1961), tenant de la théorie des besoins de réalisation ou théorie de la motivation par l'accomplissement démontre que l'individu a une tendance naturelle à satisfaire trois besoins : l'accomplissement, la puissance et l'affiliation. L'analyse des besoins de Mc Clelland (1961) a montré que les besoins supérieurs ne sont rien d'autre que les facteurs de motivation de Herzberg (1959) et que le besoin d'affiliation correspondait aux facteurs d'hygiène (Herzberg, 1959). Ces travaux nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

***H<sub>2</sub> : Il existe une corrélation positive entre la volonté de rendre service à autrui sans récompense tangible et la préférence des Béninois pour le service public.***

Amar et Berthier (2007) rappellent que le secteur public est jugé inefficace, extrêmement bureaucratique, rigide, centré sur son propre développement non innovant et caractérisé par une forte hiérarchisation. Le but du New Public Management (NPM) est de rendre les organisations publiques plus performantes à l'instar de celles privées en préconisant une rémunération incitative des agents, mais aussi, en responsabilisant davantage les managers publics ; ce qui favorise la reddition des comptes. Le NPM accompagné d'une bonne dose de MSP conduirait à une meilleure performance des organisations publiques. En effet, Desmarais et Gamassou (2012) trouvent que la MSP est liée à la motivation interne du fonctionnaire public alors que le NPM renvoie aux aspects extérieurs à l'individu et qui sont du domaine organisationnel suscitant aussi la motivation des agents publics. Dans son travail sur la thématique de la motivation des individus, Frey (1997), estime que la rémunération peut contribuer à renforcer la motivation intrinsèque si elle correspond aux choix et aux valeurs du travailleur. Ainsi, la MSP reste influencée par les facteurs comme les caractéristiques de l'emploi. Le NPM

est lié à la notion de rationalité, ce qui suppose l'intérêt personnel comme principal élément de motivation du comportement. De ce qui précède, nous allons tester l'hypothèse suivante :

***H<sub>3</sub> : Les avantages liés à la rémunération dans la fonction publique au Bénin déterminent le choix de servir dans le secteur public.***

L'individu motivé à travailler dans le secteur public a préalablement pris cette décision. Ce qui suppose que l'individu a eu à sa disposition les informations nécessaires lui ayant permis de prendre sa décision. Mais, quelles que soient la nature et l'importance d'une décision, son processus reste et demeure complexe. Dans un contexte de rationalité parfaite ou substantive, le décideur agit de façon cohérente par rapport à l'information détenue et ses décisions sont prises dans le but d'optimiser sa satisfaction (Pfiffelmann et Roger, 2013). Ceci suppose que les individus motivés par le service public ont disposé à un moment donné d'informations satisfaisantes permettant d'opérer le choix du service public au détriment du privé caractérisé par plus de rigueur, de contraintes et de contrôle. Dès lors, nous formulons l'hypothèse suivante :

***H<sub>4</sub> : L'absence d'évaluation factuelle du personnel dans l'administration publique est positivement corrélée à la préférence des employés béninois pour le secteur public.***

La démarche scientifique de recherche nous impose l'adoption d'une méthodologie appropriée pour vérifier nos hypothèses. La section suivante aborde la méthodologie de l'étude.

## 2. Méthodologie

Cette recherche vise à vérifier la relation pré-établie entre le service public et les raisons qui motivent le choix des agents. À cet effet, la posture épistémologique retenue est le positivisme. Nous avons constitué un échantillon composé d'agents recrutés dans l'administration publique entre 2006 et 2016. Le choix de cette période se justifie par le recrutement massif, au profit de l'administration publique, observé dans tous les corps de l'administration publique béninoise. Les statistiques des services compétents révèlent un total de 25.432 agents recrutés sur la période.

### 2.1. Échantillonnage

Ne pouvant prendre en compte les 25.432 agents d'une part et tous les corps de métiers notamment les ministères d'autre part, nous avons circonscrit notre étude au ministère de l'Économie

et des Finances (MEF) à Cotonou qui, compte 420 agents. Tous ne pouvant être interrogés compte tenu de leur temps de travail et de leur mobilité, nous avons extrait un échantillon dont la taille a été déterminée par la méthode de Schwartz (1995) au moyen de calculs sur Winepiscopie 2.0. La formule suivante a été utilisée pour la détermination de la taille de l'échantillon :

$$n = \frac{t^2 * p * (100 - p)}{e^2}$$

Où :

- t : coefficient de marge déduit du taux de confiance ;
- p : pourcentage des individus présentant le caractère désiré ;
- e : marge d'erreur.

Pour déterminer p, nous avons réalisé une petite enquête de satisfaction auprès de 80 travailleurs au niveau du ministère de l'Économie et des Finances<sup>1</sup>. La seule question posée est : « Etes-vous satisfait de travailler dans le service public ? » la réponse est soit « OUI » soit « NON ». Cela a donné : 66 agents satisfaits soit p = 83 % et 14 agents insatisfaits soit 100 – p = 17 %.

La marge d'erreur que nous nous sommes donné pour la grandeur que nous voulons estimer est de 5 %. À ce seuil, dans la table des valeurs, la valeur du « t » correspondant est 1,96. Ainsi on obtient :

$$n = \frac{1.96^2 * 0.83 * (100 - 0.83)}{0.05^2} = 217$$

Connaissant la taille « N » de la population d'étude, nous avons procédé à la correction de la taille « n » de l'échantillon par la formule :

$$n' = \frac{n * (N - n)}{(N - 1)}$$

Avec :

- n' = la taille de l'échantillon corrigé ;
- n = la taille de l'échantillon initial ;
- N = la taille de la population mère.

On a donc : n' = 217(25432-217) / (25432-1) = 215.16 soit 215 agents.

Nous avons utilisé deux modes d'administration de questionnaires : le face à face et l'auto-administré par papier. Le premier mode concernait

<sup>1</sup> Les 80 travailleurs sont obtenus à raison de 10 travailleurs au niveau de 8 grandes directions centrales et techniques du MEF ayant reçu plus de nouveaux agents pendant la période d'étude.

principalement les agents de Cotonou (capital économique) qui constituent le plus grand nombre des enquêtés et le second mode, les autres agents.

## 2.2. Variables et indicateurs

La variable dépendante est dichotomique et représente la Motivation du Service Public qui désigne ici la fonction publique puisque notre travail a, pour objet principal, l'étude des facteurs qui motivent le choix de ce secteur par certains travailleurs béninois. Quant aux variables indépendantes, elles sont regroupées en quatre grands groupes. Le premier groupe concerne la sécurité de l'emploi, le deuxième désigne l'absence d'évaluation factuelle, quant au troisième, il a trait aux conditions salariales et le dernier renseigne sur la volonté de servir autrui sans contrepartie tangible. Les variables et leurs indicateurs sont précisés dans les tableaux suivants.

## 2.3. Méthodes de traitement et d'analyse

Les données recueillies dans le cadre de cet article ont été traitées, codées et saisies dans le logiciel Excel 2016 puis importées dans SPSS version 2016 sous Windows. Les mesures de tendance centrale et de dispersion ont été faites pour les données quantitatives retenues par l'enquête et les fréquences ont servi de cadre pour présenter le résumé descriptif de ce travail. L'analyse multivariée a permis de tester la corrélation entre les différentes variables retenues. Aussi, avons-nous effectué d'une part le test de différences de moyenne et d'autre part l'ANOVA pour vérifier empiriquement les hypothèses de notre recherche. Nous avons en outre analysé les problèmes de multi-colinéarité en générant la matrice des coefficients de corrélation linéaire simple entre toutes les variables indépendantes. Dans la partie suivante, nous présentons les données, analysons et discutons les résultats de cette recherche.

## 3. Présentation et analyse des résultats

Nous présentons et analysons les résultats de la recherche ici en vue de révéler les facteurs qui expliquent la MSP. Nous présentons d'abord les spécificités des répondants puis quelques statistiques descriptives sur les facteurs explicatifs.

**Tableau 1 :** Indicateur de la variable dépendante

Variable	Indicateurs
La Motivation du Service Public	Préférence du secteur public
	(1) oui
	(2) non

Source : Réalisé par nos soins

**Tableau 2 :** Indicateurs des variables indépendantes

Variabes	Indicateurs
<b>La sécurité de l'emploi</b>	
La garantie de la retraite	Les agents sont assurés d'une retraite en fin de carrière
La complexité du processus de radiation	Les agents ne sont pas radiés
La stabilité de l'emploi	Les agents ne sont pas stressés par les pertes d'emploi
<b>L'absence d'évaluation factuelle</b>	
Avancement non soumis à une évaluation préalable (automatique) des agents	Les agents sont avancés en grade de façon automatique chaque deux (02) ans
Absence de péréquation dans les promotions	Le système de péréquation prévu par les textes n'est pas mis en œuvre
Absence de critères prédéfinis pour la nomination des responsables	Les critères de base de nomination des agents ne sont pas connus
<b>Les conditions salariales</b>	
Les salaires payés dans la fonction publique comparativement au secteur privé (avantages pécuniaires)	Le niveau des salaires dans l'administration publique attire les agents
Les services offerts à prix réduits ou gratuitement (avantages en nature)	Les biens non financiers motivent les demandeurs d'emploi dans le public
Les primes payées dans la Fonction Publique (FP) (avantages pécuniaires)	Les primes dans la FP attirent les demandeurs d'emploi
<b>La volonté de servir autrui sans contrepartie tangible</b>	
Primauté du bien-être communautaire	Les agents sont préoccupés par le bien-être de la communauté
Sensibilité face aux personnes en détresse	La situation des personnes en détresse préoccupe
Peu d'importance accordée aux avantages individuels	Les avantages individuels préoccupent peu

Source : Réalisé par nos soins

**Tableau 3** : Provenances des enquêtés

		<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
Salariés	Secteur privé	120	55,8	55,8	55,8
	Collectivités locales	2	0,9	0,9	56,7
	Fonction publique	23	10,7	10,7	67,4
	Total	145	67,4	67,4	
Non salariés	(Primo demandeurs)	70	32,6	32,6	100,0
<b>Total</b>		<b>215</b>	<b>100,0</b>		

Source : Résultats de l'étude

**Tableau 4** : Répartition des construits par composante avec leur alpha de Cronbach, valeur propre et leur pourcentage de variance

<b>Construits</b>	<b>Facteurs</b>	<b>Nb. d'items</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Valeur propre</b>	<b>% de variance</b>
S_EMP	Assurance retraite	2	0,857	4,900	46,24
	Absence de radiation	2	0,807	1,189	42,25
	Stabilité de l'emploi	2	0,818	1,697	39,69
ABS_EV_F	Avancement en échelon avec les avantages connexes	2	0,893	5,619	36,00
	Non-respect du principe de péréquation dans les promotions en grade	2	0,825	2,095	50,41
	Absence de critères prédéfinis avant les nominations	2	0,751	1,616	44,89
C_SAL	Niveau des salaires	2	0,790	1,264	62,41
	Primes	2	0,781	3,866	64,00
	Biens non financiers offerts gratuitement ou à prix réduits	2	0,740	1,775	72,25
V_RE_SAL	Volonté d'être au service de la communauté	2	0,671	1,530	75,69
	Attachement à aider les personnes défavorisées	2	0,650	1,670	81,00
	Avantages personnels probables	2	0,635	1,436	84,64

Source : Résultats de l'étude

### 3.1. Catégories et provenances au moment d'entrée dans la fonction publique

Les résultats ont montré que les agents enquêtés ont été recrutés dans les différentes catégories de l'administration publique dans les proportions suivantes : catégorie A (46,04 %), catégorie B (31,2 %), une faible proportion admise dans les catégories C (15,8 %) et D (6,96 %). Les enquêtés étaient issus de divers secteurs au moment de leur entrée dans la fonction publique. Le tableau 3 retrace leurs provenances. Par rapport à la provenance au moment d'entrée dans la fonction publique, les résultats montrent que plus de la moitié, soit 55,8 %, des répondants émanent du secteur privé. Il s'agit de personnes n'ayant jamais travaillé dans l'administration publique mais qui avaient un emploi salarié au moment de leur entrée. 0,9 % des enquêtés viennent des collectivités locales du Bénin et 10,7 % des répondants n'ont fait que changer de statut car servant déjà dans certaines structures de l'administration en tant qu'agents contractuels ou vacataires. Il faut noter que 32,6 % des enquêtés sont à leur premier emploi. Le fort taux (55,8 %) des agents émanant du secteur privé confirme les observations relatives à la migration des agents du secteur privé vers le public. En outre, les statistiques descriptives des sources de motivation calculées et classées par domaine montrent que les moyennes de tous les facteurs sont élevées, soit supérieures à 5. Quant aux écarts-types, ils sont relativement élevés se situant entre les seuils de 0,6 et 0,9 ; les alphas de Cronbach des facteurs sont satisfaisants (0.6 à 0.8, donc supérieurs à 0.6). Les

items sont ainsi pertinents pour expliquer les variables indépendantes.

### 3.2. Analyse factorielle du choix du service public et vérification des hypothèses

Le calcul de l'Alpha de Cronbach de chaque facteur identifié au niveau de l'ACP nous a permis d'apprécier la cohérence interne et la consistance des différents construits. La codification des construits ou variables indépendantes de l'étude nous a permis d'avoir quatre (04) construits. Par définition, S\_EMP désigne la « sécurité de l'emploi », V\_RE\_SAL symbolise la « volonté de rendre service à autrui sans récompense tangible », C\_SAL traduit les « conditions salariales » et ABS\_EV\_F caractérise l'« absence d'évaluation factuelle ». Le tableau suivant présente les différentes composantes des construits avec leur alpha de Cronbach, valeur propre et leur pourcentage de variance.

L'examen du tableau montre que les instruments de mesure utilisés sont fiables, tous les coefficients « Alpha de Cronbach » étant largement supérieurs au seuil exigé (0,6). Tel qu'indiqué plus haut, cette analyse de la validité interne montre qu'aucun item n'est rejeté au seuil défini. Après avoir validé les différentes échelles de mesure, nous avons calculé un score moyen relatif à chacune de nos variables puis on a rapporté la somme des scores obtenus sur chaque item au nombre total d'items formant la variable. Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons formulé quatre (04) hypothèses vérifiées en ayant recours aux régressions linéaires multiples par la méthode des moindres carrés ordinaires. Mais avant, nous avons testé les conditions sous-jacentes.

Le tableau de corrélation montre la signification individuelle des variables. Les résultats du tableau 5 montrent une corrélation positive entre l'absence

**Tableau 5 :** Résultats du test de l'hypothèse 1 relative au construit « S\_EMP »

	<b>Motivations</b>	<b>Assurance retraite</b>	<b>Absence de radiation</b>	<b>Stabilité de l'emploi</b>
Motivations	1.000			
Assurance retraite	0.089	1.000		
Absence de radiation	0.425*	0.462*	1.000	
Stabilité de l'emploi	0.085	0.320*	0.381*	1.000

\*significatif à 5 %

Source : Résultats de l'étude

**Tableau 6** : Résultats du test de l'hypothèse N°2 relative au construit « V\_RE\_SAL

	<b>Motivations</b>	<b>Volonté d'être au service de la communauté</b>	<b>Attachement à aider les personnes défavorisées</b>	<b>Avantages personnels probables</b>	<b>Niveau de salaire</b>
Motivations	1.000				
Volonté d'être au service de la communauté	-0.080	1.000			
Attachement à aider les personnes défavorisées	0.035	-0.767*	1.000		
Avantages personnels probables	0.054	-0.329*	-0.231*	1.000	
Niveau de salaire	0.244*	0.0735	-0.325*	0.365*	1.000

Source : Résultats de l'étude

de radiation de l'administration publique et les motivations des travailleurs. Selon ce résultat, l'absence de radiation est une source de motivation pour les fonctionnaires de l'administration publique. Les résultats montrent également une corrélation positive entre l'assurance retraite, l'absence de radiation et les motivations. De ce résultat, on déduit que le travailleur de la fonction publique est particulièrement motivé à servir son pays lorsqu'il est assuré de ne pas en être viré. Cette assurance retraite est corrélée positivement avec la stabilité de l'emploi ainsi que les motivations. Toutes choses égales par ailleurs, cela démontre que le travailleur ne s'intéresse plus aux emplois de mêmes caractéristiques ailleurs et cherche à évoluer dans cette administration.

Il existe également une corrélation positive entre une absence de radiation et la stabilité de l'emploi. Ce résultat signifie que les travailleurs de l'administration publique sont fortement confiants lorsque l'employeur (l'État) ne prévoit pas dans le contrat une clause liée à la radiation, ce qui est source de sécurité.

Au regard des résultats, nous relevons qu'il existe une corrélation positive entre la sécurité de l'emploi et les motivations d'une part et entre la stabilité de l'emploi et la sécurité de l'emploi d'autre part. De plus, une relation positive existe entre l'absence de radiation et la sécurité de l'emploi. En conséquence, l'hypothèse H1 selon laquelle « *il existe une corrélation positive entre*

*la sécurité de l'emploi et l'attachement des Béninois au service public* » est confirmée.

Les résultats du tableau 6 montrent que le niveau de salaire dans la fonction publique représente un facteur consistant de motivation. Lorsqu'on augmente le salaire du fonctionnaire de 10 points, il y a une chance de motiver le travailleur de 2,44 points. Nous pouvons comprendre que le salaire représente une incitation qui capte davantage les fonctionnaires que les autres facteurs d'attachement à la fonction publique tels que la volonté de servir la communauté, l'attachement à aider les personnes défavorisées et les avantages personnels probables. L'analyse des données de ce tableau montre également qu'il existe une corrélation négative entre la volonté d'être au service de la communauté et l'attachement à aider les personnes défavorisées d'une part et entre la volonté de servir la communauté et les avantages personnels probables d'autre part. Une forte volonté de servir la communauté réduit l'attachement à aider les personnes défavorisées également. De même, elle réduit les avantages personnels qu'on pourrait en tirer. Le fonctionnaire ne développe pas de comportements favorables à la corruption et se met au service du peuple sans contreparties illégales. Pour lui, le salaire doit être justifié par le travail fait. C'est ce qui serait à la base de la réduction des avantages personnels lorsque le fonctionnaire manifeste une volonté de servir la communauté

ainsi que de la corrélation négative entre l'attachement à aider les personnes défavorisées et les avantages personnels probables. L'attachement à aider ces personnes réduit également le niveau de salaire selon les résultats du tableau 6. Ces résultats signifient que les personnes défavorisées ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour augmenter le revenu transitoire du fonctionnaire. Par conséquent, le salaire de ce dernier diminue lorsqu'il s'attache à aider les personnes défavorisées surtout dans les territoires reculés non urbanisés. C'est pour ces raisons que, dans notre contexte, les fonctionnaires préfèrent être employés dans les territoires urbains pour leur bien-être. Ces différents résultats montrent que l'hypothèse selon laquelle « *il existe une corrélation positive entre la volonté de rendre service à autrui sans récompense tangible et la préférence des Béninois pour le service public* » est infirmée. Le modèle est globalement significatif (prof F < 5 %). La variance totale de la motivation (28,623)

est décomposée en variance expliquée (8,135) et une variance résiduelle (20,48). Les seuils nous indiquent une bonne significativité des variables. Les variables utilisées expliquent la motivation des travailleurs à hauteur de 28,4 %.

Analyse des résultats :

- le niveau de salaire explique positivement et significativement la motivation ;
- les primes administratives expliquent positivement la motivation ;
- l'absence de radiation influence positivement la motivation ;
- l'attachement à aider les personnes défavorisées influence positivement la motivation ;
- les avantages personnels probables influencent positivement la motivation.

Ces résultats sont en cohérence avec ceux dégagés supra et viennent donc affiner nos analyses. Nous en retenons que l'hypothèse H3 suivant laquelle « *les conditions salariales dans la*

**Tableau 7** : Résultats du test de l'hypothèse N°3 relative au construit « C\_SAL »

Modèle d'analyse de la variance : Motivation		
Variables	Coef	prof
Niveau de salaire	0,388**	0,000
Prime administrative	1,107***	0,047
Absence de radiation	2,623***	0,000
Attachement à aider les personnes défavorisées	1,250***	0,000
Avantages personnels probables	0,314*	0,074
Résidu	20,488	
Modèle	8,135	0,000
Total	28,623	
R <sup>2</sup>	0,284	

\*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1

**Tableau 8** : Résultats du test de l'hypothèse N°4 relative au construit « ABS\_EV\_F »

	Motivations	Avancement en échelon	Non-respect du principe de péréquation	Absence de critères prédéfinis
Motivations	1.000			
Avancement en échelon	0.278*	1.000		
Non-respect du principe de péréquation	0.268*	0.683*	1.000	
Absence de critères prédéfinis	0.174*	0.343*	0.576*	1.000

Source : Résultats de l'étude

*fonction publique attirent les Béninois au travail dans le service public* » est confirmée.

Le tableau 8 nous donne un aperçu des résultats pour la validation de l'hypothèse 4.

Les résultats du tableau 8 montrent qu'il y a une corrélation positive entre les motivations et les variables telles que l'avancement en échelon, le non-respect du principe de péréquation et l'absence de critères prédéfinis. En effet, les grades élevés du système de classification des fonctions constituent une importante source de motivation au sein de l'administration publique. L'absence de contrainte met les travailleurs beaucoup plus en confiance et leur confère une motivation plus élevée que l'introduction des contraintes au préalable. Nous notons également une corrélation positive entre l'avancement en échelon et les variables telles que le non-respect du principe de péréquation et l'absence de critères prédéfinis. Le non-respect du principe de péréquation est aussi positivement lié à l'absence de critères prédéfinis.

De ces résultats, nous pouvons dire que l'absence de l'évaluation des agents de l'administration publique les met en confiance et les motive parce que cela leur permet d'accéder plus facilement à un grade supérieur et par conséquent à des conditions de travail appréciables notamment les salaires, les primes ; ce qui est en cohérence avec les résultats du tableau 7. Les travailleurs de la fonction publique préfèrent avoir beaucoup plus d'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions.

L'hypothèse H4 selon laquelle « *l'absence d'évaluation factuelle du personnel dans l'administration publique est positivement corrélée à la préférence des employés béninois pour le secteur public* » est ainsi confirmée.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche rejoint au plan théorique le débat déjà engagé sur les déterminants de la MSP des demandeurs d'emploi. En effet, les déterminants de la MSP diffèrent d'un pays à un autre et selon les régions (Perry et Hondeghem, 2005). Elle contribue à renforcer la littérature sur les déterminants de la motivation en y intégrant les spécificités africaines. Malgré l'intérêt grandissant pour les travaux sur la MSP, les chercheurs s'intéressent presque uniquement aux pays développés (Liu, 2009) alors même que les déterminants de cette motivation dépendent de la

culture nationale mais aussi du cadre institutionnel (Liu *et al.*, 2008). L'apport de cette recherche réside dans l'examen d'un phénomène observé depuis quelques années lors des concours d'entrée dans la fonction publique béninoise et le développement d'un cadre d'analyse des traits socio-culturels des Béninois. Elle a montré en effet que l'intérêt des agents du secteur privé pour le service public béninois est manifeste. L'apport majeur est qu'il a été démontré que la sécurité de l'emploi, l'absence d'évaluation factuelle et les conditions salariales influencent positivement le processus de choix des candidats à la fonction publique. Nos résultats sont en phase avec ceux d'Andersen *et al.* (2010) qui sont parvenus à la conclusion selon laquelle les politiques salariales ont un effet positif sur la MSP. Ceci est contraire aux conclusions d'autres auteurs qui soutiennent que les travailleurs peuvent réagir négativement à l'application de la rémunération comme source de motivation (Perry *et al.*, 2009). En matière d'élaboration des politiques d'emploi, les résultats obtenus constituent un enseignement majeur. Des leçons d'ordre opérationnel aux gouvernants peuvent en être tirées. L'amélioration de la prestation des organisations publiques est utile pour le développement d'un pays. Par ricochet, connaître les déterminants de la MSP peut être un tremplin pour atteindre cet objectif. Ce qui rejoint les conclusions de (Peretti, 2019) sur le fait que les ressources humaines ne sont pas des ressources mais ont des ressources que l'on doit gérer.

Cette recherche révèle également des variables qui influent faiblement la MSP auprès des futurs fonctionnaires de l'administration publique. En effet, à l'analyse des résultats obtenus concernant les facteurs de la variable « la volonté de rendre service à autrui sans récompense tangible », plutôt ancrés dans la culture occidentale (Perry, 1996 ; Hondeghem et Vandenabeele, 2005 ; Perry et Hondeghem, 2008a), on observe qu'au Bénin « le patriotisme » n'est pas un motif de choix de servir dans l'administration publique. Cela est justifiable en contexte africain (béninois) où la logique communautaire, la solidarité prime sur la logique individuelle (Hofstede, 2010). L'Africain qui travaille a, à sa charge, la famille, la belle famille, des amis, etc. Ce qui nécessite des moyens financiers. D'où la nécessité d'une GRH contingente (Peretti, 2016, 2019) mais aussi contextualiste (Pettigrew, 1985, 1987).

En somme, ce travail a le mérite de mettre en exergue le lien entre les déterminants de la MSP

et la culture nationale. Malgré les apports substantiels de la recherche, elle porte sur un seul ministère et mériterait d'être élargie à l'ensemble du secteur public avant d'envisager une généralisation des résultats. Toutefois, elle ouvre la voie à des travaux futurs vu qu'elle fait partie des premiers à avoir étudié les déterminants de la MSP au Bénin. Il serait donc intéressant de reprendre cette étude en ajoutant des données culturelles (l'ethnie, l'origine, la religion, etc.). On pourrait également faire une étude comparative entre deux pays de la sous-région ouest-africaine de préférence entre un pays francophone et l'autre, anglophone. Une telle recherche permettra en effet de vérifier la sensibilité à l'emploi public des candidats des pays de différentes langues officielles. De même, des travaux peuvent s'intéresser à la performance au travail de l'agent motivé par le service public ainsi qu'à l'analyse de la performance de la fonction publique au Bénin dans le contexte de gestion moderne de l'administration publique caractérisée par la gestion axée sur les résultats.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amar A. & Berthier L. (2007), *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites*, Réseau d'Enseignants, Chercheurs et Experts en Management Public, vol. 13.
- Andersen L. B., Eriksson T., Kristensen N. & Pedersen L. H. (2012), Attirer des collaborateurs motivés par le service public. Comment définir les conditions salariales ?, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 78, n°4, p. 661-690.
- Desmarais C. & Gamassou C. E. (2012), La motivation de service public à l'aune du service public « à la française », *Politiques et Management Public*, vol. 29, n°3, En ligne, URL : <http://pmp.revues.org/5375>
- Giauque D., Ritz A., Varone F., Anderfuhren-Biget S. & Waldner C. (2011), La mise en contexte de la motivation à l'égard du service public. Comment concilier universalisme et particularisme, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 77, n°2, p. 223-249.
- Hondeghem A. & Parys M. (2001), La motivation des fonctionnaires du Ministère des Finances, *Revue Pyramides*, Mis en ligne le 29 septembre 2011.
- Hondeghem A. & Vandenabeele W. (2005), Valeurs et motivations dans le service public : perspective comparative, *Revue Française d'Administration Publique*, n°115, p. 463-480.
- Lacan A. (2017), Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ?, *Management et Sciences Sociales*, n° 22, p.14-37.
- Leisink P. & Steijn B. (2009), La motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public aux Pays-Bas, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 75, n° 1, p. 39-58.
- Liu B. (2009), La mise en évidence de la motivation de service public chez les travailleurs sociaux en Chine, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 75, n°2, p. 381-400.
- Maslow A. (1943), A theory of human motivation, *The Psychological Review*, vol. 50, n°4, p. 370-396.
- Peretti J.-M. (2016), *Gestion des Ressources Humaines*, 21<sup>e</sup> édition, Paris, Vuibert.
- Peretti J.-M. (2019), *Gestion des Ressources Humaines*, 24<sup>e</sup> édition, Paris, Vuibert
- Perry J. L. (1996), Measuring Public Service Motivation : an Assessment of Construct Reliability and Validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, n°1, p. 5-22.
- Perry J. L. & Wise L. (1990), The Motivational Basis of Public Service, *Public Administration Review*, vol. 50, p. 367-373.
- Pfiffelmann M. & Roger P. (2013), La prise de décision : l'apport de l'économie expérimentale en stratégie, *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, vol. 5, n°1, p. 78-95.
- Ritz A. (2009), La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale Suisse, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 75, n°1, p 59-86.
- Schwartz D. (1995), *Méthodes statistiques à l'usage des médecins et des biologistes*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Flammarion.
- Vandenabeele W. & Hondeghem A. (2004), L'appel de la fonction publique : le « la motivation de service public » (public service motivation) en tant que facteur décisif d'engagement dans la fonction publique, à l'ère de la nouvelle gestion publique, *Revue Economique et Sociale*, vol. 4, n° 62, p 91-102.