



UNIVERSITE DES ANTILLES

Faculté de droit et d'économie

École doctorale pluridisciplinaire

Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion

Wisner **THOMAS**

***MOTIVATION AU TRAVAIL DANS LES INSTITUTIONS
PUBLIQUES ET L'EFFET DES FACTEURS CULTURELS : UNE
ILLUSTRATION DANS LE CONTEXTE HAÏTIEN.***

Directeur de recherche : Professeur Yvon **PESQUEUX**
Co-directrice de recherche : Madame Fabienne **ALVAREZ**

Soutenue le 13 juin 2016 à Pointe-à-Pitre

Jury :

Monsieur Fred **RENO**, Professeur de Sciences Politiques à l'Université des Antilles, Président

Monsieur François **GRIMA**, Professeur à l'Université de Paris-Est Créteil, Rapporteur.

Madame Pascale **De ROZARIO** Sociologue, HDR, Umr Cnrs 3320, Lise (Laboratoire interdisciplinaire en sociologie économique), CNAM, Paris, Rapporteur

Monsieur Yvon **PESQUEUX**, Professeur au CNAM, Paris, directeur

Madame Fabienne **ALVAREZ**, Maître de Conférences, Université des Antilles, Co-directrice.

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Je dédie cette thèse
à ma femme Gouédeline B.THOMAS pour son soutien tout au long
de la réalisation de ce travail ; à mes enfants Woodmayer Lentz
THOMAS et Gouédenaelle Anne Laurie K. THOMAS pour leur
insuffler le goût du travail bien fait.

Remerciements

Ce travail de recherche est le fruit de plusieurs années de dur labeur. Néanmoins, cette thèse n'aurait pu être réalisée sans le précieux concours de nos directeurs de recherche, professeur Yvon PESQUEUX et Mme Fabienne ALVAREZ. Nous leur exprimons notre plus profonde gratitude pour la confiance qu'ils nous ont faite en acceptant de devenir nos encadreurs à mi-chemin de la réalisation de la thèse. Un remerciement spécial au Professeur Yvon PESQUEUX qui s'est battu pour l'aboutissement et la soutenance de ce travail de recherche. Grâce à son encadrement soutenu, à ses conseils avisés et critiques constructifs, son soutien indéfectible, nous avons pu parfaire notre travail. Nous sommes également reconnaissants à l'égard du Professeur Kinvi LOGOSSAH, ancien directeur de notre thèse, pour la confiance qu'il nous avait accordée et pour son encadrement pendant les premières années de réalisation de notre travail. Nous lui exprimons nos sincères remerciements. Nous tenons à exprimer aussi notre gratitude envers Mme Corinne MENCE-CASTER, Présidente de l'UA et Professeur Justin DANIEL, Administrateur provisoire de l'école doctorale de l'UA d'avoir pris des mesures administratives nécessaires pour que la soutenance puisse avoir lieu. Nos remerciements vont également aux autres membres du jury, Professeur Fred RENO, François GRIMA et Dr. Pascale De ROZARIO, d'avoir accepté de porter un jugement sur notre travail. Nous remercions de manière toute particulière les deux rapporteurs, Professeur GRIMA et Dr. ROZARIO qui ont lu la thèse avec minutie et fait des commentaires constructifs. Nous leur sommes très reconnaissants.

Nos remerciements vont également à l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) qui a financé la première année de notre thèse nous permettant ainsi de démarrer les travaux. Nous exprimons aussi notre gratitude à toute l'équipe de l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), notamment M. Uder ANTOINE, Coordonnateur Général de l'OMRH, M. Antoine VERDIER, Coordonnateur Général Adjoint pour leur soutien. Nous

sommes particulièrement très reconnaissants envers notre collègue et ami, M. Géraldy Pierre EUGENE, Coordonnateur de l'Administration publique à l'OMRH, d'avoir lu la thèse dans son intégralité et apporté des corrections nécessaires. Nous lui exprimons nos sincères remerciements.

Nous remercions très sincèrement Professeur Fred CELIMENE de nous avoir accueillis dans son laboratoire comme doctorant. Nous lui exprimons notre gratitude pour son soutien. Nous voudrions remercier tous nos collègues du CEREGMIA qui nous ont prodigué des conseils et nous ont soutenu tout au long de la rédaction de notre travail. Un remerciement spécial à Mme Janis HILARICUS de nous avoir mis en contact avec professeur Yvon PESQUEUX. Nous lui sommes très reconnaissants.

Nous tenons à remercier nos anciens collègues du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) pour leur soutien lors de l'investigation de terrain. Nous exprimons aussi notre reconnaissance à neuf (9) hauts cadres de la fonction publique, notamment M. Schiller JEAN BAPTISTE du CONATEL, Mme Yolette ALTIDOR du Ministère de l'Environnement, qui ont accepté de nous donner des entretiens. Nous remercions tous les agents publics qui ont participé à notre enquête. Nous voudrions également remercier nos collègues haïtiens du CEREGMIA, Eliccel PAUL, James LOGISTE, Mario FORTEUS, Christophe PROVIDENCE, Jean Sobocoeur CRISPAIN pour leurs conseils tout au long de la rédaction de ce document. Nous exprimons notre reconnaissance aussi à M. Albert FLEURANTIN, M. Robenson PIERRE LOUIS, Mme Marise BLANC, Mme Shamga Donayole SCIPION, Mme Fabiola INNOCENT, Mme Rebecca STYLE pour leur précieuse collaboration dans la réalisation de l'enquête.

Nous tenons à remercier particulièrement notre épouse Gouédeline B. THOMAS et notre frère aîné, M. Vilner THOMAS de nous avoir supporté durant ces années de recherche. Nous leur en sommes très reconnaissants. Nous voudrions en outre proférer l'expression de notre gratitude aux enseignants de divers horizons qui ont partagé avec nous leurs connaissances et leurs expériences. Enfin, nous remercions tous ceux et toutes celles qui ont d'une manière ou d'une autre contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

RESUME

Les études des déterminants de la motivation au travail ont jusque-là privilégié le rôle de facteurs propres à la tâche (intrinsèques) ainsi que de facteurs incitatifs extra-tâches (extrinsèques). Prolongeant ces travaux, cette thèse teste l'impact des traits culturels sur la motivation au travail dans les institutions publiques dans le contexte haïtien. Elle vise en effet à déterminer l'impact de certains traits caractéristiques des croyances sociales propres à Haïti sur la motivation au travail des agents publics haïtiens. Pour y parvenir, la littérature sur l'influence de la culture nationale sur le fonctionnement des organisations a été mobilisée en vue de déceler les mécanismes par lesquels les croyances et les valeurs culturelles nationales influencent le processus motivationnel des individus au travail et in fine leur performance. Les travaux de Logossah (2007), de Barthelmy (1989) et de Dorvillier (2012) ont été utilisés pour faire ressortir le mécanisme à travers lequel les croyances et valeurs partagées par la population haïtienne influencent sa motivation au travail. Il en résulte quatre construits : (i) la croyance en l'omnipotence des divinités, (ii) la foi en l'aide des autres, (iii) la philosophie de passage et du détachement, (iv) la tension vers l'égalitarisme. Ce travail de conceptualisation nous a permis de construire notre modèle de recherche et élaborer des hypothèses.

Pour valider empiriquement notre modèle, une démarche méthodologique basée en grande partie sur le cadre conceptuel proposé par Churchill (1979) et qui s'inscrit dans une logique de complémentarité « induction-déduction » a été adoptée. En effet, une exploration du terrain a été effectuée à partir de l'analyse de cas multiples en vue de mieux comprendre la relation qui existe entre les valeurs, croyances, attitudes et la motivation au travail des agents de la fonction publique en Haïti. Cette approche qualitative a été succédée d'une approche quantitative. La méthode d'enquête et le questionnaire comme instrument de collecte des données ont été adoptés. Après analyse, 617 questionnaires valides ont été codifiés et saisis. Les informations recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel statistique SPSS 16.0. Toutes les variables ont fait l'objet de contrôle de cohérence interne par le calcul du coefficient alpha de conbach. En outre, l'analyse en composantes principales (ACP) a été adoptée pour explorer les dimensions des différents construits relatifs aux traits socio-culturels. La méthode de régression linéaire multiple des MCO a été retenue pour vérifier empiriquement les hypothèses.

Les résultats obtenus à partir des régressions multiples ont montré que les traits socio-culturels : la croyance en l'omnipotence des divinités, la foi en l'aide des autres, la philosophie du

passage et la tension vers l'égalitarisme influencent significativement la motivation au travail des agents publics haïtiens. En effet, nous avons trouvé que trois des variables socio-culturelles (la croyance en la puissance divine, la solidarité et la Vie Instant présent) ont chacune une incidence positive et significative sur la motivation au travail. En revanche, la croyance en la limitation humaine, la médiation d'autrui, le niveau d'aspiration se traduisant par l'attitude « Li Bon Konsa », l'Auto-Retrait, le conformisme, le déni de succès et l'absence de culture d'émulation ont tous une influence négative sur la motivation au travail.

Mots Clés : Motivation au travail, facteurs culturels, Institutions publiques, Fonctionnaires.

ABSTRACT

The studies of work motivation's determinants have so far favored the role of factors specific to the task (intrinsic) and incentive extra tasks factors (extrinsic). Extending these studies, this thesis tests the impact of cultural traits on Work motivation in public institutions in the Haitian context. Indeed it aims at determining the impact on civil servants' work motivation in Haiti some characteristics of Haitian social beliefs. To achieve this, the literature on the influence of national culture on the functioning of organizations was mobilized to identify the mechanisms by which beliefs and national cultural values influence the motivational process of individuals at work and ultimately their performance. The works of Logossah (2007), Barthelmy (1989) and Dorvillier (2012) have been used to bring out the mechanism through which beliefs and values shared by the Haitian people influence his work motivation. Four constructs were identified: (i) Belief in the omnipotence of gods, (ii) Belief in the help of others, (iii) Philosophy of passage and unconcern, (iv) Tension towards egalitarianism. This conceptualization has allowed us to build our research model and assumptions. To validate empirically our model, a methodological approach based largely on conceptual framework of Churchill (1979) and that is part of logic of complementarity 'induction - deduction' has been adopted. Indeed, an exploration study has been done from multiple case analysis to better understand the relationship between values, beliefs, attitudes and Civil servants' work motivation in Haiti. After this qualitative approach, a quantitative approach was used. Indeed, the Survey methodology and questionnaire as data collection instrument was adopted. After analysis, 617 valid questionnaires were coded and entered. The information collected was processed using SPSS 16.0 statistical software. Internal control consistency on all variables was done by calculating conbach's alpha. In addition, principal component analysis (PCA) was adopted to explore the dimensions of different constructs related to socio- cultural traits. To test empirically hypothesis multiple linear regression method was used.

The results from multiple regressions showed that the socio- cultural characteristics : Belief in the omnipotence of gods, belief in the help of others, philosophy of passage and the tension towards egalitarianism significantly influence work motivation of Haitian civil servants. Indeed, we found that three of the socio- cultural variables (belief in god's power, solidarity and Living in the moment) have a positive and significant impact on work motivation. However, the belief in human limitation, the mediation of others, the aspiration level, Self-Withdrawal, conformity, denial of success and lack of emulation culture have all negatively influence on work motivation.

Key Word: Work motivation, Public institutions, Civil servants, Cultural factors.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	4
RÉSUMÉ	6
ABSTRACT	8
TABLE DES MATIÈRES	10
LISTE DES FIGURES.....	17
LISTE DES TABLEAUX.....	19
INTRODUCTION GENERALE.....	21
PREMIERE PARTIE : MOTIVATION AU TRAVAIL : FONDEMENTS THEORIQUES ET EMPIRIQUES.	28
CHAPITRE I : MOTIVATION AU TRAVAIL : CONCEPTS ET THEORIES.....	29
INTRODUCTION DU CHAPITRE	29
<i>Section I : Le concept de motivation et son importance</i>	30
A. Le concept de Motivation.	30
1)- Motivation intrinsèque Versus motivation extrinsèque	33
B. Importance de la motivation en management.	34
C. Importance de la motivation dans le secteur public.....	37
<i>Section II : Les approches traditionnelles de la motivation au travail.....</i>	38
A. Les théories des besoins - mobiles ~ valeurs : La motivation, forces internes et externes	39
1)- Les théories des besoins.....	39
a)- Théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow.....	40
b)- Théorie ERD de Alderfer.....	41
c)- Théorie des deux facteurs de Herzberg.....	42
d)- Théorie des besoins acquis de McClelland	44
2)- Les théories classiques de la motivation intrinsèque.....	45
a)- Théorie de l'évaluation cognitive et la théorie de l'auto-détermination.....	45
b)- Théorie des caractéristiques de l'emploi	51
3)- Les théories de la justice organisationnelle	54

a)- Théorie de l'équité.....	54
b)- Théorie de la justice procédurale.....	57
c)- Théorie de la justice interactionnelle	58
B. Les théories du choix cognitif : la motivation, choix rationnel.....	59
1)- La théorie des attentes ou de l'expectation.....	59
C. Les théories de l'autorégulation-métacognition : Motivation, de l'intention à l'action.	62
1)-La théorie de la fixation des objectifs.....	63
<i>Section II : Autres approches théoriques.....</i>	<i>65</i>
A. Méta-modèles de la Motivation au travail.....	65
1)- Modèle Mitchell et Daniels.....	65
B. Les théories de l'économie du personnel ou théories économiques de la motivation au travail.	67
1)-Les théories des contrats incitatifs de Lazear	68
a)- Le modèle du paiement à la performance.....	68
b)-La théorie du tournoi.....	72
c)-Le modèle à paiement différé.....	73
2)-Les modèles du salaire d'efficience.....	75
C. Apports et limites des théories économiques de la motivation au travail	77
CONCLUSION DU CHAPITRE	80
CHAPITRE II : MOTIVATION DANS LES SERVICES PUBLICS	82
<i>Introduction du chapitre</i>	<i>82</i>
<i>Section II : Spécificité de la Motivation au travail dans les services publics.</i>	<i>83</i>
A. Motivation dans le secteur public Vs Motivation dans le secteur privé	85
1)-Les motifs des employés.....	86
2)-Le contexte de travail	89
3)- Les caractéristiques de l'emploi.....	92
4)- Attitude au travail.....	93
B. Motivation de Service public : fondements théoriques	99
1)-Concept de Motivation de Service Public.....	100
2)-Fondements théoriques de la MSP	102
a)-Les motifs rationnels	102
b)-Les motifs normatifs.....	103
c)-Les motifs affectifs.....	103
3)- Propositions de la théorie de la MSP	104
a)- MSP et disposition à intégrer des organisations publiques	105
b)- MSP et Performance.....	106
c)- MSP et effets limités des incitatifs utilitaires.....	106
4)- Apports et limites de la théorie de MSP.....	107
C. Motivation de Service Public : gage de performance dans les services publics.....	108
1)-MSP, engagement organisationnel et Performance	110

a)- MSP et Engagement organisationnel.....	111
b)- L'Engagement organisationnel et la performance.....	112
2)-MSP, Satisfaction au travail et Performance.....	112
a)- MSP et Satisfaction.....	113
b)- Satisfaction et performance.....	114
<i>Section II : Facteurs de motivation dans les services publics</i>	<i>116</i>
A. Les incitations financières.....	118
1)-Rémunération à la performance et les perceptions des employés	122
2)-Rémunération à la performance et facteurs contextuels.....	123
3)-Rémunération à la performance et types de tâches	125
B. Conception des emplois (job design).....	127
C. La participation	129
1)- Participation et Résultats comportementaux	130
D. Fixation des objectifs	133
1)- Le contenu des objectifs (Goal contents).....	133
a)- L'engagement aux objectifs	135
<i>Conclusion du chapitre.....</i>	<i>138</i>
DEUXIEME PARTIE : MOTIVATION AU TRAVAIL ET CULTURE NATIONALE :	141
CHAPITRE I : L'INFLUENCE DE LA CULTURE SUR LES ORGANISATIONS.....	143
<i>Introduction du chapitre.....</i>	<i>143</i>
<i>Section I : Concept de culture</i>	<i>143</i>
A. Définition de la culture	144
B. Composante de la culture	146
1) - Croyances	146
2) - Valeurs.....	147
a)-Valeurs identifiées par Schwartz	149
3)-Normes sociales	152
<i>Section II- Les modèles théoriques de l'influence de la Culture nationale sur le management des organisations.</i>	<i>152</i>
A. Approche multidimensionnelle de Hofstede.....	153
1)-La distance hiérarchique.....	155
2)-Individualisme-collectivisme.....	156
3)- Masculinité versus Féminité	158
4)- Le contrôle de l'incertitude.....	160
5)-Dynamisme confucéen ou Orientation à long terme.....	162
6)- Apports et limites de la théorie d'Hofstede.....	162
B. Approche multidimensionnelle de Trompenaars.....	163
1)-Les relations avec les autres.....	164

b)- Individualistes versus collectivistes	165
c)- Objectivité versus subjectivité.....	165
d)- Culture Spécifique versus culture Diffuse	166
e)- Statut Attribué ou Statut Acquis.....	167
2)-Attitude vis-à-vis du temps (Séquentiels ou Synchrones)	168
3)-L'attitude vis-à-vis de l'environnement.....	170
C. Approche ethnographique de Philippe D'Iribarne	171
1)-La logique d'honneur en France.....	172
2)-La logique de contrat aux Etats Unis	173
3)-La logique de Consensus au Pays-Bas.....	173
CHAPITRE IV : CULTURE NATIONALE ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL	174
<i>Introduction du chapitre</i>	<i>174</i>
<i>Section I -Valeurs et comportement au travail.....</i>	<i>177</i>
A. Valeurs culturelles et dimensions du travail.....	178
1)- Centralité du travail, attitude et comportement au travail.....	180
2)-Normes sociétales sur le travail.....	182
3)- Valeurs de travail et ses implications sur la motivation au travail	182
B. Attitudes des managers et comportement des employés au travail.....	184
<i>Section II-Culture nationale, leadership et comportement au travail.....</i>	<i>186</i>
A. Culture nationale et leadership	186
B. Culture nationale et Motivation au travail.....	187
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	189
CHAPITRE V: MOTIVATION AU TRAVAIL ET TRAITS SOCIOCULTURELS EN HAÏTI : ESSAI D'OPÉRATIONNALISATION OU DE	
CONCEPTUALISATION	190
<i>Introduction du chapitre</i>	<i>190</i>
<i>Section I : l'importance des forces externes</i>	<i>191</i>
A. L'Haïtien et ses croyances en l'omnipotence des divinités.....	191
1)-Le Vaudou : substratum de la culture haïtienne	192
2)- Le catholicisme	195
3)- Protestantisme.....	196
4)- Croyance en l'omnipotence des divinités et Motivation au travail	198
B. L'homme Haïtien et la foi en l'aide des autres.	201
<i>Section II-La philosophie du passage et le détachement</i>	<i>203</i>
A. La Negligence de la Vie Terrestre	204
1)-Niveau d'aspiration et l'attitude « li bon konsa».....	204
2)- Vision des Haïtiens	206
B-Vie instant présent et Motivation au travail.....	207
<i>Section III : La tension vers l'égalitarisme.</i>	<i>208</i>
A. Dénî de succès.....	210

B. l'Aversion pour la compétition	211
C. Conformisme.....	211
Section IV : Présentation du Modèle et hypothèses de recherche	212
TROISIÈME PARTIE : VALIDATION EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE.....	215
CHAP VI : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	217
<i>Introduction du chapitre</i>	<i>217</i>
<i>Section I : positionnement épistémologique de notre recherche.....</i>	<i>217</i>
A. Statut accordé aux données.....	220
B. Mode de collecte des données.....	220
C. La relation entre la théorie et les observations empiriques	221
<i>Section II. L'exploration du terrain: approche qualitative</i>	<i>222</i>
A. Méthodologie utilisée.....	223
1)-Guide d'entretien	223
2)-Echantillon	224
3)- Grille d'analyse thématique	225
A. Présentation de l'analyse de contenu thématique	229
1)- Fiabilité inter-juge de l'analyse de contenu thématique	230
2)- Analyse du tableau de fréquence par institution.....	231
3. Analyse des fréquences globales des neuf (9) Institutions.	284
CHAPITRE VI : PROTOCOLE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE : MÉTHODE QUANTITATIVE	290
<i>Introduction du chapitre</i>	<i>290</i>
<i>Section I : Elaboration du questionnaire et Choix des échelles de mesures des variables.....</i>	<i>291</i>
A. Variable dépendante: Motivation au travail (MAT) (Q 2 : 1 à 8).....	291
B. Variables explicatives : facteurs socio culturels.....	292
1)- La croyance en l'omnipotence des dieux (COD).....	293
2)- La Foi en l'aide des autres (FAA) (Q 3 : 8 à 15).	296
3)- La philosophie du passage et du détachement (pp) Q4	298
a)- La négligence de la vie terrestre.....	298
b)- Niveau d'aspiration et l'attitude « li bon konsa ».	299
c)- L'auto-retrait du monde.....	300
d)- La vie dans l'instant présent.....	300
4)- Tension vers l'Egalitarisme (Q5 : 1 à 13).	301
a)- Dénis de succès	302
b)- L'aversion pour la compétition.....	303
c)- Le Conformisme.....	303
<i>Section II .Population, échantillonnage et administration du questionnaire</i>	<i>305</i>
A. Méthode d'échantillonnage, algorithme de tirage et Organisation de l'enquête.....	305
1)- Méthode d'échantillonnage et algorithme de tirage.....	305

2)- Pré-test du questionnaire.....	306
3)-Organisation de l'enquête.....	306
A. Administration des questionnaires.....	307
Section III: Purification des instruments de mesure.....	308
A. Appréciation de la cohérence interne de la variable dépendante	308
1)- Variable dépendante : La motivation au travail.....	308
B. Traits socio-culturels: purification de l'instrument de mesure	308
1)- Analyse en composantes Principales	309
a)-Taille de l'échantillon et nature des variables	309
b)- L'objectif de la recherche.....	309
c)- Méthode d'extraction	310
d)- Dimensionnalité de la solution factorielle.....	311
e)- La rotation des axes.....	311
1)- Facteurs et Items retenus	312
2)- Analyse de la cohérence interne de l'instrument de mesure.....	318
CHAPITRE VIII : RÉSULTATS EMPIRIQUES ET INTERPRÉTATION.....	320
<i>Introduction du chapitre</i>	<i>320</i>
<i>Section I : Les résultats descriptifs.....</i>	<i>320</i>
A. Profil des répondants.....	320
1)- Caractéristiques démographiques	321
2)- Caractéristiques socio-professionnelles	324
3)- Caractéristiques culturelles des répondants	326
4)-Fréquence et types récompenses préférées.....	327
B. Quelques statistiques descriptives sur les facteurs culturels	334
1) - La croyance en l'omnipotence des dieux (COD).....	335
2)- La Foi en l'aide des Autres (FAA)	338
3)- Philosophie du Passage et du détachement	342
4) "La tension vers l'égalitarisme.....	346
<i>Section II : Vérification des hypothèses.....</i>	<i>350</i>
A. Tests des conditions nécessaires à la réalisation d'une régression multiple	350
1)- Facteur d'Inflation de la Variance et le niveau de tolérance.....	350
2)- Test de l'hypothèse de normalité de la distribution des résidus standardisés.....	351
3)- Vérification des hypothèses	351
<i>Section II : Interprétation des résultats.....</i>	<i>359</i>
A. Croyance en l'Omnipotence des divinités	359
B. La Foi en l'aide des Autres (FAA).....	360
C. Philosophie de passage et du détachement.....	361
D. Tension vers l'égalitarisme.....	363
<i>Conclusion du Chapitre</i>	<i>364</i>

CONCLUSION GENERALE	367
APPORTS ET LIMITES DE NOTRE THÈSE.	369
BIBLIOGRAPHIE.....	374
ANNEXES.....	407
ANNEXE 1 : GUIDE D’ENTRETIEN.....	408
ANNEXE2 : QUESTIONNAIRE	411
QUESTIONNAIRE N°.....	411
ANNEXE 3 : LETTRE D’INVITATION AUX MINISTÈRES ET AUTRES INSTITUTIONS PUBLIQUES A PARTICIPER A L’ENQUETE.....	417
ANNEXE 4 : TABLEAUX DE VARIANCES EXPLIQUÉES DES QUATRE CONSTRUITS.	418
ANNEXE 5 : RESULTATS DÉTAILLÉS DES DIFFÉRENTES RÉGRESSIONS.....	420

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le modèle des caractéristiques des emplois.....	53
Figure 2 : Modèle de Mitchell et Daniels.....	66
Figure 3: Courbes d'indifférence retraçant les effets du passage d'un salaire horaire à un salaire à la pièce dans le modèle de Lazear.....	70
Figure 4: Le modèle à paiement différé de Lazear	74
Figure 5: Le modèle conceptuel de Perry et al. (2006).....	117
Figure 6:Modèle de stabilisation culturelle	148
Figure 7: Trois niveaux d'un caractère unique dans la programmation mentale humaine	154
Figure 8:l'influence de la culture sur le comportement	175
Figure 9: L'influence des attitudes des managers sur le comportement des employés	185
Figure 10: Modèle théorique de notre recherche.....	213
Figure 11: Constitution de l'objet de recherche dans l'approche positiviste	219
Figure 12: Courbe des valeurs propres pour le construit COD	313
Figure 13: Courbe des valeurs propres pour le construit FAA.....	314
Figure 14: Courbe des valeurs propres pour le construit Philosophie du passage et du détachement.....	316
Figure 15: Courbe des valeurs propres pour le construit Tension vers l'égalitarisme	318
Figure 16: Répartition des agents répondants par tranches d'âge	322
Figure 17: Caractéristique des répondants selon le poste actuel et le sexe	324
Figure 18: Répartition des répondants selon leur fonction actuelle et niveau de formation...325	
Figure 19: Répartition des répondants selon le nombre d'années dans la fonction actuelle...326	
Figure 20: Répartition des répondants par religion.	326
Figure 21: Répartition des agents selon ce qui est le plus important pour eux dans la vie.....	327
Figure 22: Répartition des agents en fonction de la fréquence de récompenses octroyées .328	

Figure 23:Types de récompenses préférées par les répondants.....	328
Figure 24: Répartition des enquêtés selon le types de récompenses préférés et le sexe.....	330
Figure 25: Répartition des enquêtés par âge et type de récompenses préférés	331
Figure 26: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférés et ancienneté dans la fonction publique.	332
Figure 27: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférés et fonction actuelle.	333
Figure 28: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférées et selon leur religion.	334
Figure 29: Opinion des agents sur l'invocation des divinités dans le cadre de leur travail. ...	337
Figure 30: Opinion des répondants sur la dépendance divine de leur carrière.....	338
Figure 31: Opinion des agents sur la possibilité de compter sur leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques incite à fournir un effort soutenu.....	341
Figure 32: Degré d'accord des répondants sur la croyance en l'appui d'un homme fort pour obtenir une promotion dans la fonction publique.	342
Figure 33: Opinion des fonctionnaires sur le travail comme un simple moyen de gagne	345
Figure 34: Opinion des agents enquêtés sur le travail en tant que moyen de survie.	346
Figure 35: Opinion des agents enquêtés sur l'importance que les fonctionnaires soient traités de manière égale.....	349
Figure 36: Opinion des agents enquêtés sur la non acceptation de différence au sein de la fonction publique	350
Figure 37: Schéma récapitulatif des résultats obtenus	358

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Continuum des types de motivations selon théorie de l'auto-détermination.....	49
Tableau 2: Quelques pratiques de gestion liées à la distance hiérarchique.....	156
Tableau 3: Quelques pratiques de gestion liées au degré d'individualisme.....	158
Tableau 4: Quelques pratiques de gestion liées à l'indice de masculinité	160
Tableau 5: Quelques pratiques de gestion liées à l'Indice de contrôle de l'incertitude.....	162
Tableau 6: compatibilité et incompatibilité des valeurs culturelles par rapport aux dimensions du travail.....	180
Tableau 7: Tableau récapitulatif des hypothèses	213
Tableau 8: Présentation de notre échantillon.....	224
Tableau 9: Grille d'analyse thématique	227
Tableau 10: Tableau de fiabilité interjuge.....	231
Tableau 11: Analyse de contenu thématique du Ministère de l'Environnement (MdE)	231
Tableau 12: Analyse de contenu thématique du MENFP	239
Tableau 13: Analyse du contenu thématique de l'OMRH	243
Tableau 14: Analyse du contenu thématique de la DGB	248
Tableau 15: Analyse du contenu thématique du MJSP.....	253
Tableau 16: Analyse du contenu thématique du MSPP.....	259
Tableau 17: Analyse du contenu thématique de la PNH.....	264
Tableau 18: Analyse du contenu thématique du CONATEL.....	270
Tableau 19: Analyse du contenu thématique du MCF.....	278
Tableau 20: Analyse des fréquences globales des neuf (9) Institutions	285
Tableau 21: Mesure de la Variable dépendante.....	292
Tableau 22: Mesure des variables explicatives : Facteurs socio-culturels.....	305
Tableau 23: Test de sphéricité de Bartlett et test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	311
Tableau 24: Composantes du Construit Croyance en l'Omnipotence des divinités (COD) ...	312

Tableau 25: Composantes du Construit La Foi en l'aide des autres (FAA)	313
Tableau 26: Composantes du Construit : Philosophie du passage et du détachement	315
Tableau 27: Composantes du Construit : Tension vers l'Egalitarisme.....	317
Tableau 28: Répartition des construits par composante avec leur alpha de cronbach, valeur propre et leur % de variance	319
Tableau 29: Répartition des enquêtés par sexe et tranche d'âge	321
Tableau 30: Profil des répondants.	323
Tableau 31: Répartition des enquêtés selon le types de récompenses préférés et le sexe	329
Tableau 32: Répartition des enquêtés par tranche d'âge et types de récompenses préférés ...	330
Tableau 33: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférés et ancienneté dans la fonction publique.	332
Tableau 34: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférés et fonction actuelle	333
Tableau 35: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférées et selon leur religion	334
Tableau 36: Niveau d'accord sur l'omnipotence des dieux	336
Tableau 37: degré d'accord sur la Foi en l'aide des Autres.	339
Tableau 38: Degré d'accord sur la philosophie de passage.....	343
(Tableau 39: Degré d'accord sur la tension vers l'égalitariste	347
Tableau 40: Résultats du test des hypothèses h1a et h1b relatives au construit omnipotence des divinités.	352
Tableau 41: Résultats du test des hypothèses h2a ; h2b relatives au construit Foi en l'aide des autres (FAA).	353
Tableau 42: Résultats du test des hypothèses H3a, H3b, H3c ; H3d relatives au construit philosophie de passage.	354
Tableau 43: Résultats du test des hypothèses H4a, H4b, H4c ; H4d relatives au Tension vers l'égalitarisme	355
Tableau 44: Récapitulation des résultats obtenus	357

INTRODUCTION GENERALE

La problématique de la performance dans la sphère publique a été posée dans les pays anglo-saxons au début des années 80 en raison de la crise financière couplée par un important déficit public et un endettement élevé (Amar et Berthier, 2008) d'une part ; et des actions jugées inadaptées aux besoins des usagers d'autre part (Forest, 2006). En effet, dans le but de donner une meilleure image à l'administration publique et de rendre performante l'action publique, une vaste réforme s'est opérée dans le secteur public visant la modernisation de son organisation et de son fonctionnement avec notamment le transfert des techniques managériales privées (Nioche, 1982 ; Fouchet, 1999 cités par Forest, 2006). Cette nouvelle gestion publique (New Public Management) prône la gestion axée sur les résultats.

Dans cette modernisation de l'action de l'État vers la performance, la réforme du management des Ressources Humaines (MRH) est devenue l'un des piliers de la réforme du management public durant ces dernières décennies (Battaglio, 2010). Ainsi la question de l'efficacité des modes de gestion des Ressources Humaines (GRH) et particulièrement de la motivation au travail dans la fonction publique a été posée. Cette réflexion a été lancée dans les pays de l'OCDE notamment aux Etats Unis¹ dans les années 80 (IGPDE², 2005 ; Ongaro et Bellé, 2010). Elle a été relancée en France en 2006 avec l'entrée en Vigueur de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) qui s'inscrit dans le cadre du passage de la logique de moyens à celle de résultats dans le secteur public (Forest, 2007). Dans cette recherche de résultats de l'action publique, la contribution des agents publics devant implanter la réforme ne doit pas être négligée. En effet, on ne saurait imaginer une organisation productive basée sur des agents peu ou non performants (Emery, 2005). Alors, chercheurs et praticiens manifestent un intérêt aux principales variables de la performance. Mitchell (1982) en a identifié quatre (4) : l'habileté, la compréhension des tâches, l'environnement et la motivation. Parmi ces quatre (4) variables, la motivation est, sur le plan individuel, un déterminant fondamental (Roussel, 2000; Charles-Pauvers et al., 2006 ; Accer Team, 2010 ; Reñem, 2011). Elle est considérée comme la clé de la performance (Accer Team, 2010). La motivation des

¹ - Aux Etats Unis, les questions de la performance dans la fonction publique ont été posées avant même les années 80 avec la loi de 1978 créant le « Civil Service reform Act ». Cette loi a été la première étape importante de la réforme de la fonction publique aux EU. Elle institue la rémunération basée sur le principe du mérite

² -Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique.

collaboratrices et collaborateurs s'avère donc un facteur central dans le succès économique, social et culturel d'une organisation productive qu'elle soit publique ou privée (Giauque, Barbey et Gaillard, 2007). C'est la raison pour laquelle la motivation au travail est depuis longtemps un thème central en management et qui donc a fait couler beaucoup d'encre et de salive (Reñem, 2011).

La problématique de la motivation au travail des agents publics constitue un enjeu important des réformes actuelles visant à accroître l'efficacité de l'action publique (Forest, 2007). Elle devient un pilier de la nouvelle gestion publique car elle facilite une perspective de plus en plus individualisante de la gestion (Proulx, 2008) et le développement de la culture de performance définie par la réforme de l'État (Duvillier et al., 2003). C'est ainsi que Vandenabeele et al. (2004) la considèrent comme l'une des variables les plus importantes dans la gestion moderne des RH. Alors, la mise en œuvre d'une politique de motivation, c'est-à-dire un ensemble de mesures qui visent à activer, orienter, dynamiser et maintenir le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus, devient un outil essentiel à l'épanouissement des potentiels humains d'une organisation ; à stimuler un agent à fournir le maximum d'effort que possible.

Dans les pays de l'OCDE, beaucoup d'études se sont penchées sur l'influence de la motivation au travail sur la performance³ et y ont apporté des éléments de réponses. Après les travaux de Taylor (1911) et de Elton Mayo (1933), des recherches ont abondé dans le domaine. En effet, la théorie des attentes (Vroom, 1964), renforcée par les travaux de Porter et Lawler (1968) et de ceux de Lawler et Nadler (1977), a examiné la relation existant entre ces deux concepts. La motivation apparaît dans ces modèles théoriques comme le déterminant essentiel de la performance car elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur permanence dans le temps. Être performant dans le travail requiert particulièrement d'être motivé (Charles-Pauvers et al., 2006). Alors, quels sont les facteurs de la motivation au travail ?

En général, l'étude des déterminants de la motivation au travail des employés s'appuie sur le rôle de deux catégories de facteurs : ceux dits intrinsèques, liés à l'emploi ou à l'activité (Herzberg et al., 1959 ; Herzberg, 1971 ; Déci, 1971, 1975 ; Hackman et Oldham, 1975, 1976 ; Déci et Ryan, 1985, 2000) et des incitants extra-emploi, qualifiés de facteurs extrinsèques (Vroom 1964 ; Porter et Lawler 1968; Locke, 1968 ; Lawler et Nadler 1977; Locke et Latham, 1990 ; Locke, 1991; Amabile 1993). La motivation est intrinsèque lorsqu'elle est automatique (Proulx, 2008) ou lorsque « les individus effectuent une activité

³-Depuis le début du XXème siècle, la performance est un objet de recherche fondamentale des auteurs en théorie des organisations. Pour Taylor (1911), l'homo oeconomicus est principalement motivé par le salaire et que ce dernier est le principal déterminant de la performance. Cependant, dans les années 1920 et 1930, l'école des relations humaines (Elton Mayo, Lewin) soutient que la dynamique de groupe constitue une seconde strate de motivation permettant d'arriver à une meilleure performance.

pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de leur curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel » (Amabile 1993 :188).

En dehors des travaux de Herzberg (Herzberg et al., 1959 ; Herzberg, 1971), la théorie de l'évaluation cognitive (Déci, 1975 ; Déci et Ryan, 1985, 2000) et la théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975, 1976) constituent les deux courants théoriques majeurs des déterminants de la motivation intrinsèque en psychologie des organisations. L'hypothèse de base de ces théories est que la motivation du travailleur provient de son désir de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques propres. En effet, selon la théorie de l'évaluation cognitive, l'individu cherche à s'autodéterminer et doit, pour cela, satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin de compétence (se sentir efficace, faire face à des challenges stimulants, développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement), le besoin d'autonomie (auto-organiser son expérience, se sentir comme propre initiateur de ses actions) et le besoin de relations sociales basées sur le respect mutuel et la confiance réciproque (Déci et Ryan, 1985, 2000).

Dans ce contexte, les facteurs conduisant l'individu à développer un sentiment de compétence et d'autonomie dans son activité tels que les systèmes de récompenses, de communication et de feedback sont susceptibles de renforcer sa motivation intrinsèque dès lors qu'ils permettent de satisfaire le besoin de compétence et le sentiment d'être à l'origine de son comportement (autodétermination) (Déci et Ryan, 2000). S'inscrivant dans ce courant et soutenant que les employés du secteur public recherchaient davantage les récompenses intrinsèques (intérêt pour le travail, possibilité d'aider les autres, utilité sociale de leur mission, désir de servir l'intérêt public etc.), Perry et Wise (1990) développent la théorie de la motivation pour le service public (MSP) qui stipule que le comportement à la tâche des agents du secteur public (leur motivation) est surtout fondé sur des motifs normatifs et affectifs. Alors, les emplois publics seraient intrinsèquement motivants pour les personnes ayant une MSP élevée. Car pour de tels employés, les tâches ou activités recherchées sont celles qui offrent des possibilités de pratiquer l'équité sociale, d'exprimer leur loyauté envers le pays ou de s'adonner à des programmes sociaux. Chez de tels agents à MSP élevée, l'engagement dans le travail et dans l'organisation reste souvent élevé, entraînant par conséquent une motivation élevée. En recherchant à satisfaire de la sorte des besoins psychologiques propres, l'employé du secteur public verrait sa motivation significativement affectée par les caractéristiques intrinsèques de la tâche ou de la fonction (Herzberg, 1971 ; Hackman et Oldham, 1975,1976), à savoir la richesse des tâches (Herzberg, 1971 ; Marsden et French, 1998) et leur autonomie (Herzberg, 1971 ; Mintzberg, 1982).

Toutefois, en dehors de cette motivation dont les ressorts résident dans les propriétés de l'activité elle-même, des facteurs non liés aux tâches sont à même d'inciter les fonctionnaires à davantage d'engagement dans le travail. Ce sont les récompenses tangibles et les menaces

(Ritz, 2009). La motivation générée dans ces conditions est qualifiée d'extrinsèque : « les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même » (Amabile 1993 :188).

De ces récompenses, la rémunération apparaît comme l'élément majeur. Théoriquement, son impact positif sur la motivation de l'employé est postulé par la théorie de l'agence et dans une certaine mesure par celle des attentes. La rémunération indexée sur l'effort permettrait de décourager les comportements opportunistes pouvant découler du contrat d'agence (Fama et Jensen, 1983). En effet, le mécanisme incitatif qu'implique ce type de rémunération fait en sorte qu'il est dans l'intérêt des fonctionnaires (l'agent), d'atteindre les objectifs de l'Etat (le principal). Cette rémunération permet alors de résoudre le problème d'asymétrie d'information en attirant les individus les plus compétents (évitant l'anti-sélection) et en incitant les fonctionnaires à révéler leur vrai effort (Greiner et al., 1977).

En dehors de la rémunération, les approches théoriques et empiriques ont étudié le rôle de plusieurs autres incitants dans la motivation des employés, notamment, les possibilités de promotion et d'avancement du fonctionnaire (Houston, 2000), l'environnement de travail représenté par les caractéristiques liées au travail et plus généralement issues de l'organisation, à savoir l'ensemble des ressources matérielles, des conditions de travail, des méthodes de fixation des objectifs, des méthodes de supervision et du design des tâches etc. (Herzberg, 1971, Hackman et Oldham, 1975,1976 ; Miller et al., 2002 ; Barbillon et al., 2006 ; Dalmás, 2007b).

Les études empiriques confirment l'impact positif des incitations monétaires sur la motivation des employés du secteur privé (Milgrom et Roberts, 1997 ; Prendergas, 1999 ; Lazear, 2000b ; Paasch et Shearer, 2000). En revanche, les résultats restent controversés s'agissant du secteur public (Pearce et Perry 1983, Pearce et al., 1985 ; Ingraham, 1993 ; Marsden et Richardson , 1994 ; Marsden et French, 1998; Perry et al., 2006; Perry et al, 2009 ; Rouban, 2010) où les motivations intrinsèques semblent l'emporter sur les motivations financières.

Cependant, le rôle des facteurs intrinsèques même n'est pas toujours attesté et est aussi sujet à controverse. Ainsi, si des chercheurs ont mis en évidence l'impact positif du sens du service public sur la motivation au travail des fonctionnaires (Crewson, 1997 ; Wright, 2001 ; Frank et Lewis, 2004 ; Perry et al., 2006 ; Ritz, 2009), Andersen et Soren (2009) montrent que cette relation n'est pas robuste.

Ces controverses laissent entrevoir que les apports des facteurs intrinsèques et extrinsèques restent encore partiels pour cerner les déterminants de la motivation au travail dans le secteur public et que les investigations doivent se poursuivre.

Ce travail s'inscrit dans cette perspective. Il part du constat que si l'environnement de travail est susceptible d'influer sur la motivation, il est aussi possible qu'il en soit de même pour l'environnement social du travailleur et, plus spécifiquement, les croyances sociales de l'employé. Par ailleurs, le rôle potentiel de ces facteurs a été souligné par des chercheurs (Hofstede, 1980 ; Locke 1991; Trompenaars, 1993; Schwartz, 1999 ; Roussel, 2000 ; Mitchell et Daniels, 2003) ; alors que peu de travaux empiriques les ont intégrés. Il importe que ce vide soit comblé.

Par ailleurs, la majorité de ces études n'arrivent pas à fournir un ensemble d'outils pratiques pouvant être appliqués dans le secteur public en vue d'inciter les fonctionnaires à fournir le maximum d'effort possible (Reñem, 2011). Or, avec la crise financière qui frappe le monde de plein fouet, les services publics se doivent d'être plus performants que jamais. Alors, trouver des facteurs concrets pouvant motiver les agents à être efficaces et productifs en obtenant « plus pour moins » semble être l'une des fonctions les plus importantes des managers publics et donc la motivation ne doit pas être limitée à l'aspect théorique seulement (Reñem, 2011)⁴.

En Haïti, le gouvernement semble vouloir se lancer dans cette réforme de gestion axée sur les résultats en vue d'arriver à une meilleure performance de l'administration publique haïtienne qui selon plus d'un est caractérisée par la lenteur bureaucratique, le gaspillage des ressources et le mauvais service aux usagers, bref une mauvaise performance. A cet effet, l'OMRH, organe stratégique du Bureau du Premier Ministre chargé de piloter la réforme de l'Etat s'est doté d'un instrument programmatique appelé Programme Cadre de la Réforme de l'Etat (PCRE) 2012-2017 dont l'un des six axes est la rénovation de la fonction publique haïtienne.

Malheureusement, trois ans après le lancement officiel du PCRE, aucune réflexion scientifique n'est portée sur les principales variables de la performance⁵ des agents publics dont la motivation au travail en est l'épicentre (Roussel, 2000). L'apport de ce facteur central sur la performance dans la fonction publique haïtienne reste inconnu. Il en va de même pour ses principaux facteurs. En outre, il existe très peu de travaux consacrés à la question. Les travaux réalisés sur la motivation du personnel en Haïti, sont principalement ceux de Jean-Pierre (2008) et de Pascal (2008). D'une part, Jean-Pierre (2008) a mis en exergue quelques facteurs de motivation au travail dont certains traits culturels tels que l'aide du patron, l'aide des collègues de travail, la foi en Dieu et la possibilité de faire des prêts. D'autre part, Pascal (2008) a fait ressortir l'importance des facteurs traditionnels culturels haïtiens notamment l'hospitalité, l'esprit communautaire, le contrat de confiance, la foi en l'aide des autres, le fatalisme et

⁴ Il convient de souligner que plusieurs facteurs sont à la base de la productivité ; mais la performance au travail en est considérée comme le principal (Reñem, 2011).

⁵ - Selon Mitchell et Daniels (2003), les principales variables de la performance sont la motivation, l'aptitude, expérience, environnement. Et Roussel (2000) croit qu'au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail.

L'aversion pour la compétition dans la motivation des employés des entreprises. Il a trouvé que les quatre (4) premiers facteurs ont un effet incitatif élevé sur la motivation des employés ; et les deux autres ont un faible effet incitatif. Cependant, ces travaux portent seulement sur les entreprises et sur un faible échantillon soit respectivement 55 et 85 employés. La fonction publique ne fait guère l'objet de ces études. Or l'attitude de s'en remettre à un être externe, la philosophie du passage et du détachement, l'égalitarisme et l'aversion pour la compétition peuvent influencer le processus motivationnel des agents publics haïtiens. Notre travail vise à combler ces lacunes en se proposant ainsi d'enrichir une littérature quasi-inexistante sur les traits socio-culturels susceptibles d'influencer la motivation au travail continu dans la fonction publique haïtienne.

Ainsi, notre préoccupation majeure s'articule à travers le questionnement suivant : **Quelle peut être la place des traits socio-culturels dans le processus motivationnel ?**

Ce travail n'a pas pour vocation d'évaluer la performance des fonctionnaires, mais vise plutôt à déterminer l'impact de certains traits caractéristiques des croyances sociales propres à Haïti sur la motivation au travail des agents publics. Comme hypothèse de travail, nous postulons qu'outre les facteurs de motivation extrinsèques et intrinsèques, les valeurs culturelles sont un déterminant clé de la motivation des individus. Et l'objectif de notre travail est surtout de mettre en évidence l'impact des facteurs culturels tels que l'importance des forces externes, la philosophie du passage et du détachement, l'égalitarisme et l'aversion pour la compétition sur le processus motivationnel des agents de la fonction publique haïtienne.

Le mode opératoire de ces traits socio-culturels n'est pas difficile à envisager. En effet, puisque les valeurs qui sont l'expression des croyances sociales des individus « ũ s'actualisent et s'expriment dans les comportements à travers le filtre sélecteur de l'attitude, laquelle est une construction de l'esprit qui traduit des valeurs et qui prédispose quelqu'un à agir ou à réagir d'une certaine façon face à quelque chose » (Diakité, 2004 :121) ; il paraît vraisemblable que ces valeurs influent de façon significative sur l'engagement des individus dans leur tâche ou fonction et in fine sur leur motivation.

En effet, si la croyance en l'aide des divinités et la foi en l'aide des autres peuvent être des sources de motivation ; néanmoins ces traits culturels peuvent aussi porter les fonctionnaires haïtiens à croire que leur avancement professionnel ne dépend pas de leur effort, mais d'un être suprême, ou de leurs relations familiales ou amicales avec les dirigeants. Ce qui peut se traduire par une minimisation de l'effort. D'autre part, la philosophie du passage et du détachement⁶ découlant de la culture négro-africaine peut aussi amener les agents publics à considérer le travail comme un moyen de subsistance. Alors, ils manifestent une aversion pour

⁶ - Selon Logossah (2007), la philosophie du passage constitue les caractéristiques majeures de la vision des sociétés négro-africaines.

le travail continu. Comme l'a si bien souligné Levy-Leboyer (2007), la valeur qu'une personne attribue au travail détermine ses attitudes et construit ses motivations.

Pour vérifier empiriquement nos hypothèses, nous allons effectuer une enquête auprès d'un échantillon de 617 agents de la fonction publique haïtienne. Nous utiliserons la méthode d'enquête et le questionnaire comme instrument de collecte des données. Cependant, pour les variables socio-culturelles, une exploration du terrain sera effectuée à partir de l'analyse de cas multiples en vue de mieux comprendre la relation qui existe entre les valeurs, croyances, attitudes et la motivation au travail desdits agents. Nos réflexions seront fondamentalement étayées à partir des observations découlant des résultats de cette analyse des cas multiples et de cette enquête. Toutes les données recueillies feront l'objet de traitement statistique à l'aide du logiciel statistique SPSS⁷. La méthode de régression linéaire multiple par les moindres carrés ordinaires (MCO) sera utilisée pour vérifier économétriquement nos hypothèses.

Notre étude est structurée en trois (3) parties. La première traite du fondement théorique de la motivation au travail et est divisée en deux chapitres. Le premier chapitre concerne les théories traditionnelles de la motivation au travail. Les principales théories de la motivation y seront passées en revue ainsi que des résultats empiriques obtenus par certains chercheurs qui nous ont précédés. Dans le second chapitre, nous passerons en revue les différents travaux empiriques portant sur la motivation au travail et la performance dans les services publics. La deuxième partie traite de la motivation au travail et de la culture nationale. Il s'agit dans un premier temps de mettre en évidence l'influence des croyances et des valeurs partagées par une collectivité sur les organisations (chapitre III) ; dans un second, nous essaierons de mettre en relief la relation entre la culture nationale et comportement au travail (chapitre IV).

La troisième partie porte sur la validation empirique. Elle est divisée en trois chapitres. Nous y traiterons d'abord le positionnement épistémologique de notre recherche et la méthodologie adoptée pour la validation empirique (chapitre VI) ; ensuite, le protocole de recherche permettant de tester empiriquement nos hypothèses sera présenté (Chapitre VII) ; enfin l'analyse des données de l'enquête, la vérification des hypothèses et l'interprétation des différents résultats obtenus de l'analyse (chapitre VIII).

⁷ -SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

PREMIERE PARTIE : MOTIVATION AU TRAVAIL : FONDEMENTS
THEORIQUES ET EMPIRIQUES.

La motivation demeure une préoccupation essentielle pour tout manager qu'il soit public ou privé (Proulx, 2008). Sa présence chez les employés est susceptible d'augmenter la performance de l'organisation, alors que son absence semble entraîner le contraire. Elle stimule l'effort et l'adoption des comportements efficaces chez les individus au travail (Rainey, 1999). Ainsi, l'une des premières tâches de tout manager est de motiver ses collaborateurs à fournir le maximum d'effort possible car plus il motive ses employés, plus ces derniers sont efficaces et plus l'organisation est performante (Jurkiewicz et al., 1998). Alors, la motivation au travail a été pendant longtemps l'un des thèmes centraux en management occupant ainsi depuis toujours la scène du management (Louart, 2002). Chercheurs et praticiens s'y intéressent (Steers, Mowday et Shapiro., 2004). Il en résulte une abondance de théories et d'approches expliquant la nature de la motivation des individus au travail, les facteurs qui en sont à l'origine susceptibles d'influencer la performance, ainsi que celles analysant les raisons pour lesquelles les individus adoptent un type de comportement donné (Reñem, 2011 ; Latham, 2012). Alors quel est le contenu de ce concept ? Pourquoi la motivation au travail est si importante tant pour les chercheurs que pour les praticiens ? Quelles sont les principales théories et approches de la motivation au travail ? Autant de questions auxquelles nous allons essayer de porter des éléments de réponse. Pour y parvenir, nous structurons cette partie en deux chapitres. Le premier chapitre concerne les théories traditionnelles de la motivation au travail ; le second porte spécifiquement sur la motivation au travail dans les services publics.

Chapitre I : Motivation au travail : Concepts et Théories

Introduction du chapitre

Ce chapitre vise à présenter le concept de motivation au travail ainsi que ses principales théories. Il est en effet structuré en trois sections. Dans la première, sera présenté le concept de motivation au travail, son importance en management en général, et pour le secteur public en particulier. La deuxième section se veut une recension des diverses théories traditionnelles portant sur la motivation au travail ; dans la troisième, des nouvelles approches seront passées en revue.

Section I : Le concept de motivation et son importance

Souvent on entend des gens parler de motivation : à l'école, au travail, dans des compétitions sportives, dans les médias. Mais quelle est la signification exacte de ce concept ? Quelle est son importance en management ? Dans cette section, nous allons essayer de porter des éléments de réponses à ces questions. En effet, nous allons dans un premier temps, clarifier ce concept tout en mettant en exergue ses différentes facettes ; dans un second, nous tâcherons de mettre en évidence les raisons pour lesquelles la motivation au travail est importante en management.

A. Le concept de Motivation.

Le terme motivation vient du mot latin (movere) signifiant mouvoir (Steers, Mowday et Shapiro., 2004 ; Latham et Gary, 2012). La motivation désigne ainsi le degré auquel un individu est mû ou est incité à agir (Rainay, 1993). La notion de motivation implique une référence première qu'est la notion de volonté. Si quelqu'un est incité à faire quelque chose c'est parce qu'il est motivé, et s'il est motivé c'est parce qu'il a la volonté. On peut distinguer deux types de volontés : bonne et mauvaise. Et la motivation ne pense qu'à un type de volonté : la bonne volonté. Ceci a été reconnu par Viteles (1953) qui, selon Landy et Conte (2010 : 365), est l'un des premiers auteurs à avoir écrit un ouvrage sur la motivation dans le lieu du travail dont la première section s'intitule : « Mobilising the will to Work » (mobiliser la volonté de travailler). Cette référence première qu'à la motivation a aussi été soulignée par Banks (1997 :6) qui soutient que « les employés motivés ont une volonté de réussir, une énergie de faire de leur mieux quel que soit le projet ». La motivation peut donc être définie comme la volonté de travailler en déployant un niveau d'effort soutenu.

La compréhension de ce qui meut ou incite quelqu'un à agir (motivation) remonte à l'antiquité. En effet, Steers, Mowday et Shapiro (2004) avancent que la première approche de compréhension de la motivation humaine remonte à l'époque des philosophes grecs, mais focalisa sur le concept d'hédonisme comme principal déterminant du comportement car l'individu concentra son effort à la recherche du plaisir et à l'évitement des peines. Il a fallu attendre vers la fin du XIXe siècle pour que la question de la motivation commença à migrer du domaine de la philosophie vers celui de la psychologie qui était une science naissante à cette époque (Steers, Mowday et Shapiro, 2004).

Cependant, en tant qu'objet de recherche, le concept de motivation semble être effectivement apparu pour la première fois, dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin dans les années 1930 (Roussel, 2000). Suite aux problèmes de productivité auxquels font face les entreprises dans un contexte de récessions économiques après la crise de 1929, tenant compte

des failles de l'organisation scientifiques du travail⁸ et des enjeux de la croissance et des gains de productivité, les psychologues des organisations ont recommandé aux managers de s'intéresser, entre autres, à la motivation des salariés. Tenant compte des capacités de l'individu et des structures mises en place dans l'organisation, la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des employés (Roussel, 2000). C'est ainsi que le débat fut lancé par les chercheurs sur la meilleure façon de motiver les employés. Des travaux ont abondé dans le domaine de motivation au travail.

Si le concept de motivation au travail a fait l'objet de nombreuses recherches reposant, le plus souvent, sur des approches pluridisciplinaires, mêlant des éléments de psychologie, de sciences économiques, de sciences de gestion ou, encore de sociologie, néanmoins aucun consensus n'est trouvé en ce qui a trait à un cadre unifié permettant d'identifier systématiquement l'ensemble des causes qui poussent un individu à adopter un comportement motivé en fournissant un niveau élevé d'effort au travail (Roussel, 2000 ; Proulx, 2008).

En revanche, il semble qu'un consensus se forme sur les dimensions qui caractérisent ce concept à partir de la définition proposée par Vallerand et Thill (1993 :18) : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Cette définition décèle que la motivation n'est pas directement observable car elle est un construit. Personne ne la voit, précise Proulx (2008). On déduit l'existence de la motivation au travail à partir de son comportement qu'elle déclenche. De ce fait, la motivation au travail est donc un concept qui se caractérise par des manifestations, par des attitudes adoptées par des individus au travail : travailler avec enthousiasme, volonté indéfectible d'atteindre les objectifs et d'être performant. Cependant, la motivation n'entraîne pas uniquement le déclenchement du comportement, mais aussi la direction, l'intensité et la persistance. Selon Roussel (2000), les psychologues admettent unanimement ces quatre éléments constitutifs de ce construit hypothétique :

- Le déclenchement du comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour déclencher le comportement ;
- La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente d'une part, l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre et d'autre part, les efforts de l'individu pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu ;

⁸ - Considérant les ouvriers comme une machine, le taylorisme a suscité des hostilités et a entraîné des effets pervers.

- L'intensité du comportement: la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail ;
- La persistance du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Si la définition proposée par Vallerand et Thill (1993) rallierait la majorité des chercheurs indépendamment du paradigme auquel ils adhèrent ; néanmoins, ces deux auteurs n'ont pas précisé que la motivation est un phénomène dynamique qui varie avec le temps (Viau, 2007). C'est dans cette veine que Levy-Leboyer soutient que :

« La motivation n'est pas un processus stable.... mais elle résulte d'un processus complexe qui met en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques liées au fonctionnement individuel affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement ».

Levy-Leboyer (2006 :14)

Pour Levy-Leboyer (2006), être motivé c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre, et persévérer dans l'effort jusqu'à ce que cet objectif soit atteint (Levy-Leboyer, 2006 :32). On voit bien que la motivation résulte de la conscience qu'à l'individu de pouvoir atteindre un but et s'inscrit dans le cadre d'un processus complexe de production d'un effort à fournir afin d'atteindre un résultat réalisable et intéressant (Duvillier et Piraux, 2001).

La motivation est donc un « processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000 :5). Il s'agit des forces qui dynamisent, dirigent, et perpétuent les comportements vers l'atteinte des objectifs (Perry et Porter, 1982 : 29). Donc, il existe une multitude de définitions du concept de motivation. Comme l'a souligné Perry et al. (2010), cette diversité de définitions est due à son rôle central dans la recherche moderne portant sur l'organisation.

Les recherches réalisées en psychologie et en management durant ces dernières décennies s'accordent sur le fait que la motivation résulte de l'interaction entre l'individu et son environnement conformément à l'équation du comportement de Kurt Lewin ($B=f(P,E)$) selon laquelle le comportement adopté par un individu est une fonction de deux variables : sa personnalité et son environnement (Miner, 2005 ; Latham et Gary, 2012). Elle est donc avant tout un phénomène individuel. Or chaque individu est unique ayant ainsi des besoins, attentes, valeurs, histoire, attitudes et des objectifs différents (Reñem, 2012). Alors motiver tout le staff

n'est pas chose facile car ceux qui motivent un employé peuvent ne pas l'être pour tout le monde. Par ailleurs, en tant que choix personnel, la motivation est sous le contrôle de l'employé qui choisit de déployer des efforts ou non dans une activité (Banks, 1997 ; Reñem, 2011). Alors, les managers ne peuvent pas motiver leurs employés car la motivation est un processus interne que seul l'individu peut contrôler (Banks, 1997) ; mais ils ne peuvent qu'influencer leur motivation (Bruce et Pepitone, 1998) en créant un environnement au travail qui supporte et inspire aux employés un haut niveau de motivation (Banks, 1997). C'est la raison pour laquelle Bruce et Pepitone (1998) considèrent que la motivation est fondamentalement interne. Elle est donc foncièrement intrinsèque. Mais des forces externes peuvent aussi déclencher le comportement, l'orienter, le dynamiser et maintenir le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. En effet, si la motivation est un processus personnel, il n'en demeure pas moins vrai qu'elle est significativement influencée et façonnée par les facteurs contextuels et organisationnels (Chalofsky et Krishna, 2009).

1)- Motivation intrinsèque Versus motivation extrinsèque

La motivation est un concept multidimensionnel (Cho et Perry, 2012). L'une des meilleures façons d'aborder les dimensions de ce concept est de se référer à l'origine de la motivation individuelle. Proviend-elle de la tâche elle-même (motivation intrinsèque) ou des attentes de récompenses externes (motivation extrinsèque).

La motivation intrinsèque est celle dont l'élément déclencheur (ce qui déclenche le comportement) est interne. Elle est la plus naturelle et est par définition automatique (Proulx, 2008). Comme l'a si bien souligné, Bruce et Pepitone (1998 : 2) « Elle est à l'intérieur de nous. Nous sentons un désir de faire quelque chose, nous adoptons un comportement en vue de l'accomplir ». Ainsi, « les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel » (Amabile, 1993 :188). Des travaux suggèrent que la motivation intrinsèque est celle la plus efficace (Cho et Perry, 2011).

Bien que la motivation intrinsèque soit un type de motivation important, plus d'un agit non parce qu'ils sont intrinsèquement motivés, mais parce qu'ils sont incités à le faire par des facteurs externes (Ryan et Deci, 2000). On parle de motivation extrinsèque car sa source est externe.

Si la motivation intrinsèque provient de l'activité proprement dite, la motivation extrinsèque trouve son origine dans les variables de contrôle externes, comme les récompenses tangibles notamment l'argent, les menaces (Ritz, 2009). Il s'agit « des facteurs externes à nous qui influencent nos besoins et désirs internes, et par voie de conséquences notre comportement tels que récompenses, promotion et reconnaissances (louange) » (Bruce et Pepitone, 1998 :2). La motivation extrinsèque caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des

mobiles de nature instrumentale ; le travail devient le moyen pour atteindre une fin : gagner de l'argent par exemple. Selon Amabile (1993 :188), « les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même ». La motivation extrinsèque se réalise par le jeu de récompenses notamment tangibles dont la rémunération a généralement un poids considérable. Les différentes formes de ME et les facteurs contextuels qui favorisent ou entravent l'internalisation et l'intégration de la régulation de ces comportements seront présentés dans la deuxième section.

B. Importance de la motivation en management.

La motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour atteindre une fin qu'est la performance (Wright, 2001 ; Reem, 2011). Plus de cinquante ans avant, Mair (1955) considère que la performance est une fonction de l'habileté et de la motivation (Latham, 2012). Le rôle de la motivation dans la performance peut donc être résumé dans cette équation fondamentale suivante :

$$\text{Performance au travail} = \text{Habilité} * \text{motivation}^9.$$

Selon cette équation, pour qu'un individu soit performant dans son travail, il faut qu'il ait non seulement la connaissance et la compétence que requiert l'emploi ; mais aussi la motivation pour déployer des efforts nécessaires en vue d'exécuter les tâches. Alors que l'habileté dépend du niveau d'éducation, de l'expérience et du training (formation continue) (Accel Team, 2010) ; la motivation est tributaire des facteurs intrinsèques et des facteurs extrinsèques sur lesquels les managers peuvent exercer une influence en vue d'inciter l'individu à déployer un effort soutenu. Il va de soi que l'amélioration de l'habileté d'un individu est un processus beaucoup plus long et lent que celle de la motivation au travail (Accel Team, 2010).

Il convient de souligner que le signe multiplication met en évidence l'importance de la motivation dans la performance car si la motivation est nulle, même si l'individu est compétent, il ne sera pas performant (Landy et Conte, 2010). En revanche, si l'employé est très motivé, cela peut entraîner une bonne performance en dépit du fait qu'il aurait des lacunes.

C'est ainsi que la motivation au travail attire l'attention de beaucoup de chercheurs et de praticiens (Steers, Mowday et Shapiro, 2004 ; Latham, 2012). Ainsi, Steers, Mowday et Shapiro (2004 :379) avancent que « les managers considèrent la motivation comme faisant

⁹ = Il convient de souligner que d'autres variables ont été ajoutées à l'équation de la performance, mais la motivation en demeure l'épicentre (Reem, 2011). En effet, Performance = Habileté *compréhension des tâches * Motivation*l'environnement.

partie intégrante de l'équation de la performance, tandis que les chercheurs de l'organisation y voient un élément fondamental dans le développement des théories fournissant des outils pratiques en vue d'une gestion efficace. Cette équation explique en effet les raisons pour lesquelles la motivation au travail est la pierre angulaire dans le domaine du management des Ressources humaines, de la psychologie industrielle et organisationnelle ainsi que dans le comportement organisationnel (Latham, 2012). La motivation des employés reste le thème sur lequel il y a plus de théories élaborées en management (Tremblay et al., 2009).

En effet, la compréhension de la motivation d'un individu au travail a été une préoccupation persistante chez les chercheurs à tel point que ce concept reste celui qui a reçu le plus d'attention dans les livres et périodiques contemporains portant sur le comportement organisationnel (Cooper et Robenson, 1986; Landy et Conte, 2010; Locke et Henne, 1986 ;Pinder, 1984 ; Blais et al., 1993) et continue à être l'un des thèmes les plus fréquemment abordés en psychologie (Rousseau, 1997 ; Wriht, 2001).

Selon Landy et Conte (2010), l'importance du concept de motivation au travail peut être mise en évidence en analysant le nombre d'articles scientifiques incorporant ce concept dans leur titre ou dans leur résumé. De 1950 à 2008, le mot motivation y est apparu environ 65 000 fois. Qui plus est, le nombre d'articles a considérablement augmenté au cours de ces trois dernières décennies avec une nette progression chaque décennie. En effet, alors qu'avant 1980, le terme motivation est apparu approximativement 5000 fois chaque 10 ans ; dans les décennies 80 et 90, 12 000 fois chacune soit plus que le double; et mentionné plus de 14 000 fois dans les années 2000 (Landy et Conte, 2010 : 360). La motivation continue à être un thème central de recherche au cours du 21ème siècle (Miner, 2005).

Si la motivation au travail occupe depuis toujours la scène du management (Louart, 2002) ; elle est d'autant plus devenue une préoccupation majeure avec la mondialisation où la compétition (mondiale) fait rage et que comme l'a souligné Levy Léboyer (2006 :14), « l'avance technologique n'est plus un avantage compétitif durable ». Les organisations doivent s'appuyer sur leurs ressources humaines pour bénéficier d'un avantage compétitif. Avec la crise économique, les organisations doivent améliorer leur productivité. Alors, faire en sorte que les employés fournissent le meilleur d'eux-mêmes est nécessaire, voire essentiel pour améliorer l'efficience et l'efficacité des organisations et donc leur productivité. C'est là tout le challenge des managers. D'ailleurs, la productivité est considérée comme la raison d'être du management (Accel-Team, 2010).

S'il existe plusieurs facteurs qui se trouvent à la base de la productivité, la performance au travail est considérée comme celui le plus influent (Mitchell, 1982, Re ãm, 2011). Or comme nous l'avons déjà souligné, la motivation au travail joue un rôle fondamental dans la performance des individus au travail. Elle constitue, à côté de la compétence, un des éléments

décisifs à la survie et à la réussite des organisations car une force de travail motivée représente un avantage compétitif permettant à une organisation de survivre ou d'avoir du succès à l'ère de la mondialisation (Tremblay et al., 2009). La motivation des employés s'avère un facteur central dans le succès économique, social et culturel d'une organisation productive (Giauque, Barbey et Gaillard, 2007).

Ce qui bien évidemment a suscité cet intérêt particulier du côté des chercheurs pour étudier ce concept. En effet, au cours de ces dernières décennies, beaucoup essayent de déterminer les facteurs qui sont à la base de la motivation au travail et qui sont susceptibles d'influencer la performance. Comme l'a si bien souligné Wright (2001) :

« En fait, l'objectif principal des recherches en motivation au travail n'était pas de savoir les motifs pour lesquels les employés agissent comme ils le font, mais, au contraire, d'apprendre à motiver les employés à exercer les fonctions et les responsabilités assignées par l'organisation. Conformément à cette orientation, la motivation au travail a souvent été utilisée comme un indicateur de la performance au travail, en ignorant les autres déterminants de la performance des employés ».

Wright (2001 : 560)

Cependant, la motivation ne s'arrête pas à la performance (Reñem, 2011). Elle a aussi une influence sur les attitudes des individus au travail comme la satisfaction au travail et l'intention de changer d'emploi ou de partir (turnover) (Cho et Perry, 2011). Les travaux de Jurkiewicz, Massey et Brown (1998) ont aussi montré que la motivation des employés d'une organisation se traduit par moins d'accidents de travail, de problèmes d'éthiques, d'insubordination, de turnover, un faible niveau d'absentéisme, et fort niveau d'engagement organisationnel.

Les employés motivés contribuent à la réussite des organisations car ils sont plus créatifs, novateurs et plus attentifs aux clients (Reñem, 2011). Ainsi, la motivation semble être la pierre angulaire du management. Si les managers cherchent à « obtenir plus pour moins » ; mais comme l'a si bien souligné Wright (2001 :580), « l'amélioration de la productivité requiert plus que le renforcement du service à la clientèle, la technologie, la décentralisation ou le processus de reengineering ». Elle dépend notamment de la performance des employés dont la motivation est le principal déterminant car ce sont eux qui sont chargés d'implémenter ces facteurs précités. Une bonne performance provient d'une forte motivation des employés (Banks, 1997). Cette dernière est donc un concept vachement important en management tant privé que public. Nous allons essayer de faire ressortir son importance dans le secteur public qui nous intéresse dans le cadre de cette thèse.

C. Importance de la motivation dans le secteur public

Nous avons vu que l'importance de la motivation tient à son rôle déterminant dans l'équation de la performance et d'autres attitudes au travail qu'elle entraîne. Cependant, la performance ne concerne pas uniquement le secteur privé, mais aussi le secteur public. En effet, être performant est un objectif que se donne toute organisation publique ou privée car la performance d'une institution conditionne sa survie ou sa réussite à l'heure de la mondialisation et de la crise économique. Elle semble être d'autant plus importante pour les organisations publiques en raison du fait que la performance de l'administration publique et celle des fonctionnaires a un plus grand impact sur la société que celle d'une organisation privée (Wright, 2001). D'ailleurs, il appartient au secteur public d'instituer le cadre permettant aux entreprises de se développer. Un Etat inefficace se traduit par un secteur privé moribonde. Voilà pourquoi Duvillier et al. (2003) considèrent la motivation des agents publics comme étant le carburant indispensable au bon fonctionnement non seulement de l'appareil étatique mais de l'ensemble de la société.

Si la problématique de l'efficacité et de l'efficience des organisations publiques est posée dès le début des années 80 (voir Perry et Porter, 1982), le besoin d'être productive est de nos jours de plus en plus pressent. En effet, les nouveaux défis auxquels fait face le secteur public avec notamment la crise financière qui bat son plein depuis 2008, font que les organisations dudit secteur doivent opérer avec un haut niveau de productivité et d'efficacité (Bright, 2009 ; Reem, 2011). La récession économique qui en résulte entraîne une augmentation de la demande des services publics couplée d'une diminution des recettes fiscales (Affairs Ireland, 2010). Alors, les managers publics doivent, avec moins de ressources, fournir plus de prestations publiques aux usagers. Pour y parvenir, les employés du secteur public doivent être motivés (Bright, 2009) en les incitant à déployer des efforts soutenus. La maîtrise des déterminants de la motivation au travail des agents publics est devenue essentielle pour tout effort visant à améliorer la productivité des organisations publiques (Wright, 2001) ; car la motivation incite les fonctionnaires à déployer des efforts soutenus jusqu'à l'atteinte des objectifs et donc à adopter des comportements efficaces au sein de l'organisation (Rainey et Steinbauer, 1999). Elle est donc considérée comme un élément stratégique du changement des structures et des comportements au sein des organisations publiques (Duvillier et al., 2003).

La motivation des employés du secteur public est un enjeu important des réformes prônées par le nouveau management public visant à rendre productives et efficaces les organisations publiques (Forest, 2007). Elle en devient un pilier car elle facilite une perspective de plus en plus individualisante de la gestion (Proulx, 2008) et le développement de la culture de performance prônée par les réformateurs de l'Etat (Duvillier et al., 2003). Dans un contexte de crise où l'austérité budgétaire est la règle, ces derniers peuvent tabler sur les motivations non monétaires comme alternative et ou à titre complémentaire aux incitations financières pour

développer la culture de performance au sein des organisations publiques (Reñem, 2011). Donc, motiver les agents publics à fournir les meilleurs d'eux-mêmes revêt une grande importance car les employés motivés sont le plus grand atout de toute organisation (Reñem, 2011). Cette importance a déjà été soulignée par Balk (1974) dans les années 70 (Wright, 2001) et par Behn (1995) plus de 20 ans après pour les organisations publiques ; alors que les chercheurs en administration publique ne s'intéressaient pas beaucoup à la motivation au travail. Behn (1995) l'a considéré comme l'un des trois grands thèmes de recherches les plus importants en management public. Avec le développement qui s'en suit, la recherche de la productivité et de la performance dans le secteur public, il semblerait que la motivation au travail reste un thème de recherche d'actualité au cours de la prochaine décennie.

Bref, la motivation joue un rôle central en management parce qu'il est le principal facteur de performance au travail qui elle-même est le facteur le plus influent de la productivité (Mitchell, 1982 ; Steers, Mowday et Shapiro, 2004 ; Landy et Conte, 2010 ; Latham, 2012). L'abondance des théories et approches de la motivation au travail témoigne de ce rôle central.

Section II : Les approches traditionnelles de la motivation au travail

Le débat lancé par les chercheurs dans les années 1930 sur la meilleure façon de motiver les employés a entraîné une littérature riche dans le domaine de la motivation au travail. Les approches allaient rapidement diverger. Des courants théoriques, des écoles de pensée allaient se constituer (Roussel, 2000). Cependant, depuis le début du XXème siècle, Taylor a proposé des recettes en vue d'améliorer l'efficacité des individus au travail. Dans son approche portant sur l'organisation scientifique du travail, il a proposé la parcellisation des tâches et un système de prime en vue de rendre performants les employés. Par contre, dans son approche homo-sociologus, Elton Mayo et ses collègues soutiennent que, à partir de son expérience à l'usine Hawthorne, l'individu est essentiellement motivé par ses rapports avec les autres et que l'intégration à un groupe a une pondération beaucoup plus forte que les motivants pécuniaires (Sekiou et al, 2001). Cette conception semble être partagée par des sociologues français qui soutiennent que le rapport au travail ne saurait être réduit à un simple échange d'effort contre rétribution financière de l'homo oeconomicus, mais rentrent aussi en jeu des attentes de l'homo faber et de l'homo sociologus qui seraient motivés respectivement par la réalisation d'un objectif et la qualité des relations sociales (Davoine, 2007).

Sous l'effet des travaux de Mayo et de la défaillance du taylorisme, une autre approche a émergé notamment avec les travaux de Maslow et de Herzberg sur les besoins que les hommes cherchent à satisfaire dans leur travail (Lévy-Leboyer, 2006). Selon ces deux auteurs, le travail n'est pas seulement un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles, mais également une opportunité de se réaliser par l'entremise d'une activité professionnelle dont les dimensions sociales sont importantes. S'inscrivant dans la lignée de l'école des

relations humaines, Maslow et de Herzberg ont montré que les incitations pécuniaires ne sont pas la principale, encore moins l'unique source de motivation au travail (Moisdon, 1997).

Par ailleurs, d'autres auteurs du mouvement des relations humaines comme Mc Grégor (1960) et Lickert (1961) soutiennent qu'accorder des responsabilités aux individus au travail serait un levier de motivation et que l'homme n'est pas naturellement paresseux comme le faisait croire le taylorisme. La dynamisation de la motivation au travail par la modification du contenu du travail permet de développer un sentiment de responsabilités chez les employés (Lévy-Léboyer, 2006).

L'accumulation de travaux théoriques et empiriques divergents a conduit à l'élaboration des taxinomies. Les travaux de Campbell et al. (1970) proposent que les théories de la motivation au travail soient divisées en deux grandes catégories. D'une part, les théories de motivation par le contenu qui cherchent à savoir ce par quoi l'individu est motivé. Cette catégorie met l'accent sur les attributs internes d'un individu et regroupe notamment les théories des besoins (Sloof et Praag, 2008). D'autre part, les théories de processus qui cherchent à expliquer comment l'individu est motivé (le fonctionnement de la motivation) en étudiant les processus guidant les choix supposés conscients ou volontaires des individus. On y trouve notamment les théories des choix cognitifs. Cette taxinomie était devenue trop exigüe avec l'émergence des nouvelles théories. Ainsi, Kanfer (1990) a proposé une taxinomie selon laquelle les différents travaux peuvent être regroupés en trois catégories : 1) théories des besoins - mobiles - valeurs ; 2) théories du choix cognitif ; 3) et théories de l'autorégulation - métacognition.

A. Les théories des besoins - mobiles – valeurs : La motivation, forces internes et externes

Ce paradigme est composé de trois grands courants théoriques : les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque, les théories de la justice organisationnelle et de l'équité. Selon Roussel (2000), elles se forcent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et de répondre à la question : quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimuli ?

1)- Les théories des besoins

Les théories des besoins reposent sur l'idée selon laquelle il existe une force interne qui incite chaque individu à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent, c'est-à-dire des "manques" ressentis d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique (Lévy-Léboyer, 2006). Les besoins incitent tout un chacun à agir, car ils créent des tensions que la personne veut réduire ou éliminer (Louart, 2002). Ils sont considérés comme le point de départ de la motivation (Latham, 2012). Alors, la motivation serait un ensemble de forces internes ou de pulsions qui mettent en mouvement un individu en vue de combler ses besoins. Dans ce sens, la

connaissance des besoins des employés permettrait de savoir ce qui les motive. Les deux premières théories des besoins sont celles de Maslow et d'Alderfer qui proposent une liste des besoins dont la recherche de satisfaction est susceptible d'entraîner la motivation au travail. Ensuite, les travaux de Herzberg, de Murray et de McClelland viennent enrichir ce courant théorique. Par commodité, nous allons présenter les théories les plus influentes (la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow, celle d'Alderfer, le modèle bi-factoriel d'Herzberg, et la théorie des besoins acquis de McClelland).

a)- Théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow

Maslow (1943), dans sa fameuse théorie sur la hiérarchie des besoins, postule que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins. Cette théorie propose une classification de cinq (5) besoins que le travail est susceptible de satisfaire. Pour lui, les individus essaient d'assouvir leurs besoins, mais ces derniers évoluent à mesure que la satisfaction augmente. Alors, la motivation provient de ceux qui ne sont pas encore comblés. Pour concrétiser cette idée, il a élaboré une structure pyramidale dans laquelle il classe les besoins allant des besoins fondamentaux ou inférieurs (physiologiques et de sécurité) à ceux supérieurs. En effet, Maslow affirme que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : les besoins physiologiques (dormir, se nourrir, se vêtir, se loger) ; les besoins de sécurité (santé, stabilité familiale, assurances sociales, sécurité de l'emploi) ; les besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe) ; les besoins d'estime (de reconnaissance, être reconnu par ses pairs) ; les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). En résumé, le modèle de Maslow repose sur l'hypothèse selon laquelle les actions humaines sont guidées par la satisfaction de leurs besoins et que les individus cherchent d'abord à assouvir les besoins élémentaires et ne passent au niveau supérieur qu'après avoir satisfait ceux du niveau inférieur.

Ce modèle a été par la suite appliqué aux problèmes de motivation dans les organisations. En effet, les salariés se mobilisent avant tout pour satisfaire d'abord, les besoins physiologiques et ensuite les besoins de sécurité. Ces besoins fondamentaux sont satisfaits au niveau externe à travers notamment le salaire et la titularisation dans un poste. Ainsi, ceux dont le salaire ne leur permet de satisfaire les besoins de manger, de se nourrir, se vêtir et se loger et qui se trouvent dans un emploi précaire seraient motivés respectivement par la rémunération et la sécurité offerte par un cadre réglementaire, par un statut par exemple. A cet égard, il serait inutile de les motiver par les besoins d'estime ou de réalisation de soi avant que les besoins fondamentaux ne soient assouvis. En revanche, les employés dont la rémunération leur permet de vivre décemment, seraient progressivement motivés par les besoins d'appartenance, d'affiliation ; d'estime de soi (reconnaissance de leur qualité et de leurs résultats) ; de réalisation de soi ou d'accomplissement personnel. Ces besoins supérieurs sont satisfaits au niveau interne.

En dépit de sa notoriété, la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow n'a pas été empiriquement vérifiée. Les recherches effectuées dans les années 70 n'ont pas pu confirmer l'existence absolue de cette hiérarchie (Proulx, 2008). Parfois, les individus cherchent à satisfaire les besoins de sécurité et d'estime en même temps. D'autant plus, il est difficile de savoir le moment exact où un besoin est satisfait. Cependant, Maslow n'a pas élaboré son modèle pour être appliqué dans le monde du travail et par conséquent ne peut expliquer la motivation au travail (Denjean, 2006). Il l'a élaboré à partir de ses expériences cliniques. Par ailleurs, son modèle ne décrit pas le processus motivationnel universel, mais le système de valeur de la classe moyenne des Etats Unis à laquelle il appartient (Hofstede, 1980). En effet, il ne tient pas compte des croyances et des valeurs des sociétés négro-africaines qui sont susceptibles d'influencer la motivation de leurs membres. Comme l'a si bien souligné Louart (2002 :15), « les motivations bougent avec les représentations, sans être bloquées par les besoins auxquels on peut néanmoins les relier ».

Cependant, le Modèle de Maslow est très séduisant, grâce à sa simplicité et sa capacité à fournir une compréhension aisée d'une question aussi complexe qu'est la motivation (Dunford, 1992). Alors, il faut convenir avec Lévy Leboyer qui soutient que :

« Il faut accorder à Maslow le mérite d'avoir été le premier à proposer une analyse des ressorts de la motivation, mais reconnaître que le modèle qu'il propose, et qui n'était d'ailleurs pas conçu pour être appliqué aux situations professionnelles, ne permet pas d'expliquer comment se développe la motivation au travail, ni de rendre compte des différences individuelles concernant les sources et l'intensité de la motivation ».

Lévy Leboyer (2006 :41)

b)- Théorie ERD de Alderfer

Alderfer (1969) a développé une seconde théorie des besoins alternative à celle de Maslow: la théorie ERD¹⁰. Selon cette théorie, la motivation de l'individu est provoquée par la nécessité de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E) regroupant l'ensemble des besoins physiologiques et matériels qui trouvent satisfaction via le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail ; les besoins de rapports sociaux (R) incitant un individu à tisser des relations avec d'autres personnes (relation interpersonnelle) et les besoins de développement personnel (D) poussant l'individu à être créatif en vue d'atteindre ses objectifs et ses aspirations. Ils renvoient aux désirs d'accomplissement et d'épanouissement personnel. Si Alderfer (1969, 1972) admet que les besoins sont étroitement liés à la motivation ; mais à la différence de Maslow, la satisfaction des besoins de niveau inférieur n'est pas une condition préalable à l'émergence des besoins d'ordre supérieur. En effet, ces trois catégories de besoins peuvent être mobilisées simultanément déclenchant ainsi un comportement motivé chez un individu. La motivation est tributaire de l'intensité d'un besoin qui est liée au degré de

¹⁰ -En anglais ERG : existence, relatedness et growth

satisfaction du désir. De plus, ces besoins ne sont pas organisés hiérarchiquement, mais sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstraits (développement personnel). Cependant, la théorie d'Alderfer n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherches empiriques.

c)- Théorie des deux facteurs de Herzberg

Dans sa théorie des deux facteurs (facteurs de motivation et facteurs d'hygiène), Herzberg soutient que les facteurs conduisant à la satisfaction au travail et donc à la motivation sont séparés et distincts de ceux qui peuvent générer de l'insatisfaction au travail (Herzberg et al., 1959 ; Herzberg, 1968). La motivation est provoquée par la recherche d'une satisfaction optimale des besoins de développement personnel et de réalisation de soi qui sont liés au contenu de l'emploi. Herzberg part de l'idée que l'être humain a deux types de besoins que les différents éléments de la situation de travail peuvent combler : les besoins physiologiques liés à la nature animale de l'homme et qui concernent tous les êtres vivants, et les besoins psychologiques (de croissance) uniques à l'être humain correspondant à l'aspiration humaine à s'élever psychologiquement. Ainsi, Herzberg et al. (1959) identifient deux types de facteurs susceptibles de combler ces besoins. D'une part, les facteurs d'hygiène ou d'ambiance correspondant aux premières catégories de besoins. Il s'agit des facteurs extrinsèques qui sont principalement liés à l'environnement même où s'effectue le travail. Ils répondent à des besoins qui, lorsqu'ils sont pourvus, sont susceptibles de réduire ou d'éliminer l'insatisfaction en établissant un équilibre passif ; mais ils ne motivent pas pour autant les employés car ils n'entraînent pas leur satisfaction. Ces facteurs de maintenance ou d'ambiance sont les conditions matérielles du travail, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les relations interpersonnelles et la politique intérieure de l'organisation telle que la politique de gestion des RH, dont la négligence entraîne l'insatisfaction (Herzberg, 1968).

D'autre part, les facteurs de motivation qui entretiennent des rapports avec le travail lui-même. Ce sont donc des facteurs intrinsèques liés au contenu de l'emploi et qui inciteraient l'individu à déployer des efforts pour satisfaire les besoins psychologiques. Ainsi, suite à des travaux empiriques, Herzberg (1968) propose les facteurs de motivation suivants : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité et l'autonomie, la promotion ou avancement, la possibilité de développement. Ces facteurs intrinsèques «dits facteurs de motivation» sont considérés comme efficaces pour motiver les employés à fournir de l'effort et un niveau de performance plus élevé. Herzberg (1968) préconise alors de développer ces facteurs motivateurs par un enrichissement des tâches qui permet de satisfaire le besoin de croissance ou de développement personnel. Pour lui, ces facteurs qui sont liés au contenu du travail sont les seuls qui puissent accroître la satisfaction augmentant ainsi la motivation au travail. Il soutient que le besoin de se réaliser est le facteur déterminant de motivation ; pour

satisfaire ce besoin, l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour atteindre l'objectif qu'il s'est fixé mais aussi pour le dépasser.

Les travaux de Herzberg (1968) sur 1,685 employés dans 12 enquêtes différentes ont conduit aux résultats selon lesquels les « motivateurs » sont la principale cause de la satisfaction et donc de la motivation au travail, d'une part ; les facteurs d'hygiène sont la principale raison de la non satisfaction au travail d'autre part.

Cette théorie présente beaucoup de mérites non seulement parce qu'elle est, selon Lévy-Leboyer (2006), la première théorie à avoir analysé la motivation dans les situations de travail ; mais encore parce qu'elle présente une implication pratique. En effet, le modèle de Herzberg nous indique la façon dont les gestionnaires des RH devraient stimuler la motivation des salariés non pas en utilisant uniquement des récompenses externes qui ne font que réduire l'insatisfaction, mais en rendant le contenu de leur travail plus agréable par l'enrichissement des tâches. Il a donc fait ressortir l'importance des facteurs intrinsèques dans la motivation au travail. Ce faisant, il ouvre la voie à Deci qui va élaborer une théorie sur la motivation intrinsèque d'une part ; de l'autre à Hackman et Oldhan qui élaborent la théorie de la caractéristique des emplois.

Cependant, la théorie bi-factorielle a fait l'objet de vives critiques. Selon Louart (2000), l'erreur principale de Herzberg est sa bi-polarisation de facteurs qui fonctionnent en interaction dynamique. En effet, toutes les recherches révèlent que les deux catégories de facteurs contribuent à la satisfaction des salariés et sont des sources potentielles de motivations (Lévy-Leboyer, 2007). Dans cette même veine, Pinder soutient que les facteurs d'hygiène, comme le salaire, les relations interpersonnelles et conditions de travail peuvent aussi agir comme facteurs de motivation (Pinder, 1998). Pour Hackman et Oldhan (1976), la dichotomisation de certains aspects du travail en « facteurs de motivation » et « facteurs d'hygiène » semblent être un artefact méthodologique. En outre, la méthodologie qu'à utilisée Herzberg pour arriver à ses conclusions suscite aussi des critiques au niveau notamment de la manière dont il collecte ses données via des entretiens qui ne sont pas objectifs. Alors qu'un employé peut ne pas apprécier uniquement une partie de son travail, Herzberg n'a utilisé aucune échelle de degré de satisfaction pour mesurer ses variables (Robbins et Judge, 2007). Par ailleurs, la théorie bi-factorielle ne tient pas compte de différences individuelles des besoins et des valeurs dans l'explication de la motivation au travail (Parson et Broadbride, 2006; Tietjen et Myers, 1998) et dans la façon dont les employés sont susceptibles de répondre aux emplois « enrichis » (Hackman et Oldhan, 1976). En effet, comme l'a souligné Hulin (1971), certaines personnes sont beaucoup plus susceptibles de répondre positivement à une tâche enrichie et complexe que ne le sont d'autres. Les études de Furnham et al. (1999) ont montré que les extravertis accordent plus d'importance aux facteurs « motivateurs » ; alors que les facteurs d'hygiène sont plus importantes pour les introvertis. De plus, les critères d'appréciation d'un travail

intéressant ou pas sont relatifs en fonction de la culture, du contexte, à la personnalité, aux temps et à d'autres facteurs qui ne sont pas universels (Proulx, 2008). Contrairement à ce qu'a trouvé Herzberg, des études ont trouvé qu'en Nouvelle Zélande, la supervision et les relations interpersonnelles contribuent significativement à la satisfaction au travail et non pas à sa réduction (Adler, 2001). Néanmoins, cette théorie et ses applications restent influentes au sein du domaine de la théorie de l'organisation (Burnham et al., 1999).

d)- Théorie des besoins acquis de McClelland

La théorie de McClelland (1961) dite théorie des besoins acquis suppose que trois types de besoins (considérés comme acquis et non innés) constituent des principaux mobiles de l'action de l'homme notamment dans le milieu du travail. D'abord, les besoins d'accomplissement (« "need for achievement" ») correspondent aux besoins de surmonter des obstacles, d'accomplir quelques choses difficiles. Pour lui, certaines personnes se distinguent des autres par leur désir de mieux faire et optent pour des postes qui offrent des responsabilités avec des tâches comportant des défis et pour lesquels ils reçoivent des feedback. Ensuite, les besoins d'affiliation ("need for affiliation") qui implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe. Les individus ayant un fort besoin d'affiliation préfèrent des situations de coopération à celles de compétition. Enfin, les besoins de pouvoir ("need for power") qui se rapportent au désir d'un individu d'influencer son entourage, de diriger et de contrôler les autres (McClelland, 1961 ; 1985). Contrairement au modèle de Maslow, la satisfaction de chacun de ces trois besoins peut être recherchée simultanément et qu'un besoin non satisfait peut engager l'individu à en satisfaire d'autres.

La théorie de McClelland présente l'avantage d'être l'un des premiers travaux à avoir souligné l'effet des différences individuelles sur la motivation au travail (Lundberg et al., 2008). Elle considère que les besoins sont les reflets des traits personnels. Cependant, cette théorie a fait l'objet de très peu d'études empiriques. La problématique de mesure de la force des besoins et leurs degrés de satisfaction restent toujours sans réponse. Bien que l'on reconnaisse l'intérêt de cette théorie dans l'explication des comportements de l'homme, les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation n'ont pas été retrouvés comme étant universels (Adler, 2001).

Les premières tentatives d'explication de la motivation au travail l'ont appréhendé comme un état de manque qui serait détruit une fois que le besoin soit satisfait. Or, la motivation est un processus dynamique. Alors, ces modèles théoriques ne permettaient pas de comprendre les comportements des individus au travail dans toutes leurs complexités. Il a fallu attendre des recherches postérieures aux années 60 pour appréhender la motivation comme un processus dynamique (Lévy-Léboyer, 2006). Si les différentes théories des besoins, en raison de leur simplicité et de leur caractère statique, n'ont pas permis de comprendre dans toutes ses facettes le phénomène complexe qu'est la motivation au travail, il n'en demeure pas moins vrai qu'elles

semblent être les plus connues (Robbins et Judge, 2007) et ouvrent la voie à d'autres théories comme les théories de la motivation intrinsèque.

2)- Les théories classiques de la motivation intrinsèque

Selon Roussel (2000), les théories classiques de la motivation intrinsèque essayent de déceler les forces internes et externes qui agissent comme stimuli poussant ainsi un individu à adopter un comportement motivé. Ces théories affirment que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques. En psychologie des organisations, la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi constituent deux théories émergentes de ce paradigme (Roussel, 2000).

a)- Théorie de l'évaluation cognitive et la théorie de l'auto-détermination

La théorie de l'évaluation cognitive a été présentée par Deci et Ryan (1985) en vue d'expliquer les effets des différentes variables situationnelles ou contextuelles (facteurs extrinsèques) sur la motivation intrinsèque. Considérée comme étant une sous théorie de celle de l'autodétermination,¹¹ la théorie de l'évaluation cognitive est due aux travaux de ces deux auteurs débutés en 1971 par Deci (1971). L'idée c'était de montrer que contrairement à ce que croyaient Porter et Lawler (1968)¹², les déterminants de la motivation intrinsèque et extrinsèque sont en constante interaction et ne sont pas additifs. Deci (1971) a en effet montré que le fait qu'un individu effectue une activité pour une récompense extrinsèque diminue la motivation intrinsèque (MI). C'est ainsi que beaucoup d'études ont essayé de voir dans quelle mesure les facteurs situationnels impactent la MI (Deci, 1975 ; Deci et Ryan, 1985, 2000).

L'hypothèse de base de la théorie de l'évaluation cognitive est que la MI serait suscitée par des besoins que chaque individu développe qui sont les besoins psychologiques de base. En effet, l'individu a la volonté de s'autodéterminer et pour cela il doit satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux que sont le besoin de compétence (se sentir efficace, faire face à des challenges stimulants, développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement), d'autonomie (auto-organiser son expérience, se sentir être le propre initiateur de ses actions) et de relations sociales basées sur le respect mutuel et la confiance réciproque (Deci et Ryan, 1985, 2000). Selon cette théorie, les facteurs situationnels tels que les systèmes de récompenses, de communication et de feedback qui conduisent à développer chez l'individu un sentiment de compétence dans une activité peuvent renforcer la motivation intrinsèque pour cette activité, car ils permettent de satisfaire un besoin psychologique de base qu'est la

¹¹ -La théorie de l'auto-détermination est composée de trois sous théories : la théorie de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation de la causalité et la théorie de l'intégration de soi. Elle repose sur le postulat selon lequel l'être humain a un besoin fondamental d'expérience d'autodétermination, de compétence et d'attachement personnel (Vallérand et al., 1993).

¹² - Porter et Lawler (1968) préconisent la structuration de l'environnement de travail afin que la performance conduirait à la fois à des récompenses intrinsèques et extrinsèques, qui engendrent à leur tour la satisfaction totale au travail.

compétence (Deci et Ryan, 2000). Alors, un système de communication qui renvoie un feedback positif sur les réalisations, les performances d'un individu renforce son sentiment de compétence ou d'auto-efficacité et par conséquent sa MI. En revanche, la réception d'une rétroaction négative diminue sa compétence perçue et par ricochet sape la motivation intrinsèque et extrinsèque et donc entraîne l'amotivation (Deci et Ryan, 1985a).

De plus, la théorie de l'évaluation cognitive précise que le sentiment de compétence n'améliorera pas la MI que s'il est accompagné par un sentiment d'autonomie (Deci et Ryan, 2000). En effet, celui qui a le sentiment d'être autodéterminé développe un « locus de causalité » interne qu'il perçoit et se sent ainsi être à l'origine de son comportement (autodétermination). Par conséquent sa MI augmente. En revanche, s'il perçoit que ses choix sont guidés par son environnement, il développera un locus de causalité externe diminuant ainsi la MI. Cette diminution est due à un sentiment d'être contrôlé par l'environnement (perte d'autodétermination) provoquée par un changement dans le lieu de causalité, qui devient alors externe (Vallérand et al., 1987). La perte d'autodétermination perçue est induite par les variables situationnelles telles que les récompenses contingentes à la performance (Deci, 1971; Deci et al., 1999), le contrôle ou surveillance stricte (Lepper et Greene, 1975), des contraintes de temps trop stricts pour réaliser une tâche (Amabile et al., 1976), de ne pas avoir le choix d'agir comme on le désire (Zuckerman et al., 1978), et de devoir gagner à tout prix en compétition (Deci et al., 1981).

Toutefois, Deci et ses collègues précisent que la MI ne sera possible que pour les activités qui détiennent un intérêt intrinsèque pour un individu ; sinon, les principes de la théorie de l'évaluation cognitive ne s'appliquent pas.

L'hypothèse d'éviction de la MI par des récompenses extrinsèques énoncée par Deci dès 1971 a fait couler beaucoup d'encre et de salive et a attiré l'attention de beaucoup de chercheurs. Au moins cinq (5) méta-analyses ont tenté d'évaluer la validité de la théorie de l'évaluation cognitive (Rummel et Feinberg, 1988 ; Wiersma, 1992 ; Tang et Hall, 1995 ; Cameron et Pierce, 1994; Eisenberger et Cameron, 1996 ; Deci et al., 1999). Quatre (4) de ces cinq (5) études l'ont confirmée. Seuls les travaux de Cameron et Pierce (1994) et d'Eisenberger et Cameron (1996) ne l'ont pas validée. En effet, les quatre (4) méta-analyses ont conduit aux résultats selon lesquels les récompenses tangibles, notamment celles contingentées diminuent la MI. Trois (3) des méta-analyses ont également révélé que des récompenses verbales¹³ renforcent la MI (Rummel et Feinberg, 1988 ; Tang et Hall, 1995 ; Deci et al., 1999).

Les travaux de Deci et al. (1999) portant sur 128 expériences ont conduit à la conclusion que les récompenses tangibles ont tendance à avoir un effet négatif élevé sur la MI notamment pour des activités intéressantes même lorsque les récompenses tangibles sont offertes comme

¹³ -Deci et ses collègues ont utilisé le terme récompense verbale pour désigner le feedback positif.

des indicateurs de bonne performance. Deci et ses collègues soutiennent que l'utilisation des récompenses pour contrôler le comportement des individus au travail implique généralement plus de surveillance, d'évaluation et concurrence qui sont aussi constatées comme des facteurs de diminution de la motivation intrinsèque. Toutefois, ils ont constaté que les récompenses inattendues et non contingentes aux tâches n'ont aucun effet. Ils reconnaissent que la manière d'octroyer les récompenses tangibles peut diminuer l'effet négatif sur la MI. En outre, Tang et Hall (1995) suggèrent que les récompenses pourraient avoir un effet positif sur la MI pour les activités non intéressantes.

En dépit de ces soutiens empiriques, la théorie de l'évaluation cognitive a fait l'objet de nombreuses critiques. Pour Cameron et Pierce (1994), les récompenses n'ont en général aucun effet négatif sur la MI. Les reconnaissances verbales l'augmentent. L'unique effet négatif apparaît quand les récompenses tangibles attendues sont attribuées aux individus pour tout simplement exécuter une tâche sans souci de performance. Ces deux auteurs appellent à l'abandon de cette théorie. De plus, des résultats de la méta-analyse de Eisenberger et Cameron (1996) ont montré que les récompenses pour un niveau élevé de performance créative peuvent être utilisées pour augmenter la créativité en général. Récompenser des individus pour une grande créativité dans une tâche stimule la créativité ultérieure dans les autres tâches. Pour eux, ces résultats suggèrent la nécessité de réviser les idées reçues sur les effets néfastes des récompenses sur la MI et que contrairement à la théorie de l'évaluation cognitive, lorsque les récompenses sont utilisées convenablement, elles ont beaucoup plus d'effets favorables sur l'intérêt pour le travail et la créativité. Sur la base des résultats de leur méta-analyse, Eisenberger et Cameron (1996) ont conclu que l'effet d'éviction a été largement un mythe.

Ainsi les multiples contestations dont elle a été l'objet et les difficultés de l'appliquer dans l'organisation rendent affaiblie l'attention portée à la théorie de l'évaluation cognitive durant cette dernière décennie (Deci et Gagné, 2005). Leurs auteurs reconnaissent que la simple dichotomie entre la motivation intrinsèque et extrinsèque rend difficile l'application de cette théorie dans le milieu du travail. De plus, Deci et Gagné (2005) soulignent que de nombreuses activités dans l'organisation du travail ne sont pas intrinsèquement intéressantes et l'utilisation de stratégies telles que la participation pour renforcer la motivation n'est pas toujours possible.

Bien entendu, dès 1985, Ryan, Connell et Deci ont présenté une analyse différenciée de la MI en utilisant les concepts d'internalisation, qui aborde directement le problème de dichotomisation des facteurs. Les travaux de Ryan et al. (1985) essaient de montrer que le comportement extrinsèquement motivés peut devenir autonome augmentant ainsi la motivation intrinsèque. Par ailleurs, Deci et Ryan (1985) soutenaient qu'à l'instar des variables situationnelles, les facteurs de personnalité pouvaient influencer la motivation intrinsèque,

extrinsèque ou l'amotivation. Ceci correspond respectivement à des orientations d'autonomie¹⁴, de contrôle et d'impersonnalité. Cet ensemble de recherches conduit à la formulation de la théorie de l'autodétermination (Deci et Gagné, 2005).

La théorie de l'autodétermination postule qu'il existe un continuum d'autodétermination qui va de l'amotivation (absence totale de l'autodétermination), à la MI, qui est la plus autodéterminée. Entre la MI et l'amotivation, le long de ce continuum descriptif, se trouvent quatre (4) types de motivations extrinsèques (ME), de la plus régulée à l'externe (et donc moins autodéterminée) à la motivation introjectée, identifiée et intégrée (plus en plus autodéterminée). Deci et Ryan précisent que l'amotivation résulte du fait qu'une activité n'est pas valorisée, ou d'un sentiment de manque de compétence pour le faire, ou encore de la croyance qu'elle ne donnera pas le résultat souhaité. La nature de la régulation pour chacun des types de motivation se trouvant le long du continuum dépend de son degré d'autonomie.

La théorie de l'auto-détermination a présenté par l'entremise de sa sous-théorie de l'intégration de soi, les différentes formes de ME et les facteurs contextuels qui favorisent ou entravent l'internalisation et l'intégration de la régulation de ces comportements. Deci et Gagné (2005) ont défini l'internalisation comme l'intériorisation des valeurs, des attitudes ou des structures de régulation, telles que la régulation externe, par des individus qui les transforment en une régulation interne et qui donc ne nécessitent plus la présence de contingence extérieure pour être efficace. Elle renvoie à trois processus différents : l'introjection, l'identification et l'intégration.

Tout d'abord la théorie de l'auto-détermination distingue la motivation extrinsèque de type régulation externe qui est déclenchée et maintenue par des contingences extérieures à l'individu. Le ressort de l'action et l'énergie qui la stimule et la nourrit sont extérieurs à l'individu (Deci et Ryan, 2000). Elle est la forme de ME la moins autodéterminée et renvoie à celle des gens qui réalisent une activité avec l'intention d'obtenir des récompenses ou d'éviter des punitions.

Ensuite, la motivation extrinsèque par régulation introjectée constitue un premier niveau d'autorégulation ou d'intériorisation de la régulation. La régulation introjectée représente la régulation contingente à l'estime de soi car elle caractérise une personne qui accomplit un acte en vue d'améliorer ou de maintenir l'estime de soi et le sentiment de compétence (Deci et Ryan, 2000). L'individu est motivé de lui-même, mais en s'imposant des pressions plus ou moins conscientes face à son engagement au travail afin d'éviter un sentiment de culpabilité (Blais et al., 1993).

¹⁴ - Selon Vallérand et al. (1987), l'orientation d'autonomie se traduit par le sentiment que le comportement est choisi par soi-même et conduit l'individu à être autodéterminé et motivé de façon générale et constante par une motivation intrinsèque.

La motivation extrinsèque par régulation identifiée est une autre forme plus autonome de la ME. Avec ce type de motivation, les gens se sentent une plus grande liberté et de volition car leur comportement est plus en harmonie avec leurs objectifs personnels et leurs identités. Ils ont le sentiment que le lieu de causalité de l'action est interne à eux (Deci et Ryan, 2000). Elle caractérise les individus qui accomplissent leur travail par le choix et non par pression personnelle (régulation introjectée) et par pression d'autrui (régulation externe).

Enfin, la forme la plus autonome de la ME est la régulation intégrée. L'intégration se produit lorsque les régulations identifiées ont été entièrement assimilées par l'individu. Cela se produit à travers l'évaluation et l'acceptation de la régulation qui sont en congruence avec les autres valeurs et les besoins d'un individu. Deci et Ryan (2000) stipulent que plus on intériorise les raisons pour lesquelles on entreprend une action et les assimile à soi, plus on est extrinsèquement motivé et plus on devient autodéterminé. Le tableau suivant présente le continuum des types de motivations selon la théorie de l'auto-détermination :

Tableau 1: Continuum des types de motivations selon théorie de l'auto-détermination

Types de motivation	Types de régulation	Locus de contrôle perçu	Processus Impliqués
MOTIVATION INTRINSEQUE	Intrinsèque	Interne	• intérêt • plaisir
MOTIVATION EXTRINSÈQUE	Intégrée Interne	Intégrée Interne	• Congruence • Conscience • Unité du soi
	Identifiée	Plutôt interne	• Importance personnelle • Valorisation personnelle
	Introjectée	Plutôt externe	• Autocontrôle • Implication du soi • Récompenses et punitions internes
	Externe	Externe	• Conformité • Récompenses et punitions externes
AMOTIVATION	Sans régulation	Impersonnelle	• Non intentionnelle • Non valorisant • Incompétence • Manque de contrôle • Sans satisfaction

Source : Blanchard (2007 :28) : Motivation et culture en e-Learning, Université de Montréal

Cette conceptualisation est très intéressante car elle fait ressortir les manières dont des récompenses tangibles peuvent être utilisées pour ne pas être nuisibles à la MI (Gagné et Deci, 2005).

Par ailleurs, en se basant sur la théorie de l'auto-détermination, Blais et al. (1993) ont construit une mesure de motivation au travail, appelée Inventaire de Motivation au Travail de Blais (IMTB). En vue de valider ce construit, Blais et ses collègues ont réalisé une étude sur 2 200 employés occupant différents postes dans les secteurs public, para-public et privé au Québec. Leurs résultats confirment l'hypothèse de continuum d'auto-détermination de Deci et Ryan (1985) et soutient empiriquement l'IMTB. En effet, ils ont trouvé que les motivations les plus proches sur le continuum ont obtenu un coefficient de corrélation positif des plus élevés ; alors qu'entre les deux extrémités du continuum se trouvent les coefficients négatifs les plus élevés. En outre, les travaux de Blais et al. (1993) ont conduit aux résultats selon lesquels plus les motivations sont autodéterminées, plus grandes sont la qualité de vie et la satisfaction générale au travail.

Par ailleurs, en vue de tester l'hypothèse implicite de la théorie de l'auto-détermination selon laquelle les trois besoins psychologiques de base sont universels et que la satisfaction de ces besoins devrait entraîner la motivation au travail dans toutes les cultures, Deci et al. (2001) ont réalisé une étude transculturelle. Cette dernière est menée d'une part, sur 431 employés bulgares au sein de dix entreprises d'État en Bulgarie, pays marqué par l'économie planifiée, un système politique totalitaire et des valeurs collectivistes ; et d'autre part sur un échantillon de 128 employés américains travaillant pour une société privée aux EU (pays individualiste). Les résultats obtenus d'une modélisation par équation structurelle ont confirmé le modèle théorique de Deci et ses collègues dans les deux pays.

Les travaux de Baard et al. (2004) sur 59 employés du centre des opérations d'une grande banque aux États Unis abondent dans le même sens que ceux de Deci et ses collègues. Cette étude conduit aux résultats selon lesquels la performance est positivement corrélée à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence, de relations interpersonnelles épanouissantes, et que la satisfaction de ces trois besoins fondamentaux est influencée par la perception de l'environnement en terme de support à l'autonomie et de l'orientation des employés à l'autonomie.

Les travaux d'Arnaudet et Chandon (2007) portant sur 568 salariés français sur leur perception de l'encadrement par leur supérieur hiérarchique ont confirmé la théorie de l'auto-détermination. Arnaudet et Chandon (2007 :29) ont conclu que :

« La présence de motivations extrinsèques intégrées permet d'éviter les dérives de la motivation purement extrinsèque (à savoir, l'opportunisme), ainsi que les dérives de la

motivation intrinsèque (à savoir, une logique hédoniste consistant à n'accorder d'importance qu'aux tâches les plus intéressantes, au détriment d'autres aspects du travail pourtant indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise) ».

Arnaudet et Chandon (2007 :29)

En revanche, les travaux de Déci et al. (1989) sur environ 1000 employés d'une entreprise venant de connaître des problèmes financiers impliquant des réductions d'effectifs et des gels de salaire révèlent aussi l'importance des facteurs extrinsèques dans la motivation. Ils ont conduit aux résultats selon lesquels la relation supposée entre le soutien fourni par le manager à l'autodétermination de ses subordonnés et la satisfaction de ces derniers envers leur travail, n'est vérifiée qu'à condition d'intégrer les variables extrinsèques relatives à la sécurité de l'emploi et du salaire. Il semblerait que la théorie de l'autodétermination ne soit pas vérifiée pour les faibles salaires et la précarité de l'emploi. Ce qui peut être valable pour le cas d'Haïti où la majorité des salariés semblent ne pas pouvoir satisfaire leurs besoins primaires et secondaires. En effet, les individus cherchent à assouvir d'abord ces types de besoins avant de s'occuper de la satisfaction des besoins d'autonomie, de valorisation de leurs compétences et de relations sociales épanouissantes.

Bref, de nombreuses études empiriques ont validé cette théorie notamment dans des domaines autres que l'organisation du travail et reconnaissent ses mérites (Gagné et Déci, 2005). Cependant, Scott (1975) a affirmé que le concept de la motivation intrinsèque est obscur et n'est donc pas utile et qu'il n'y a pas de soutien empirique de l'effet d'éviction de la motivation intrinsèque. En outre, Locke (1996), en essayant d'expliquer les raisons pour lesquelles la fixation des objectifs selon une approche participative n'entraîne pas systématiquement une motivation intrinsèque plus élevée que les objectifs assignés, soutient qu'il y a trop d'ambiguïtés dans la théorie de la motivation intrinsèque ne permettant pas ainsi de faire des prédictions sans équivoque.

b)- Théorie des caractéristiques de l'emploi

La théorie des caractéristiques de l'emploi est développée par Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980). L'idée c'est de montrer que les emplois doivent disposer de certaines caractéristiques capables de créer les conditions suscitant une plus grande motivation, une plus grande satisfaction et en conséquence un niveau de performance plus élevé (Barnabé, 1994). Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) s'intéressent aux effets des forces incitatrices des besoins individuels d'ordre supérieur (besoins de développement personnel) et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation au travail. Pour y parvenir, ils ont élaboré un modèle qui identifie cinq (5) caractéristiques de l'emploi susceptibles d'influencer le niveau potentiel de motivation au travail : la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et le feed-back.

Hackman et Oldham identifient trois types d'états psychologiques qui suscitent la motivation au travail chez un individu : sentiment d'un travail valorisant, sentiment de responsabilité à l'égard du travail et la connaissance des résultats de son travail. Et ces auteurs soutiennent que le potentiel de motivation lié à un emploi pourrait entraîner une motivation interne élevée si les trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits. D'abord, l'individu doit ressentir que son travail est valorisant c'est-à-dire, il a un sens et lui offre des défis. Trois caractéristiques de l'emploi lui permettent d'éprouver ce sentiment d'un travail valorisant : la variété des compétences requises (l'emploi comprend une variété d'activités qui impliquent l'utilisation d'un certain nombre de compétences et de talents différents); l'identité de la tâche (proportion de l'apport de l'individu dans sa tâche par rapport au travail, le niveau d'achèvement de la tâche); et l'importance de la tâche (la tâche a un impact considérable sur la vie d'autres personnes ou sur leur travail). Ensuite, l'individu doit se considérer responsable des résultats du travail qu'il accomplit. La caractéristique de l'emploi permettant aux employés de se sentir personnellement responsable des résultats du travail qu'ils accomplissent est l'autonomie. Enfin, l'individu doit avoir la connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La caractéristique de l'emploi qui favorise la connaissance de résultats est le feed-back.

Selon le modèle des caractéristiques de l'emploi, le potentiel global d'un emploi pour inciter la motivation intrinsèque d'un employé est plus élevé lorsque toutes les conditions suivantes sont remplies: (a) l'emploi contient au moins l'une des trois caractéristiques qui conduisent au sentiment d'un travail valorisant (b) l'emploi a un haut niveau d'autonomie, et (c) l'emploi permet à un individu de savoir constamment s'il accomplit son travail efficacement (qualité du feed-back reçu).

Selon Hackman et Oldham, la présence simultanée de ces caractéristiques produit sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement personnel un Résultat de Motivation Potentielle (**RMP**). Le RMP permet de déterminer dans quelle mesure les caractéristiques d'un emploi le rendent motivant. Ainsi, le potentiel de motivation est obtenu par la formule suivante :

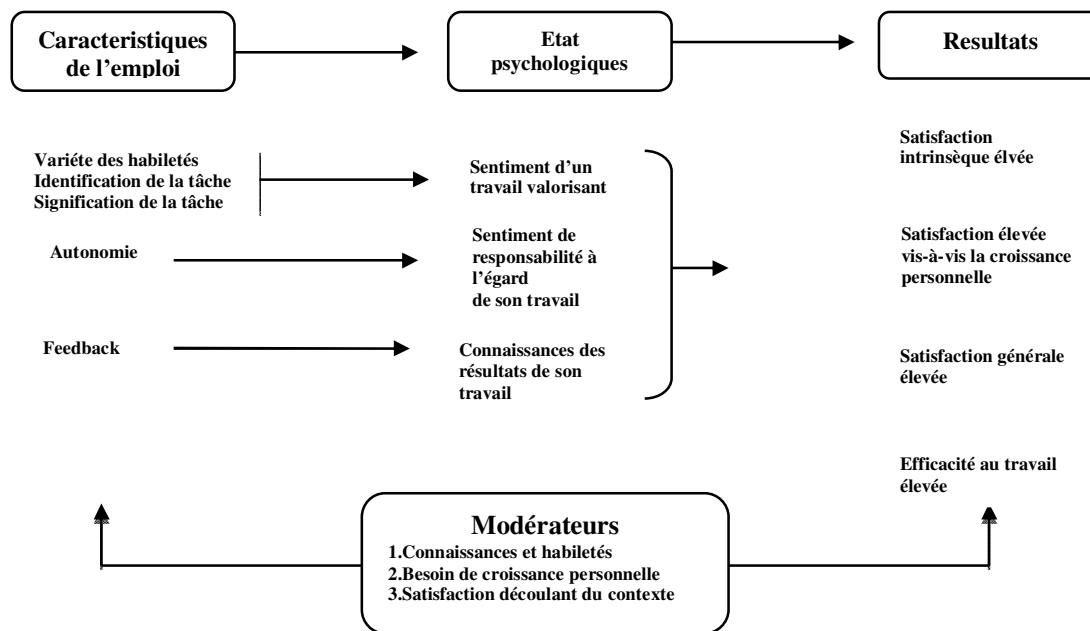
$$\text{RMP} = [(\text{Variété des compétences} + \text{Identité de la tâche} + \text{importance de la tâche})/3] * \text{Autonomie} * \text{feed-back}.$$

Comme le montre la formule, si le résultat obtenu pour le feed-back et l'autonomie se rapproche de zéro, le RMP s'approchera de zéro. Ce qui dénote l'importance accordée par ce modèle à ces deux caractéristiques de l'emploi.

Par ailleurs, ces deux auteurs soutiennent que les besoins de développement personnel influencent le comportement des individus vis-à-vis de leur emploi et se manifestent différemment d'une personne à l'autre (Hackman et Oldham, 1976). Ainsi la prédiction de base

du modèle de la caractéristique de l'emploi est que les individus dont le besoin de développement personnel est élevé répondront d'une façon plus positive à un emploi ayant un haut niveau de motivation potentielle que ceux qui ont un faible besoin de développement personnel.

Figure 1: Le modèle des caractéristiques des emplois



Source : Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980) Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 90

Dans ce modèle conceptuel, les cinq dimensions caractéristiques de l'emploi incitent trois états psychologiques qui, à leur tour, conduisent à quatre résultats personnels et professionnels : haut niveau de motivation intrinsèque, haut niveau de performance, la satisfaction au travail élevée et la réduction du taux d'absentéisme et de démission. Ce modèle précise que les liens entre les caractéristiques de l'emploi et les états psychologiques d'une part, et entre les états psychologiques et les résultats d'autre part, sont modérés par la force des besoins de développement personnel. Alors, plus un individu a un grand besoin de développement individuel, plus les états psychologiques sont intenses et plus son emploi révélera un résultat de motivation potentielle élevé.

Selon Barnabé (1994), la théorie des caractéristiques des emplois a dominé le domaine de la structuration des emplois ou de l'organisation du travail au cours des années 1970 et 1980. Elle présente l'avantage de combiner et d'unifier les anciennes théories relatives à la motivation

(Barnabé, 1994). Elle a été validée par de nombreuses recherches empiriques (Hackman et Oldham, 1976 ; Arnold et House, 1980 ; Fried et Ferris, 1987 ; Roberts et Glick, 1981). Toutefois, les résultats de la méta-analyse de Loher et al. (1985) indiquent une relation modérée entre les caractéristiques de l'emploi et la satisfaction au travail ; mais le besoin de croissance personnelle agit comme modérateur. En effet, cette relation est plus forte chez les individus dont le besoin de développement personnel est élevé. En outre, la méta-analyse réalisée par Fried et Ferris (1987) sur plus de 200 études confirme le rôle médiateur des états psychologiques entre les caractéristiques des emplois et les résultats ; mais elle révèle l'existence d'une relation ambiguë entre les caractéristiques de l'emploi et les états psychologiques.

La théorie des caractéristiques des emplois a fait l'objet de certaines critiques. En effet, des auteurs comme Roberts et Glick (1981) lui reprochent de ne pas suffisamment spécifier les influences sociales et situationnelles sur la perception que les individus ont de leur emploi. O'Reilly et al. (1980), de leur côté, soutiennent que les perceptions d'un individu concernant les caractéristiques de son emploi varient selon son cadre de référence personnel. Les travaux d'Adler et al. (1985) révèlent que les caractéristiques d'un emploi peuvent être la conséquence plutôt que la cause des états psychologiques. D'autres travaux contestent le rôle modérateur des besoins d'accomplissement personnel (Tiegs et al., 1992).

3)- Les théories de la justice organisationnelle

Selon Cropanzano et al. (2001), les théories de la justice organisationnelle font l'objet d'une trilogie : la théorie de l'équité, celle de la justice procédurale et la théorie interactionnelle. Ces théories stipulent que les individus au travail ont des attentes en termes de justice, notamment en matière de distribution de salaires, de procédures de prise de décision et de traitements interpersonnels (Frimousse et al., 2008).

a)- Théorie de l'équité

Développée au début des années 1960 par Adams (1963, 1965), la théorie de l'équité ou théorie de la justice distributive part de l'idée selon laquelle l'insatisfaction au travail résulte pour la plupart des inégalités de situation notamment de salaires perçues par les employés (Adams, 1963). Appuyée sur la théorie de dissonance cognitive de Festinger (1957), Adam essaie d'expliquer la motivation au travail par la perception qu'a un individu de sa situation par rapport à celle d'un autre. Pour lui, les individus sont motivés lorsqu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus pris comme référent¹⁵. Ainsi les travaux d'Adams sont fondés sur l'hypothèse que tout individu au travail observe son environnement professionnel afin de savoir s'il est traité avec équité dans son organisation. En effet, chaque individu établit des comparaisons entre les avantages qu'il retire de son emploi («

¹⁵ - une situation n'est pas juste ou injuste dans l'absolu, elle est toujours relative à un référent.

outcomes ») à savoir le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, etc. et les contributions qu'il apporte à son organisation (« input ») telles que les performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts, etc. Et un ratio sera calculé en rapportant avantages personnels (A_p) sur contributions personnelles (C_p). Ensuite, son ratio sera comparé avec celui d'autres individus pris comme repère, pour lesquels il évalue les avantages (A_a : avantages des autres) par rapport aux contributions (C_a : contributions des autres). Alors, s'il perçoit une égalité entre ces deux ratios, l'individu considère que le traitement qui lui est accordé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. En conséquence, il considère que ses avantages sont justes par rapport à ses contributions. Par contre, la perception d'une inégalité entre ces ratios se traduirait par une tension exprimant une iniquité qui peut être soit une sous-équité ($A_p/C_p < A_a/C_a$), soit une sur-équité ($A_p/C_p > A_a/C_a$). L'individu va chercher à réduire ce sentiment d'iniquité en adoptant des nouveaux comportements (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...), soit changer les perceptions de la situation par la modification psychologique de ses contributions ou ses rétributions ou celles des individus pris comme repère ou le choix d'autres référents. Par ailleurs, Adams précise que l'individu compare sa situation non seulement par rapport à des employés de l'organisation (équité interne) mais aussi à des gens qui y sont extérieurs (équité externe). Selon lui, l'individu sera motivé s'il estime que le traitement qui lui est réservé est juste répondant ainsi à son besoin de justice.

Pour confirmer empiriquement la théorie de l'équité, Adams et ses collègues ont réalisé plusieurs expériences en laboratoire (Adams et Rosenbaum, 1962 ; Adams, 1965). En effet, les expériences Adams et Rosenbaum (1962) ont conduit aux résultats selon lesquels les individus qui s'estiment être surpayés sont plus productifs dans un régime de salaire horaire. Par ailleurs, dans une seconde expérience il a comparé le comportement des étudiants en situation de dissonance quand ils sont payés à l'heure ou la pièce. Dans chacun des deux régimes de rémunération, deux groupes ont été formés. Adams et Rosenbaum ont conclu que dans un système de rémunération à la pièce, la productivité moyenne des individus qui s'estiment être surpayés par rapport à leur qualification est plus élevée par rapport à leur groupe témoin. Les expériences de Adams (1965) visant à observer la qualité du travail fourni conduisent aux résultats selon lesquels la quantité produite par des sujets sur-payés à la pièce diminue, mais la qualité est améliorée. Pour lui, cette diminution est due au comportement de régulation adopté par les dits sujets en vue de rétablir l'équité (gagner moins tout en fournissant un niveau d'effort adéquat).

La théorie de l'équité présente l'avantage de prendre en compte la contribution des salariés dans l'attribution des récompenses. L'une des implications importantes de cette théorie c'est qu'une situation d'iniquité entraîne un comportement de régulation. Par exemple, une iniquité positive (sur équité) veut dire que l'individu s'estime être sur-payé pour ce qu'il fait et va

essayer de compenser cet écart par une augmentation de ses efforts (Lévy-Léboyer, 2006). Les travaux de Lawler (1968a) soulignent l'utilité de la théorie de l'équité dans l'explication de la rémunération au mérite par la théorie des attentes. Lawler suggère entre autres que l'équité perçue pourrait être considérée comme un facteur qui influe sur la valence et l'attrait des récompenses. Et Certains travaux empiriques utilisant notamment des expériences de laboratoire confirment la théorie de l'équité (Andrews, 1967 ; Friedman et Goodman, 1969 ; Lawler et Gara, 1967) ; alors que d'autres l'infirment (Lawler, 1968b ; Friedman et Goodman, 1967).

Cependant, certains auteurs redoutent la possibilité d'appliquer la théorie de l'équité dans des situations organisationnelles réelles. Pour Locke (1976), il est difficile de dire à un salarié qu'il est sur payé ou incompetent. Il affirme ainsi que les travaux qui ont confirmé le modèle d'Adams sont irréalistes. Les travaux de Reynaud (1993) critiquent la méthodologie adoptée par Adams et ses collègues pour arriver à des résultats pertinents (faible échantillon portant sur catégorie spécifique de sujet : étudiants ; durée d'épreuve trop courte). De plus l'équité est une notion subjective et contingente au système culturel et de valeurs de l'organisation (Denjean, 2006). Reynaud (1993 :15) va plus loin en considérant l'équité comme « une représentation sociale qui varie avec les sociétés et les cultures ». C'est ainsi que des chercheurs considèrent que la pertinence de cette théorie varie d'une culture à l'autre et qu'elle serait plus appropriée dans les sociétés individualistes qu'à celles collectivistes (Landy et Coote, 2010). Par ailleurs, même à l'intérieur d'une société, chacun a sa propre sensibilité à l'injustice et réagit de manière différente à la perception de l'équité/inéquité (Sauley et Bedeian, 2000). Or cette théorie ne tient pas compte des différences interindividuelles sur le choix des comportements (Lévy-Léboyer, 2006). Pour Lawler (1968b), cette théorie est en désaccord avec l'hypothèse selon laquelle les individus étant rationnels, cherchent à maximiser leurs gains économiques tout en minimisant leur effort¹⁶.

Par ailleurs, Leventhal (1980) de son côté pense que la théorie de l'équité est trop restrictive car elle conceptualise la justice perçue comme un concept unidimensionnel. Il préconise ainsi d'incorporer la théorie de l'équité dans un cadre théorique plus compréhensif et qui donne une vue plus large de la justice perçue dans les rapports sociaux. Ainsi, des auteurs soutiennent que la perception de l'équité ne dépend pas seulement du sentiment de justice vis-à-vis de l'attribution de récompenses par l'organisation mais également des processus utilisés pour y parvenir (Leventhal, 1980 ; Greenberg, 1987,1990 ; Cropanzano et al, 2001 ; Frimousse et al., 2008). D'où l'émergence de la théorie de la justice procédurale.

¹⁶ - Toutefois, Reynaud (1963) a souligné que le comportement des individus voulant rétablir l'équité lorsqu'il s'estime être sur-payé semble trouver une explication dans les travaux Homans (1961) selon laquelle il existe une rationalité individuelle à long terme. Alors, les salariés peuvent avoir l'intérêt à rétablir l'équité à court terme au profit de la cohérence à long terme du groupe.

b)- Théorie de la justice procédurale

Les recherches effectuées vers la fin des années 70 et des années 80 ont mis l'accent sur la justice des procédures mises en œuvre dans l'organisation pour allouer les ressources (Leventhal, 1980 ; Greenberg, 1987,1990).

Pour Leventhal (1980), la justice procédurale porte sur la perception d'un individu de la justice des composants procéduraux du système social qui règle le processus d'allocation des ressources. Il précise que ce concept est fondé sur un modèle cognitif des faits précédant la distribution des rétributions et sur l'évaluation de ces faits. Cet auteur identifie six règles de justices procédurales à l'aide desquelles chaque individu évalue l'équité des procédures d'allocation : (1) la règle de l'uniformité selon laquelle les procédures d'allocation devraient être uniformes pour toutes les personnes pour qu'elles soient perçues par un individu comme justes; (2) la règle de suppression de la partialité qui stipule que la perception de l'équité des procédures peut être basée sur la réduction des préjugés dans les procédures d'allocation des ressources ; (3) la règle de précision de l'information selon laquelle les procédures d'allocation des ressources doivent être fondées le mieux que possible sur des bonnes informations pour être perçues comme justes; (4) la règle de la correction qui stipule que la perception de l'équité des procédures sera plus élevée par la présence des procédures d'appel qui permet de modifier les décisions à diverses étapes du processus d'allocation ; (5) la règle de la représentativité selon laquelle tous les individus doivent être représentés dans le processus de prise de décision pour être perçues comme juste ; (6) Les principes moraux et éthiques qui stipulent que les procédures d'allocation doivent être compatibles avec les valeurs morales et éthiques fondamentales partagées par tous les individus. Leventhal (1980) précise qu'un individu applique ces règles de procédure de manière sélective et suit différentes règles à des moments différents. Des recherches empiriques ont trouvé que les individus sont plus disposés à accepter volontairement les résultats et y répondront plus positivement lorsque les règles de la justice procédurale sont suivies (Primeaux et al., 2003).

Greenberg (1987, 1990), en développant le concept de justice organisationnelle, soutient que la justice procédurale se réfère à l'équité perçue à l'égard des procédures d'allocation des ressources (Greenberg, 1987). Elle renvoie à la perception des employés de la justice des moyens, des méthodes et procédures mis en œuvre par l'organisation dans le processus d'allocation des ressources et des récompenses. En effet, l'individu éprouve aussi un sentiment de justice à l'égard des procédures organisationnelles s'il estime que ces dernières sont justes. Il fait un jugement sur les procédures auxquelles ils sont soumis, et ce jugement influence ses comportements au travail. Greenberg précise que la justice procédurale renvoie essentiellement aux processus de prise des décisions, d'attribution de récompenses, de système d'évaluation des performances, au processus d'avancement et de participation aux prises de décisions. La perception individuelle de l'équité est tributaire de la place qui est réservée à l'individu dans ces processus.

La théorie de la justice procédurale a fait l'objet des travaux empiriques. En effet, les études menées par Cropanzano et Folger (1989) sur les conséquences de la justice procédurale dans les organisations montrent que les facteurs procéduraux entraînent l'implication au travail. Toutefois, l'impact des facteurs procéduraux varie d'une culture à l'autre. Et les travaux de Brockner et al. (2000) en attestent. En effet, leurs études transculturelles ont montré que, les individus ont tendance à réagir de façon moins favorable lorsqu'ils sont peu représentés dans un processus de prise de décision dans les cultures à faible distance hiérarchique (Etats-Unis et Allemagne) que dans les cultures à distance hiérarchique élevée (République populaire de Chine, le Mexique et Hong Kong). Cependant, d'autres travaux ont fait ressortir que la perception de la justice procédurale est influencée par des facteurs qui vont au-delà des procédures formelles mises en œuvre dans les organisations Bies et Moag (1986). D'où l'élaboration de la théorie de la justice interactionnelle.

c)- Théorie de la justice interactionnelle

La théorie de la justice interactionnelle est élaborée par Bies et Moag (1986). Selon ces auteurs, la justice interactionnelle renvoie à la préoccupation des individus sur la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en œuvre des procédures. Le sentiment de justice dépend de deux types de traitements. D'une part, la justice interpersonnelle fait référence à la dignité et au respect dont fait montre l'autorité vis-à-vis de ses employés lors de la mise en œuvre des procédures. D'autre part, la justice informationnelle portant sur la perception des employés quant à la qualité et la sincérité des informations fournies sur des procédures formelles. Pour sa part, Greenberg (1990) stipule que la justice interactionnelle se réfère à la manière dont les gens sont traités avec politesse, dignité et respect ; aux explications fournies sur les raisons pour lesquelles les procédures ont été utilisées d'une manière donnée ou les bénéfices ont été distribués d'une façon donnée.

Les résultats de la méta-analyse réalisée par Colquitt et al. (2001) sur 183 études traitant de la justice organisationnelle indiquent aussi que les trois dimensions de la justice sont liées à des résultats organisationnels tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la performance. Les travaux de Frimousse et al. (2008) sur 302 salariés de divers secteurs d'activités en France abondent dans le même sens que ceux de Colquitt. Cependant, les salariés semblent accorder plus d'importance aux qualités des traitements interpersonnels (dans la mesure où la justice interactionnelle explique à elle seule près de 2/3 de la variance de la performance au travail soit 64 %. La justice distributive l'explique à 11 % et la justice procédurale à 14%. Par ailleurs, d'autres recherches révèlent aussi que l'importance de la justice procédurale s'accroît quand la justice distributive fait défaut (Shaw et al., 2003).

B. Les théories du choix cognitif : la motivation, choix rationnel

Les théories du choix cognitif regroupent les théories des attentes¹⁷-valeances, de l'attribution et de la dynamique de l'action (Kanfer, 1990). Ce paradigme est fondé sur un principe de base selon lequel le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés (Roussel, 2000). Selon ces théories, la motivation résulte d'un processus doublement subjectif ; car elle dépend non seulement des caractéristiques individuelles, motifs, valeurs, besoins ; mais elle est également fonction de la manière dont chaque individu comprend les caractéristiques de son environnement (Lévy Léboyer, 2006). Les théories du choix cognitif essaient de répondre à la question de savoir comment les gens sont-ils motivés pour travailler ? Leur hypothèse fondamentale est que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement. Aussi, essaie-t-il de « maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue » (Kanfer, 1990 :113). La théorie la mieux connue dans ce paradigme est la théorie des attentes car elle est le modèle le plus adapté à l'étude de la relation entre la motivation au travail et performance (Charles-pauvers et al., 2006).

1)- La théorie des attentes ou de l'expectation

Connue sous le nom de théorie Valence-Instrumentalité-Expectation (VIE), la théorie des attentes tente d'expliquer le processus motivationnel d'un individu au travail. Elle a été élaborée par Vroom (1964) et enrichie par les travaux de Porter et Lawler (1968) et de ceux de Lawler et Nadler (1977). Vroom (1964) part de l'idée selon laquelle chaque individu se comporte de manière rationnelle et choisit consciencieusement des comportements dont il estime que les résultats lui apporteront des récompenses qu'il désire obtenir. Alors, la motivation d'un individu au travail résulte d'un processus psychologique qui le conduirait à opérer des choix rationnels parmi les différentes alternatives qu'il évalue. Ainsi, pour motiver un individu au travail, il ne suffit pas de lui proposer quelque chose pour satisfaire ses principaux besoins ; mais, cet individu doit aussi être raisonnablement sûr qu'il a la capacité d'obtenir la récompense pour qu'il soit motivé. En effet, les attentes sur sa capacité d'atteindre des objectifs de performance conformément aux efforts qu'il s'estime être en mesure de déployer déterminent sa motivation.

Vroom considère le processus motivationnel comme une force engendrée par trois facteurs qui jouent un rôle interactif dans ledit processus : l'expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V). D'abord l'expectation est la probabilité subjective que l'action ou l'effort (E) conduira à un résultat ou la performance (P). Elle renvoie à la perception de l'individu que

¹⁷ -Selon Roussel (2000), expectation = expectance ou attente. Le terme attente est générique, celui d'expectation introduit la notion de probabilité.

l'effort déployé conduira à un niveau de performance élevé. En d'autres termes, l'expectation exprime la perception qu'un individu a de lui de ses possibilités d'atteindre des objectifs lors qu'il déploie des efforts nécessaires (Lévy Léboyer, 2006). Il s'agit de l'attente « effort-performance ». Comme l'a si bien souligné Chianga et Jang (2008), cette attente que l'effort d'un individu conduira à un niveau de performance désirée est basée sur l'expérience passée, la confiance en soi (auto-efficacité), et la difficulté perçue de l'objectif de performance. Plus cette attente E-P est élevée, plus l'individu exercera d'effort et plus il sera motivé. Ensuite l'instrumentalité désigne l'attente d'une personne que sa rémunération est étroitement liée à son niveau de performance. Elle exprime sa conviction qu'un haut niveau de performance l'amènera aux résultats désirés. Il s'agit de l'attente performance- résultat. L'instrumentalité entraîne aussi un effet positif sur la motivation de déployer des efforts. Enfin, la valence renvoie au degré auquel l'individu apprécie les récompenses, c'est-à-dire l'importance qu'il y accorde. Plus la valence est élevée, plus la motivation de l'individu de faire des efforts sera élevée.

Eu égard à la théorie VIE, Forest a résumé le processus motivationnel de la manière suivante :

« En premier lieu, l'individu doit s'estimer en mesure d'atteindre le niveau de performance souhaité. Cette perception est qualifiée d'expectation ou encore « d'attentes effort – performance ». Ensuite, il anticipe que cette performance sera assortie d'une récompense, dont la nature peut être extrinsèque et/ou intrinsèque. Il s'agit ici des « attentes performance – résultat » (Instrumentalité). Enfin, la récompense attendue doit être jugée attractive. En d'autres termes, l'individu doit affecter à cette dernière un coefficient élevé de désirabilité (Valence) ».

Forest (2006 :6)

Ces facteurs sont à l'origine de la motivation qui vise à satisfaire les besoins dont la valence est positive et à éviter ceux dont la valence est négative (Lévy Léboyer, 2006).

Il convient de dire que la conjugaison de ces trois facteurs est une condition sine qua non pour que l'individu soit motivé. L'expectation, l'instrumentalité et la valence sont complémentaires. D'où la force motivationnelle est obtenue par l'expression suivante :

$$M = \text{Valence} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Expectation}$$

Plusieurs modèles théoriques dont celui de Porter et Lawler (1968) ont été développés pour améliorer le modèle de Vroom (1964). Les travaux de Porter et Lawler (1968) ont complété le modèle de Vroom en montrant que la motivation est un processus dynamique qui se renouvelle constamment et en faisant ressortir que la performance n'est pas uniquement fonction de la motivation, mais elle est aussi tributaire d'autres variables telles que les aptitudes et des compétences (Lévy Léboyer, 2006). Ce modèle relie l'effort de l'individu, sa performance aux

récompenses octroyées par l'organisation. Cependant, Porter et Lawler (1968) précisent que tout effort ne se traduit pas toujours en performance. En conséquence, la corrélation entre instrumentalité, expectation et valence d'une part, et la performance d'autre part peut ne pas être forte dans la pratique. Par ailleurs, ils ont aussi mis en évidence la relation complexe existant entre le niveau de performance réalisée, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail. Dans leur modèle, ils ont montré que la performance n'engendre la satisfaction que si les récompenses qui y sont liées sont jugées justes et équitables par les bénéficiaires. Il en résulte un processus motivationnel dynamique qui se construit de façon permanente. Alors, Porter et Lawler (1968) préconisent la structuration du milieu de travail afin que la performance conduirait à la fois à des récompenses intrinsèques et extrinsèques, qui produisent à leur tour la satisfaction au travail. L'élargissement et l'enrichissement des tâches pour les rendre plus intéressantes d'une part ; et l'octroi des salaires plus élevés et des promotions clairement contingentées à la performance d'autre part entraînent la satisfaction des individus au travail.

La théorie des attentes est le modèle le plus mobilisé dans la littérature pour comprendre comment un mode de rémunération peut s'avérer motivant ou non (Roussel, 1996). Elle est l'une des théories les plus populaires et utilisées parmi les théories de la motivation au travail (Campbell et Pritchard, 1976 ; Lévy Léboyer, 2006). Pour Robbins et Judge (2007), la théorie des attentes semble décrire le mieux le phénomène de la motivation. Elle fournit en effet un cadre général pour évaluer, interpréter le comportement adopté par les individus au travail (Chen et Lou, 2002). Lévy Léboyer (2006) identifie trois principaux apports de la théorie des attentes. D'abord, cette dernière est le premier modèle théorique qui a ouvert le champ de l'analyse du phénomène motivationnel au processus cognitif qui jusque-là était portée sur l'affectif. Ensuite, la motivation n'est plus considérée comme un état stable, mais un processus dynamique qui, pour un environnement donné, varie d'une personne à l'autre ; et pour un individu, d'un moment à l'autre. Par ailleurs, cette théorie apporte un bémol à l'idée partagée par le mouvement des relations humaines selon laquelle il existe une relation de cause à effet entre satisfaction et motivation. En effet, si Porter et Lawler reconnaissent qu'un individu qui est satisfait par l'environnement de son travail est susceptible d'être motivé ; mais cette relation est tributaire des processus cognitifs intermédiaires.

Les travaux de Déci et ses collègues reprochent la théorie des attentes pour avoir implicitement soutenu que les récompenses intrinsèques et extrinsèques sont additives alors qu'elles sont en constante interaction (Gagné et Déci, 2005). Wabba et House (1974) jugent que la notion d'instrumentalité est ambiguë et difficile à opérationnaliser. Cette théorie semble être limitée à des situations où l'individu perçoit clairement un lien entre non seulement effort et performance, mais aussi entre performance et rétribution. Or dans la réalité, la performance et les récompenses sont le plus souvent peu corrélées en raison du fait que les employés ne sont pas généralement rémunérés en fonction de leurs performances, mais de l'ancienneté, du

favoritisme etc. (Robbins et Judge, 2007). Pour Reñem (2011), le principal déficit de la théorie de Vroom, c'est qu'il donne l'impression que les gens agissent sur une base rationnelle après avoir évalué la situation et les résultats potentiels. Or, dans la réalité, le plus souvent les décisions sont prises non pas en fonction des calculs compliqués de la théorie des attentes, mais sur la base d'une rationalité limitée et affective car les émotions jouent généralement un rôle important dans la prise de décisions (Landy et Conte, 2010). Par ailleurs, la théorie des attentes expliquent mieux la motivation au travail des individus dans les cultures individualistes et qui mettent l'émphase sur l'attribution interne, c'est-à-dire partageant les valeurs de domination. Elle est moins apte à expliquer le processus motivationnel des gens partageant des valeurs collectivistes et d'harmonie car dans ces sociétés, l'individu a tendance à considérer qu'il est lié à son organisation par un lien moral et non pas par une relation marchande (Adler, 2001).

C. Les théories de l'autorégulation-métacognition : Motivation, de l'intention à l'action.

Les théories d'autorégulation tentent d'étudier les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs (Roussel, 2000). La prémisse de base de ces théories est que les idées conscientes de l'homme affectent ce qu'il fait, c'est-à-dire, que l'une des fonctions de la conscience est la régulation de l'action (Locke, 1968). L'intention précède l'action. Elles essaient d'expliquer les processus qui déterminent l'impact des objectifs sur le comportement : passage de l'intention à l'action. Ce paradigme comprend notamment la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et al., 1981 ; Locke et Latham, 1990), la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981). Selon Lévy Lobbyer (2006), ces modèles théoriques sont fondés sur une idée forte :

"Le but est un élément central dans le processus d'autorégulation parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous la forme d'un but précis est essentiel pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements".

Lévy Lobbyer (2006:97)

Nous nous contenterons de présenter la théorie de fixation des objectifs de Locke qui est considérée comme la plus représentative de ce paradigme (Landy et Conte, 2010) et qui nous paraît important dans le cadre de ce travail.

1)-La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs de Locke repose sur deux postulats. D'une part, les individus ont des buts qu'ils essaient consciemment d'atteindre. D'autre part, ils se comportent de façon rationnelle et consciente. Leurs intentions d'actions régulent le choix de leur comportement (Locke, 1968). La fixation des objectifs est un moyen puissant de les motiver à fournir plus d'effort leur permettant d'atteindre un niveau de performance désiré. Les objectifs sont des leviers puissants de l'effort et de l'action qui amènent à la performance. Ils exercent une influence sur la performance en affectant la direction de l'action, le niveau d'effort déployé et la persistance de l'action dans le temps (Locke, 1996).

Pendant environ 40 ans, les travaux de Locke ont montré la façon dont les objectifs exercent un effet motivateur sur les individus. Cet auteur soutient que les objectifs ont deux aspects : interne et externe. D'une part, ils sont des idées (aspect interne) ; d'autre part, en considérant l'aspect externe, les objectifs renvoient à l'objet ou à l'état recherché (par exemple, un emploi, une vente, un certain niveau de performance). Locke définit deux principaux attributs d'un objectif qui sont le contenu c'est à dire l'objet réel ou le résultat recherché, et l'intensité qui concerne la portée et l'orientation de l'action. L'intensité concerne notamment l'engagement dans l'objectif, le degré auquel l'individu est réellement impliqué et déterminé à atteindre ses objectifs. Il distingue deux caractéristiques du contenu qui sont : la difficulté¹⁸ et la spécificité des objectifs. Alors que, la difficulté des objectifs permet de développer un sentiment de réalisation de soi ; la spécificité permet à l'individu de contrôler ses performances.

Locke (1996) souligne qu'un objectif bien spécifié est obtenu principalement grâce à la quantification (augmenter le chiffre d'affaire de n%), ou à la description d'une liste de tâches à accomplir. Selon cette théorie, les objectifs qui sont à la fois spécifiques et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre si l'individu estime avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ; car, il est stimulé par la recherche d'un accomplissement personnel projetant ainsi une bonne image de soi. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles, son expertise. C'est ainsi que les individus ayant un sentiment d'auto-efficacité élevé sont plus susceptibles de se fixer des objectifs ambitieux ou d'accepter qu'on leur en a assigné. En revanche, un objectif vague comme « faire de votre mieux... » n'entraîne pas une meilleure performance. Locke (1996) précise que les gens n'ont pas réellement fait de leur mieux quand on leur fixe un objectif vague puisque celui-ci est compatible avec de nombreux résultats différents. Alors, il peut être facilement redéfini pour obtenir de faibles performances.

Dans cette même veine, les objectifs difficiles et spécifiques conduisent aussi à un engagement plus élevé car il nécessite beaucoup de dévouement chez l'individu dont le corollaire se traduit par un meilleur niveau de performance. Cependant, si les récompenses sont offertes pour la

¹⁸ -La difficulté des objectifs correspond au niveau à atteindre dans une tâche donnée.

réalisation des objectifs impossibles ; les performances diminuent. Pour Locke (1996), l'engagement de l'individu envers un objectif dépend de son degré de difficulté. L'auteur précise que l'individu doit être convaincu que l'objectif est important et réalisable pour que l'engagement envers des objectifs soit élevé. Les sources de l'engagement peuvent être : la reconnaissance, la participation des subordonnés dans la fixation des objectifs, les objectifs auto-assignés, un leadership efficace, la fourniture des raisons convaincantes d'un objectif assigné, les récompenses et les incitations financières.

Par ailleurs, Locke soutient que la fixation des objectifs est plus efficace quand les employés sont informés des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs. En effet, un individu est motivé quand on lui fixe des objectifs clairs et difficiles et qu'on lui fournit aussi un feedback sur les progrès accomplis par rapport aux objectifs. Ce qui permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à déployer pour atteindre son but. Le feedback est donc un modérateur de la relation qui existe entre objectif et performance. Ce modérateur dépend du sentiment d'auto-efficacité de l'individu¹⁹. La fixation des objectifs entraîne également un effet plus indirect qui est l'élaboration des stratégies et des plans de travail. En effet, la majorité des objectifs exigent l'application des procédures spécifiques à la tâche en plus d'attention et d'effort pour qu'ils soient atteints. Les objectifs facilitent ainsi la planification, plus d'autonomie dans l'organisation du travail, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts.

Bref, la théorie de fixation des objectifs implique un principe motivationnel d'une importance fondamentale : Pour motiver les individus au travail, il faut leur fixer des objectifs précis, pas trop faciles à atteindre et bien définis. Le fait de travailler pour atteindre un objectif bien défini est une source majeure de motivation permettant ainsi d'améliorer la performance de l'individu. C'est ainsi que Landy et Conte (2010 :392) considère que « la notion d'objectif comme une force motivationnelle est bien établie ». Selon Roussel (2000:13), « l'apport de cette théorie au management par objectif est considérable ». En effet, les propositions de la théorie de fixation des objectifs sont reprises dans les programmes de management par objectif (Robbins et Judge, 2007).

Selon Robbins et Judge (2007), les études empiriques sur plus de 100 tâches dévolues à plus de 40 000 participants dans différents secteurs économiques et dans différents pays prouvent le pouvoir de motivation de la théorie de fixation des objectifs. Selon Locke et Latham (1990 :240) « Près de 400 études ont montré que la spécificité et la difficulté des objectifs ont conduit à une meilleur performance ». La théorie de fixation des objectifs est probablement celle la plus mobilisée, dominante et validée des théories de la motivation des employés.

¹⁹ - Ambrose et Kulik (1999) suggèrent que les individus dont les niveaux d'auto-efficacité sont élevés c'est-à-dire ceux qui ont une grande confiance en leurs propres capacités, ont généralement fixé des objectifs personnels élevés et réalisent des niveaux de performance élevés sans qu'il y ait nécessairement en contrepartie des récompenses externes.

Cependant, Locke (1996) reconnaît qu'il y a beaucoup de questions sur la motivation que sa théorie ne traite pas. Il admet que les objectifs peuvent être aussi nuisibles dans le cas où ils sont fixés pour atteindre des résultats erronés ou s'il y a conflits d'objectifs. De plus, les objectifs peuvent entraîner la rigidité s'ils ne sont pas modifiés avec l'évolution de la situation. La théorie de la fixation des objectifs reste muette sur l'absentéisme, la rotation de personnel (turnover) ou la satisfaction (Robbins et Judge, 2007).

Nous venons de vous présenter les théories traditionnelles de la motivation au travail qui sont classées en trois grandes catégories (théories des besoins -mobiles - valeurs, théories du choix cognitif et théories de l'autorégulation - métacognition). La section suivante sera consacrée à de nouvelles approches.

Section II : Autres approches théoriques

De nouveaux travaux de recherche se penchent actuellement sur la conception de modèles théoriques intégrateurs de la motivation au travail. D'autres recherches considèrent que la problématique de la motivation des individus au travail est un problème « principal-agent ». Dans cette section, nous allons présenter ces deux catégories de modèles.

A. Méta-modèles de la Motivation au travail

Si les différentes théories présentées dans le paragraphe précédent ne remettent pas en cause le rôle fondamental de la motivation de l'individu dans le processus comportemental qui l'amène à être, ou non, performant ; néanmoins, il existe des divergences sur les facteurs influençant le processus motivationnel. Face à ce constat, depuis environ deux décennies, des modèles théoriques intégrateurs de la motivation au travail à la performance individuelle ont été élaborés en vue d'articuler les principales théories de la motivation au travail pour expliquer les comportements de l'individu dans les organisations (Klein, 1989 ; Locke, 1991 et 1997 ; Mitchell et Daniels, 2003 ; Meyer et al., 2004). Ces modèles essaient d'agencer de manière cohérente les différentes théories qui se complètent (Dalmas, 2007b). Dans le cadre de ce travail, nous nous contentons de présenter le modèle Mitchell et Daniels (2003) qui nous semble très synthétique.

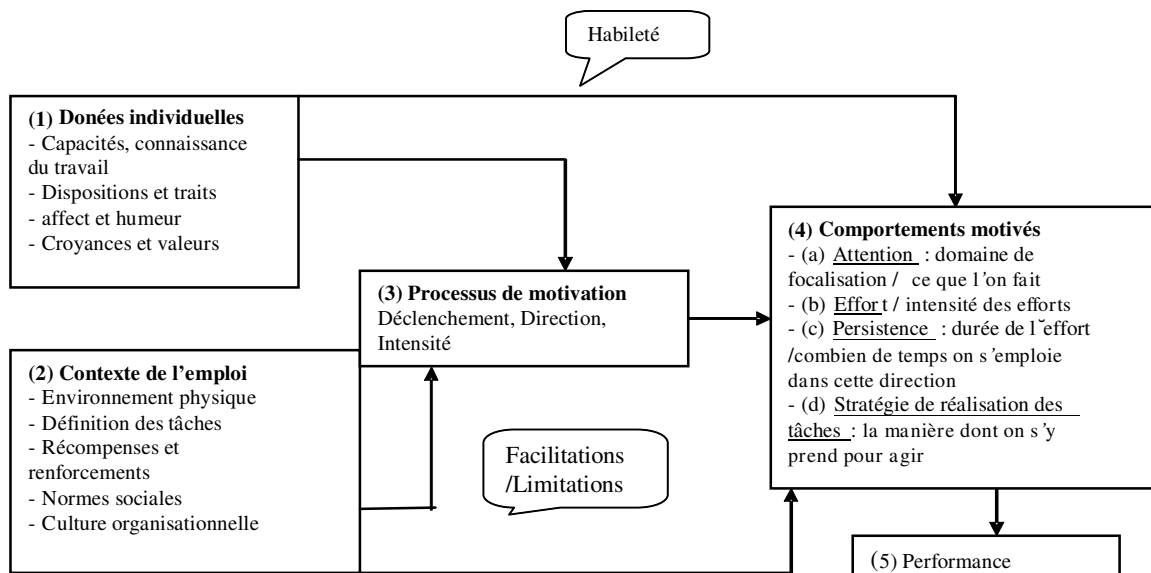
1)- Modèle Mitchell et Daniels

Mitchell et Daniels (2003) présentent de façon très globale les différents apports des théories de la motivation au travail. Ces deux chercheurs cherchent à déterminer en quoi la motivation au travail influence les comportements au travail et la performance. Ce modèle décrit trois processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation : D'abord, la composante de déclenchement du comportement ou d'excitation. Le déclenchement du comportement est causé par des besoins ou des désirs qui ne sont pas

totallement assouvis. En effet, l'attrait pour un objet ou un état, ou encore un écart à combler par rapport à des attentes non réalisées, déclenche un comportement ou un ensemble d'actions. Les théories des besoins, mobiles et valeurs notamment celles de Maslow, Alderfer, Herzberg expliquent cette composante. Ensuite, la composante directionnelle du comportement. Les buts que se fixent les individus dépendent des objectifs qu'ils recherchent et ces objectifs guident leur action. Ce processus renvoie à la théorie de fixation des objectifs de Locke. Enfin, la composante d'intensité du comportement traduisant l'effet de l'importance d'un besoin ou de la difficulté d'un objectif sur le comportement individuel. Elle est présente dans la plupart des théories de la motivation. Le modèle de Mitchell et Daniels (2003) montre la complexité du processus motivationnel, qui articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles dont la conjugaison engendre la performance au travail. La figure suivante en témoigne.

Figure 2 : Modèle de Mitchell et Daniels

Modèle de Mitchell et Daniels de la motivation au travail



Source: Mitchell et Daniels (2003 :226)

Ce modèle montre que le processus motivationnel est influencé par deux catégories de variables : les variables individuelles (capacités, connaissances du travail, dispositions et traits personnels, affect, et humeur, croyances et valeurs) et les variables contextuelles (environnement physique, définition des tâches, récompenses et renforcements, normes sociales, culture organisationnelle). Il met aussi en exergue les autres facteurs comme les habiletés individuelles qui interagissent avec le processus motivationnel en vue d'arriver à la performance, mais il place la motivation au centre de ces facteurs qui interagissent.

B. Les théories de l'économie du personnel ou théories économiques de la motivation au travail.

Les théories de l'économie du personnel se trouvant dans la lignée de la théorie économique des incitations supposent que le comportement des individus à l'intérieur de l'organisation est principalement déterminé par l'interaction des agents (Lazear, 2000a). Elles partent de l'hypothèse que les employés et les employeurs sont des agents rationnels maximisateurs de leurs propres utilités ; mais ces derniers font face à un problème d'asymétrie d'information²⁰. Les théories des incitations mobilisent la théorie de l'agence pour résoudre ce problème d'aléa moral et de sélection aversive découlant de l'asymétrie d'information (Lemistre, 2000). Jensen et Meckling (1976) sont les premiers à avoir modélisé la relation d'agence²¹ qu'ils définissent comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Ce contrat est incomplet dans la mesure où il est impossible de prévoir l'ensemble des situations qui pourraient se présenter en raison de l'asymétrie d'information.

Les théories de l'économie du personnel postulent que les relations de travail impliquent des problèmes d'incitation (Lazear, 1986). Ainsi, en partant des hypothèses du modèle néoclassique, selon lesquelles le salaire versé à l'employé doit être égal à sa productivité marginale ; le travail est pénible (porteur de désutilité) et qu'en situation d'incertitude l'employé essaie de minimiser ses efforts, ces théories tentent de trouver des contrats incitatifs permettant de motiver les employés à déployer leur maximum d'effort. Les économistes supposent que la problématique de la motivation des individus au travail est un problème « principal-agent » (Bright, 2009). En effet, le principal (l'employeur) se trouve confronté à un problème d'information imparfaite (aléa moral) parce qu'il ne peut pas observer ou contrôler sans coûts les actions de l'agent, ou les interpréter (Lazear, 1986). Alors, dans une telle situation, l'agent (l'employé) n'agit pas toujours dans l'intérêt du principal (son employeur). Étant donné que la mise en place d'un système de contrôle strict peut engendrer un coût d'agence prohibitif, il faut mettre en place un autre mécanisme incitatif de sorte qu'il est dans l'intérêt de l'employé d'atteindre les objectifs de l'employeur.

Selon O'Reilly et Pfeffer (2000), la théorie économique de la motivation est fondée sur les trois hypothèses suivantes :

²⁰ -Dès le début des années 60, Stigler (1962) a posé le problème d'asymétrie d'information sur le marché du travail.

²¹ -Selon Lemistre (2000), la théorie de l'agence vise, d'une part, à construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement de tire au flan, d'autre part, de concevoir en information imparfaite un système d'agence qui se rapproche le plus de l'efficacité obtenue en information parfaite.

- L'aversion pour l'effort : l'individu ne fournit pas son vrai effort dans une activité, à moins qu'on le paie pour le faire ;
- L'opportunisme : l'individu est enclin à déformer ses véritables préférences et à ruser en les dissimulant pour défendre son propre intérêt. Ce type d'opportunisme correspond à l'aléa moral engendré par l'asymétrie d'information ;
- Manque d'adhésion aux objectifs : les objectifs des employés sont différents de ceux des propriétaires de l'organisation. Par conséquent, un système incitatif doit être élaboré pour obliger les employés à faire ce qui est correct et bon pour l'organisation. Pour les économistes, les individus sont supposés être paresseux, malhonnêtes et en désaccords avec les objectifs des managers.

En partant de ces hypothèses, ce paradigme suppose que les individus au travail sont essentiellement motivés par la recherche de leurs propres intérêts, particulièrement économiques en cherchant à maximiser leur utilité espérée. L'élaboration des théories de l'économie du personnel (New Personnel Economics) débute à la fin des années 70 et au début des années 80 avec notamment les multiples travaux de Lazear (Lazear, 1979 ; Lazear et Rosen, 1981 ; Lazear, 1986) et la théorie du salaire d'efficience de Shapiro et Stiglitz (1984) qui suggèrent que les incitations monétaires jouent un rôle très important dans la motivation des individus au travail. Ces théories essaient de comprendre comment l'employeur peut concevoir un système de rémunération qui incite le salarié à agir dans son intérêt. En effet, elles ont identifié plusieurs contrats incitatifs pouvant être utilisés pour aligner les intérêts de l'agent avec ceux du principal.

1)-Les théories des contrats incitatifs de Lazear

Lazear (1986) part de l'idée que dans un environnement concurrentiel l'employeur doit inciter l'employé à fournir le maximum d'effort pour être compétitif sur le marché. En effet, si l'employeur peut, par l'entremise d'un contrat incitatif, obtenir un travail efficace de ses employés, le coût de la firme sera diminué. En conséquence, la firme peut offrir un salaire plus élevé et par ricochet attirer les meilleurs employés que d'autres firmes inefficientes.

Lazear a élaboré plusieurs modèles de contrats incitatifs.

a)- Le modèle du paiement à la performance

L'un des contrats incitatifs proposé par Lazear pour motiver l'individu au travail à fournir un effort élevé est basé sur la rémunération à la performance (salaire à la pièce). Dans le système de salaire à la pièce, le travailleur est payé par un taux R par unité produite Q de sorte que la rémunération est RQ . Le travailleur cherche à maximiser son utilité qui dépend à la fois de la

rémunération qu'il reçoit mais aussi du coût de son effort (E) : $\text{Max } F(Q, E) - C(E)$. Ce qui implique que $C'(E) = R$. La contrainte de profit nul implique que $Q = RQ$ ou $R = 1$. Ainsi, Lazear (1986) conclut que le salaire à la pièce est un contrat incitatif efficace parce que le coût marginal de l'effort du travailleur est égal au produit marginal de son effort.

Par ailleurs, Lazear (1986) montre qu'un système de rémunération à la pièce linéaire avec un intercepte ($R=A + RQ$) génère une meilleure efficacité (optimum de première rang). En effet, dans l'équation (4), la condition du premier ordre du travailleur implique que $C'(E)=R$. En appliquant la contrainte de profit nul, on aura $Q - \text{le coût de location du capital} = A + RQ$.

Alors, l'entreprise doit «charger» le travailleur pour les coûts d'utilisation du capital en faisant en sorte que $A = -$ (coût de location du capital) et $R=1$. La réduction de R en dessous de 1 provoque une réduction de l'effort de l'agent. Ainsi, Lazear (1986) conclut que le contrat incitatif efficace qui maximise l'utilité de (l'agent) sous contrainte du profit nul de la firme, requiert que $R = 1$. La contrainte de profit nul exige que $A = -$ (coût de location du capital).

Pour montrer l'importance du salaire à la performance, Lazear (2000b) a modélisé les effets du passage d'un salaire horaire à un salaire à la pièce. Il part de l'exemple d'une entreprise américaine de pare-brise automobile « Safelite Glass Corporation » qui a changé son mode de rémunération en passant d'un salaire horaire à un salaire à la pièce. Cette entreprise garantit aux travailleurs un salaire au moins égal à celui perçu dans l'ancien système. La garantie correspond à un effort minimal (e_0) que l'employé doit fournir s'il ne veut pas perdre son emploi. Le système de rémunération est le suivant :

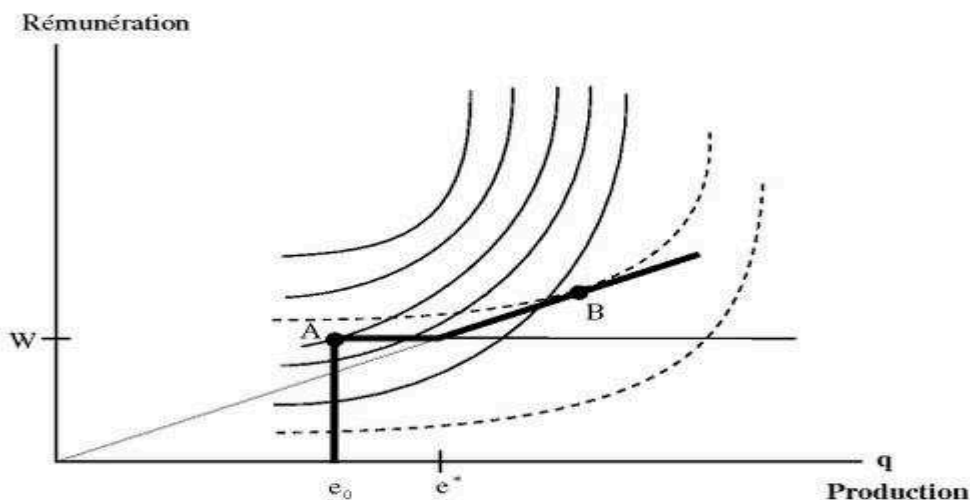
Rémunération = $\max (W, be - K)$, avec w le salaire garantie, b est taux du salaire à la pièce qui dépend de la quantité produite, e , K est une constante pour satisfaire la contrainte de rationalité individuelle.

Avant le passage au salaire à la pièce, les travailleurs recevaient un salaire horaire quelle que soit leur production comme l'illustre la droite horizontale correspondant à W dans la figure suivante. La rémunération est nulle à partir de l'axe à l'origine jusqu'à e_0 où elle passe à W et reste constante pour tous les autres niveaux de production. Le travailleur, étant rationnel préférerait de se situer au point A qui lui offre la meilleure rémunération pour un moindre effort (Lazear, 2000b ; 2004). Ce système basé sur le seul salaire horaire fournit des incitations surtout à produire e_0 . Ce type de mécanisme incitatif pose un problème de continuité²².

²² -Lazear (2004) soutient qu'il serait simple de concevoir un mécanisme incitatif efficace avec un salaire horaire si tous les travailleurs au sein de l'entreprise étaient homogènes en fixant un niveau minimum de production en dessous duquel il y aurait licenciement.

Figure 3: Courbes d'indifférence retraçant les effets du passage d'un salaire horaire à un salaire à la pièce dans le modèle de Lazear.

Schéma 3



Après le passage du salaire fixe au salaire à la performance, le salaire de base W est garanti par l'entreprise pour toute production comprise entre e_0 et e^* de sorte que les salariés ne perçoivent pas un salaire inférieur que celui perçu dans l'ancien système. Néanmoins, ceux qui réalisent une production supérieure à e^* obtiendront le montant correspondant au salaire à la pièce. La rémunération est nulle jusqu'à e_0 , monte au point A, et reste constante jusqu'à e^* puis devient croissante. Aussi longtemps que $e > e^*$, la rémunération sera $be-K$. L'effort ne sera pas augmenté pour tous les travailleurs, mais elle ne diminue pas. Ainsi, Lazear (2000b) postule trois (3) propositions théoriques suivantes :

Proposition 1 : L'effort ne diminue pas lorsque l'entreprise passe d'un salaire horaire à un salaire à la pièce, le produit moyen devrait augmenter.

Proposition 2 : Une condition suffisante pour qu'en moyenne, la productivité des travailleurs ne diminue pas, mais augmente après le passage du salaire fixe au salaire à la performance, est que certains travailleurs (ceux qui sont moins qualifiés) acceptent de travailler pour le salaire garanti et d'autres (les plus productifs) choisissent de travailler suffisamment pour le salaire à la pièce.

Proposition 3 : Une condition suffisante pour que la variance de la production et de la productivité des travailleurs augmente après le passage du salaire à la pièce est que certains travailleurs choisissent de travailler suffisamment pour percevoir le salaire à la pièce.

Les courbes d'indifférence indiquée dans la figure représentent les personnes avec des goûts et des capacités différents. Les travailleurs avec des courbes d'indifférence en pointillés sont les plus ambitieux et les plus compétents. Ils sont plus disposés à échanger effort contre revenu le long de la courbe. Un travailleur avec une courbe d'indifférence en pointillés préférerait travailler au point B plutôt qu'au point A. Par contre, un salarié avec une courbe d'indifférence en trait plein préférerait le point A au point B. Alors, le passage d'un salaire fixe à un salaire à la pièce n'aura pas d'influence sur les individus se trouvant sur la courbe d'indifférence en trait plein. Cependant, l'output des individus se trouvant sur les courbes d'indifférence en pointillés augmente. Donc, le contrat incitatif fondé sur le salaire à la pièce tient compte de l'hétérogénéité des travailleurs. Ceux qui sont les plus habiles et qui choisissent de fournir un niveau d'effort plus élevé seront mieux payés que ceux qui sont moins habiles et moins ambitieux.

Le modèle théorique de Lazear (2000b) sur le passage du salaire à la pièce à la rémunération entraîne trois implications. La première est que la production moyenne augmente ; la deuxième est que la variance de la production augmente et la troisième implication est que les travailleurs les plus stimulés par la rémunération à la performance sont aussi les plus ambitieux. Les individus les plus productifs et ambitieux seront incités à venir travailler dans cette entreprise (Lazear, 2004). Ce modèle a été empiriquement vérifié à l'aide des données disponibles sur la performance de l'entreprise « Safelite Glass Corporation » avant et après ce passage, ainsi que des statistiques sur la performance individuelle. Les résultats empiriques confirment le modèle théorique. En effet, la productivité de ladite entreprise a augmenté d'environ 44%. Cette augmentation est imputable aux incitations (22%), et à la sélection (22%) des employés les plus performants. Les travaux de Lazear (2004) montrent que la sélection est aussi importante que les incitations.

Par ailleurs, Paasch et Shearer (2000) ont effectué une étude sur le personnel d'une compagnie de plantation d'arbres en Colombie-Britannique. Les résultats de cette étude montrent que l'augmentation de la productivité résultant du passage d'une rémunération fixe à une rémunération à la performance est de 22,6%. Les résultats confirment la présence d'un effet incitatif, c'est-à-dire que les ouvriers payés à la pièce sont plus motivés et donc plus productifs que ceux qui sont rémunérés par un salaire fixe. Les travaux de Gielen et al. (2006) abondent dans le même sens que ceux de leurs prédécesseurs. En effet, l'étude qu'ils ont conduite sur un panel de 1166 firmes hollandaises de 1995 à 2001 a montré que l'introduction du système de la rémunération à la performance augmente la motivation des employés ; ce qui entraîne une

augmentation de la productivité du travail de 9%. Cette augmentation provient partiellement de l'effet incitatif et partiellement de l'effet de sélection.

En dépit de ces mérites, la rémunération à la pièce peut inciter un individu à produire une grande quantité au détriment de la qualité. En outre, Lazear reconnaît que si les travailleurs sont averses au risque, les modèles de salaires à la pièce linéaire ne seront pas des contrats d'incitation le plus appropriés. Par ailleurs, la rémunération à la pièce se heurte à un problème d'observation des résultats de l'activité des employés, notamment en matière de fourniture de service (Cahuc et Zylberberg, 1996). D'autres modèles théoriques ont été élaborés pour contourner ce problème de vérification des résultats. C'est le cas du modèle de tire au flan de Shapiro et Stiglitz (1984).

b)-La théorie du tournoi

La théorie du tournoi est élaborée par Lazear et Rosen (1981). Selon ces auteurs, le marché du travail peut être considéré comme un tournoi où chaque travailleur est face à un autre. Celui qui a le plus haut niveau de production reçoit le prix gagnant c'est-à-dire un emploi à salaire élevé tandis que l'autre reçoit le prix perdant, à savoir, l'emploi à bas salaire (Lazear, 1986). La rémunération est fixée à l'avance et dépend de la position relative de chacun dans l'organisation.

Selon Lazear (2000), l'essence de la théorie du tournoi est que les individus peuvent être motivés en leur payant selon leur performance relative par comparaison avec leurs pairs ou à une norme. Cette théorie part de l'idée qu'il existe une relation positive entre l'écart salarial à l'intérieur d'une organisation et le niveau d'effort fourni par les travailleurs. Plus cet écart entre celui qui fournit plus d'effort et celui qui en fournit moins est grand, plus les incitations à travailler dur sont grandes. Alors, l'augmentation de l'écart entre le prix gagnant et perdant entraîne la motivation au travail jusqu'au point optimal où le coût marginal de l'effort soit exactement égal au produit marginal social de l'effort mesuré par la rémunération nécessaire pour inciter les travailleurs à fournir un niveau d'effort supplémentaire. Une fois ce niveau optimal d'incitation est atteint, l'augmentation de l'écart entraîne la désutilité du travail.

Selon Lazear (1986), la théorie du tournoi présente deux principaux avantages. D'une part, ce modèle théorique est simple et moins coûteux à mettre en œuvre car les tournois exigent seulement qu'une comparaison relative soit faite comme observer qu'un travailleur est plus performant qu'un autre. D'autre part, la rémunération en fonction de la performance relative élimine les éléments d'incertitude commune sur lesquels l'effort n'a aucune prise. Les comparaisons de la production permettent de mieux révéler la contribution de chaque travailleur et de les protéger contre une variabilité incontrôlable (Dupuy et Lafranchi, 2004). Le meilleur ouvrier produit toujours plus, quoique tous les deux produisent une quantité

moindre. La rémunération à la performance relative est donc un contrat incitatif qui est flexible aux modifications de l'environnement productif et commercial de l'organisation (Nalebuff et Stiglitz, 1983).

Cependant, Lazear reconnaît que les contrats incitatifs de type Tournoi incitent les travailleurs à se comporter de manière efficace si elles sont neutres au risque. L'inconvénient majeur de ce système est qu'il décourage la coopération. Les travailleurs augmentent leur probabilité de gagner, non seulement en travaillant bien eux-mêmes, mais aussi en faisant en sorte que l'adversaire ne soit pas performant (Lazear, 1986). Dupuy et Lanfranchi (2004) soulignent qu'en mettant en concurrence les travailleurs, ce type de contrat présente de graves faiblesses en présence d'interactions productives importantes. Un individu peut réduire son effort quand la performance de son collègue dépend en partie de sa performance. Les travaux de Holmstrom (1982) suggèrent que si les niveaux d'output peuvent être observés, les paiements peuvent être fondés, tout au moins en partie, sur la moyenne de l'équipe.

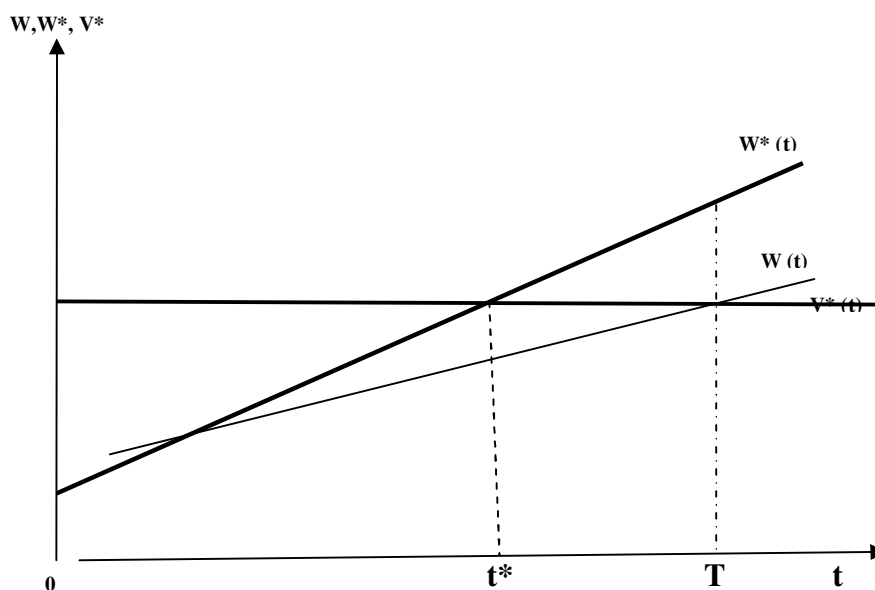
La théorie du tournoi a fait l'objet de vérification empirique dont certains ont déjà été validés dans la littérature (Eriksson, 1999 ; Ehrenberg et Bognanno, 1990 ; Fernie et Metcalf, 1999 ; Drago et Garvey, 1998 ; Lazear, 2000).

c)-Le modèle à paiement différé

Elaboré par Lazear (1979), le modèle à paiement différé repose sur un système d'incitation structurée sur un horizon intertemporel en payant les travailleurs en début de carrière moins que la valeur de leur produit marginal (VPM) et plus que VPM quand ils sont vieux tout en faisant en sorte que le flux de salaire corresponde au flux de productivité au cours de leur carrière. En procédant ainsi, le problème d'agence est résolu et un contrat avec retraite obligatoire est efficace au sens de Pareto. Lazear part de l'idée qu'en situation d'asymétrie d'information les travailleurs ont tendance à « tirer au flan », notamment ceux dont la fin de carrière s'approche. L'une des façons d'éviter ces comportements de « tirer au flan », est de différer une partie de leur salaire par l'entremise d'un contrat à paiement différé où la rémunération augmente avec l'ancienneté et le cas échéant, couplé avec une retraite obligatoire. Alors les travailleurs ont intérêt à fournir un effort soutenu et à rester dans l'organisation non seulement pour pouvoir bénéficier en fin de carrière des récompenses à posteriori pour leurs performances passées, mais aussi parce que le coût d'opportunité de la quitter est élevé puisqu'ils reçoivent un salaire supérieur à sa productivité marginale et par conséquent supérieur à ce qu'ils pourraient obtenir ailleurs. De plus, il a intérêt à adopter un bon comportement pour n'être pas mis à pied avant la fin du contrat puisque l'ensemble de la contribution productive est supérieure au cumul des salaires reçus.

La figure suivante illustre le modèle de Lazear (1979) selon lequel la rémunération perçue par un travailleur est inférieure à sa VMP pour $t < t^*$ et supérieure à VMP pour $t > t^*$. Soit T le point tel que $V^*(T) = W(T)$, où $W(t)$ est le salaire de réserve de l'individu à l'instant t et $V^*(t)$, la valeur du produit marginal sur sa durée de vie active. T correspond à la date de départ volontaire ex-ante négociée au début du contrat. Cette équation désigne la condition efficace de la retraite à savoir la valeur du produit marginal du travailleur est tout juste égale à son salaire de réserve.

Figure 4: Le modèle à paiement différé de Lazear



A chaque instant du temps t , le travailleur est représenté par une productivité $v^*(t)$ et un salaire de réserve $w(t)$ ainsi qu'un profil de salaire $W^*(t)$. Dans le cas où il n'y aurait pas de problème d'aléa moral, n'importe quelle politique de salaire (paiement différé ou non) assurant une égalité entre la productivité marginale actualisée et les salaires actualisés au cours de la durée de vie active aurait laissé indifférente le travailleur et l'entreprise. Alors, les deux conditions équivalentes pourraient prendre la formulation suivante :

$$\int_0^T W^*(t) e^{-rt} dt = \int_0^T V^*(t) e^{-rt} dt$$

Avec r le taux d'intérêt auquel le travailleur peut emprunter sur le marché.

Cependant, dans la réalité, le travailleur peut adopter un comportement de « tire au flan » en raison du fait que l'entreprise fait face à un problème d'asymétrie d'information. Alors, un système de rémunération qui paie les salariés moins que la VPM quand ils sont jeunes et plus quand ils sont vieux permettra d'inciter les travailleurs à déployer un niveau d'effort soutenu augmentant ainsi la quantité produite par heure. Néanmoins, dans ce profil de rémunération croissante, le salaire est supérieur à VPM au temps T , point où VPM est égale au salaire de réserve. Alors, le travailleur a intérêt à continuer à travailler car le salaire reçu est supérieur à celui de réserve. Naturellement, si le travailleur ne part pas à la retraite au temps T , le contrat ne sera plus un optimum de premier rang car la somme cumulée des rémunérations perçues seront supérieures aux contributions productives engendrant une perte pour l'organisation. En conséquence, au point $W^*(T) > W(T)$, la retraite obligatoire est nécessaire pour l'inciter à quitter l'entreprise à la date optimale.

Selon Lazear (2000a), la prédiction clé de ce modèle est que les salaires augmentent plus rapidement que la productivité marginale. Et cette idée a été corroborée par les travaux de Medoff et Abraham (1980) qui, en utilisant les données de performance subjective, ont constaté que les salaires ont augmenté plus rapidement avec l'ancienneté que les résultats de la performance. Les travaux de Spitz (1991) avaient utilisé des données plus objectives et sont parvenus à des résultats similaires.

Cette théorie a été critiquée pour n'avoir pas abordé le problème de sélection adverse qui est susceptible d'affecter le caractère optimal d'un contrat²³ lorsque le travailleur surévalue ses compétences ex-ante (Lemistre, 2000). Par ailleurs, d'autres approches soutiennent que la rémunération croissante avec l'ancienneté est la conséquence de l'amélioration du capital humain avec le temps comme l'accumulation des connaissances et de savoir-faire (Becker, 1975 ; Mincer, 1974 ; Cahuc et Zylberberg, 1996). Elle peut être entre autres expliquée par une réaffectation de l'employé à des tâches où il est plus efficace vu qu'avec le temps, l'employeur aura une connaissance approfondie des potentialités du salarié (Jovanovic, 1979 ; MacDonald, 1982 cité par Cahuc et Zylberberg, 1996). Toutefois, en dehors de ces critiques, le modèle du paiement différé fournit un mécanisme incitatif permettant de réduire les comportements de « tire au flan » découlant du hasard moral.

2)-Les modèles du salaire d'efficience

Le concept de salaire d'efficience implique une relation entre le niveau de salaire d'un employé et celui de sa productivité (Cahuc et Zylberberg, 1996). Ce type de liaison semble être évoqué pour la première fois par Leibenstein (1957) dans ses études sur les pays en voie de développement. Cependant, il a fallu attendre plus de deux décennies pour que les

²³ -Pour Cahuc et Zylberberg (1996 : 248), un contrat optimal vérifie les contraintes d'incitation et de participation du travailleur et de l'employeur et maximise, à chaque date, l'espérance du profit du principal ».

conséquences de cette relation positive entre salaire et productivité soit explorée par notamment les travaux de Solow (1979), le modèle de rotation de la main-d'œuvre (Stiglitz, 1974 ; Salop, 1979)²⁴, les travaux de Weiss (1980) et le modèle de « Tire au flan » de Shapiro et Stiglitz (1984). Ces modèles théoriques reposent sur l'existence d'une relation croissante entre salaire et productivité et qu'un employeur peut avoir intérêt à octroyer des salaires élevés à ses travailleurs en vue de les inciter à être efficace (Cahuc et Zylberberg, 1996). La plupart de ces théories sont présentées comme une alternative aux modèles à paiement différé (Lemistre, 2000). Contrairement aux modèles de Lazear qui s'appuient sur les hypothèses de la théorie néoclassique walrassienne, les théories du salaire d'efficacité s'inscrivent dans le cadre des théories post keynésiennes. Ces modèles impliquent le versement d'une « rente » de situation au salarié contre un niveau d'effort efficient (Lemistre, 2000). Ils entraînent généralement deux conséquences : d'une part, le chômage involontaire ; d'autre part, un mécanisme incitatif impliquant un niveau d'effort soutenu au travail et par ricochet un niveau de productivité élevé. C'est la deuxième implication qui nous intéresse dans le cadre de ce travail. Et c'est le modèle de tire au flan qui a mis plus d'emphasis sur cet aspect.

Le modèle de tire au flan repose sur un mécanisme incitatif s'inscrivant dans un environnement où l'employeur se trouve dans l'incapacité d'observer sans coût l'effort sur le lieu du travail et de se baser uniquement sur l'observation des résultats de l'activité des salariés pour les inciter à fournir un effort soutenu en raison du fait que cette observation n'est pas vérifiable et donc, contestable (Cahuc et Zylberberg, 1994,1996). Alors, l'employeur se trouvant confronté à un problème d'aléa moral doit proposer un contrat auto-exécutoire²⁵ en offrant un salaire supérieur (salaire d'efficacité) à celui qui est sur le marché en contrepartie duquel celui-ci doit fournir un niveau d'effort adéquat. Et tout employé qui ne fournit pas un certain niveau d'effort est, automatiquement repéré, mis à pied²⁶. Les autres employeurs vont augmenter leur salaire ; il en résulte une diminution de la demande de travail, et par ricochet le chômage. Alors, le travailleur est incité à ne pas tirer au flan. En effet, l'employé étant obtenu une utilité intertemporelle supérieure à ce qu'il aurait pu obtenir ailleurs, n'a pas intérêt à laisser volontairement son organisation ou à se faire licencié.

Dans le modèle de base, Shapiro et Stiglitz (1984) supposent que les travailleurs et les employeurs sont neutres au risque. Tous les travailleurs sont identiques, toutes les entreprises

²⁴ - Selon ce modèle, les entreprises réduisent les coûts de rotation de main-d'œuvre (turnover) quand elles augmentent leurs salaires.

²⁵ -Cahuc et Zylberberg (1996) soulignent qu'il y a un problème de double aléa moral puisque le travailleur qui fournit un niveau d'effort adéquat ne sait pas si l'employeur va tenir sa promesse envers lui car les résultats de son activité sont invérifiables. Alors, une relation salariale de long terme doit prendre la forme d'un contrat auto-exécutoire (les deux parties ont intérêt à sa réalisation) pour que chacun respecte ses engagements.

²⁶ -. Dans ce modèle, la punition associée au fait d'être détecté de tirer au flan est endogène, car il dépend du taux d'équilibre du chômage. D'ailleurs, Shapiro et Stiglitz (1985) affirment que c'en est l'une des contributions clé.

sont identiques²⁷. Dans leur modèle, les travailleurs ont une information parfaite sur toutes les opportunités de l'emploi, et les chômeurs acceptent strictement de travailler à des salaires inférieurs au salaire du marché. Ils font aussi l'hypothèse que chaque travailleur peut fournir un effort $e > 0$ entraînant un output $y > 0$. Un effort tend vers zéro se traduit par un output qui tend vers zéro. L'observation de l'effort et de l'output n'est pas vérifiable par un tiers ; mais si le travailleur triche, il y a une certaine probabilité q de $] 0, 1 [$ par unité de temps, qu'il sera attrapé. Le travailleur dispose d'une fonction d'utilité de la forme $U = w - e$. Il choisit un niveau d'effort pour maximiser son flux d'utilité actualisée. Cela implique la comparaison de l'utilité de tricher avec celle de ne pas tirer au flan. Shapiro et Stiglitz (1984) concluent que l'organisation doit proposer aux travailleurs un contrat incitatif avec un salaire suffisamment élevé qui leur garantit une utilité espérée strictement supérieure à ce qu'il aurait pu obtenir ailleurs afin de les inciter à fournir un niveau d'effort adéquat.

Selon Cahuc et Zylberberg (1996), le modèle de tire au flan est un modèle simple qui a des fondements microéconomiques explicites avec une contrainte incitative qui empêche l'employeur à baisser les salaires même en présence d'une offre excédentaire de travail. Cette contrainte implique au contraire, un salaire supérieur au salaire concurrentiel incitant les salariés à fournir un niveau d'effort soutenu. Ce qui aboutit à un équilibre de sous-emploi involontaire.

Cependant, ce modèle a fait l'objet de critiques dont la principale connue sous le nom de «critique du dépôt» selon laquelle un mécanisme de caution ou un profil de salaire croissant ont le même effet que la menace de licenciement (Cahuc et Zylberberg, 1996). Or ce système de rémunération est plus coûteux pour l'organisation que celui du modèle à paiement différé (Lemistre, 2000). Pour leur part, MacLeod et Malcomson (1989) soulignent la possibilité de concevoir des contrats plus complexes avec une rémunération non stationnaire et un bonus conditionnel lié au fait que le travailleur n'a pas été repéré d'adopter des attitudes de tire au flan.

C. Apports et limites des théories économiques de la motivation au travail

Les théories économiques de la motivation au travail ont fourni d'importants outils théoriques permettant d'inciter un individu au travail à fournir le maximum d'effort que possible. L'ensemble de ces théories ont proposé des systèmes de rémunération liée à l'effort. Elles ont

²⁷ - Shapiro et Stiglitz (1984) précisent que même si les travailleurs sont tous identiques, les travailleurs des différentes entreprises recevront des salaires différents. Il est largement prouvé que, en fait, les entreprises différentes paient des salaires différents à des travailleurs qui semblent assez similaires. Si le coût du contrôle de détection des tricheurs est élevé, l'entreprise va également payer un salaire plus élevé.

mis en évidence le mode opératoire par lequel les incitations monétaires influencent la motivation des individus au travail. Elles sont basées sur les institutions qu'offre le marché (des contrats incitatifs) pour résoudre le problème du principal-agent. Sur la base d'une modélisation rigoureuse (Fehr et Gächter, 2002), l'approche économique de la motivation au travail a identifié plusieurs contrats incitatifs pouvant être utilisés pour aligner les intérêts de l'agent avec ceux du principal. Selon Lazear, ces modèles théoriques fournissent des bonnes pratiques que les organisations doivent adopter en vue de rendre performants leurs salariés (Dubrion, 2004).

Cependant, l'approche économique de la motivation au travail a fait l'objet de critiques diverses. O'Reilly et Pfeffer (2000) l'ont critiqué pour le caractère irréaliste de ses hypothèses qui supposent que les gens sont supposés être paresseux, malhonnêtes, et en contradiction avec les objectifs des managers. Ces auteurs soutiennent que ces hypothèses peuvent être valables dans une situation spécifique et pour un individu particulier, mais non pas pour les êtres humains normaux²⁸. Pour Fehr et Gächter (2002), les économistes ont tendance à limiter leur attention sur une vision très étroite et empiriquement contestable de la motivation humaine. Ils soutiennent que la théorie des contrats et la théorie principal-agent restent confiner leur analyse dans une approche purement monétaire ; alors qu'elles fournissent d'importants outils théoriques qui sont à la base d'une modélisation rigoureuse d'un ensemble plus vaste de motifs pouvant expliquer le comportement des individus au travail (Fehr et Gächter, 2002). Ces deux auteurs reconnaissent l'importance des incitations monétaires, mais ils révèlent l'existence de puissantes motivations non pécuniaires (comme le désir de réciprocité ou le désir d'éviter la désapprobation sociale, le désir d'effectuer des tâches intéressantes) qui façonnent aussi le comportement des individus au travail.

La réciprocité désigne le désir d'être aimable avec ceux qui sont perçus bienveillants, et de punir ceux qui sont perçus hostiles (Fehr et Gächter, 2002). Elle est considérée comme un motif puissant qui interagit avec des incitations matérielles. Alors, le salarié n'adopterait pas un comportement opportuniste envers ceux qui sont courtois avec lui. Le salarié qui est bien traité dans son organisation peut éprouver le sentiment d'avoir une dette morale envers son employeur. Déjà, dès le début des années 80, Arkelof (1982) a rejeté l'idée selon laquelle les individus au travail sont fondamentalement opportunistes en mettant en avant la logique de don contre don. En effet, dans son approche de réciprocité, l'auteur soutient que la relation salariale peut être assimilée à un échange de dons partiels réciproques entre l'employé et l'employeur. Pour lui, la décision des salariés de fournir collectivement un niveau d'effort supérieur à la norme minimale est considérée comme un don fait par l'ensemble de ces salariés à leur employeur en contrepartie duquel ils attendent un salaire juste.

²⁸ - Nonobstant, Lazear (2000a) a rétorqué en arguant que cette critique reflète les différences profondes dans la façon dont les économistes et les non-économistes réfléchissent sur les problèmes de la motivation au travail et des ressources humaines en général. Pour lui, c'est sur le comportement à la marge que les économistes font ces hypothèses.

En sus du caractère réductionniste de sa démarche, l'approche économique de la motivation au travail a élaboré des modèles trop complexes et qui sont en contraste avec les dispositifs mis en place dans la réalité (Dubrion, 2004).

L'approche économique de la motivation au travail semble considérer que la fonction de satisfaction d'un individu au travail n'a que des gains monétaires comme arguments. S'il est vrai qu'il cherche à maximiser sa satisfaction, mais son bien-être ne dépend pas seulement du revenu. L'utilité ou le bien être retiré de l'emploi peut être aussi tributaire d'un sentiment d'avoir contribué à aider quelqu'un et ou de la reconnaissance en contrepartie de l'entre aide ou encore de l'approbation sociale²⁹. Clark (1995 : 152) a fait remarquer que « les décisions vis-à-vis de l'activité, les démissions, et l'effort consacré à un emploi sont toutes susceptibles de dépendre en partie de l'évaluation subjective de l'emploi par le salarié, en d'autres termes de leur satisfaction dans l'emploi ». Cette évaluation subjective peut entre autres comprendre des facteurs non pécuniaires ci-mentionnés. En effet, les individus ayant un comportement pro social peuvent préférer les satisfactions issues des facteurs non pécuniaires à des incitations monétaires.

Par ailleurs, avant même l'émergence de cette approche Déci et ses collègues ont montré, en critiquant la théorie des attentes, que la rémunération à la performance peut évincer la motivation intrinsèque (Déci, 1971 ; Déci et Ryan, 1975). Les résultats de méta-analyse des expériences de Déci et al. (1999) indiquent que la rémunération à la performance tend à avoir un effet essentiellement négatif sur la motivation intrinsèque. Ces auteurs concluent que les incitations extrinsèques contingentes à la performance sont généralement contreproductives parce qu'elles peuvent détruire la motivation intrinsèque de l'employé, ce qui conduit à diminuer le niveau d'effort et la performance de l'organisation. Des études réalisées en psychologie et en économie expérimentale montrent que l'introduction d'incitations monétaires a pour résultat une réduction discontinue de l'effort des salariés (Fehr et Gächter, 2002 ; Frey et Goette, 1999 ; d'Irlenbusch et Sliwka, 2005). En effet, Fehr et Gächter (2002) ont réalisé une expérience dans laquelle un principal a offert des contrats aux agents pour fournir leur effort en échange du paiement. Dans certains contrats, le principal a offert seulement les salaires fixes ; dans d'autres, il a offert un salaire variable en fonction de la performance. Ils ont trouvé que dans les contrats incitatifs, en moyenne, les agents ont fourni des niveaux d'effort en dessous de ceux ayant des contrats avec un salaire fixe. En outre, ils ont souligné l'existence de motivations sociales non monétaires, comme le désir de réciprocité ou celui d'éviter la désapprobation sociale et le désir d'effectuer des tâches intéressantes, qui sont

²⁹ - Fehr et Gächter (2002 :24) « suggère que beaucoup de gens aiment recevoir l'approbation sociale et essayent d'éviter la désapprobation sociale. L'approbation sociale signifie que nous sommes les objets de l'admiration des autres tandis que la désapprobation signifie que nous sommes les objets du dégoût et mépris des autres. Par conséquent, l'approbation, nous rend fiers et heureux ; alors que la désapprobation cause l'embarras et la honte et nous rend malheureux ».

puissamment incitatives en soi et peuvent être détruites par les incitations monétaires. Frey et Goette (1999) ont utilisé une approche économétrique en vue de tester l'hypothèse de l'effet d'éviction de la motivation intrinsèque. Ils ont trouvé que les récompenses financières peuvent réduire la motivation intrinsèque et l'effort des individus. Irlenbusch et Sliwka (2005) ont réalisé une expérience en laboratoire en vue d'explorer une nouvelle explication possible sur la question : pourquoi les incitations extrinsèques, notamment la rémunération à la pièce peuvent évincer la motivation intrinsèque ? En comparant les niveaux d'effort dans leurs deux traitements, ils ont trouvé que l'effort s'avère être considérablement inférieur dans le traitement où l'on introduit une rémunération à la performance. Les bénéfices et le bien-être sont également plus élevés dans le cas où seulement des salaires fixes sont introduits. Donc, l'effet d'éviction de la motivation intrinsèque par les incitations monétaires est donc confirmé par le résultat de l'expérience en laboratoire d'Irlenbusch et Sliwka.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre avait pour objectif de dresser un portrait des connaissances en matière de motivation au travail. Pour y parvenir, nous avons présenté dans un premier temps les principales théories traditionnelles de la motivation au travail selon la taxonomie de Kanfer (1990). Dans un deuxième temps, des nouvelles approches théoriques tels que le modèle de Mitchel et Daniels, la théorie de l'économie du personnel ont été passées en revue. Ces théories expliquent de façon rationnelle et claire la motivation au travail (Proulx, 2008). Cependant, les nombreux modèles théoriques et l'absence de cadre unifié sur l'ensemble des facteurs qui sont à l'origine du processus motivationnel traduisent la complexité de ce concept. D'autant plus que ces facteurs peuvent influencer la motivation d'un individu au travail de manière contradictoire (Proulx, 2008).

Les différentes études portant sur les facteurs influençant le processus motivationnel ont généralement conduit à des variables différentes, et parfois leurs résultats empiriques sont contradictoires. Les travaux de Lazear (2000b, 2004) montrent que notamment la rémunération au mérite est un levier de motivation très puissant. Par contre, les expériences de Déci et al. (1999) révèlent que la rémunération à la performance pourrait influencer négativement le processus motivationnel.

Ce type de débat oppose généralement les économistes et les psychologues. En effet, les psychologues considèrent en général que la rémunération liée à la performance est superflue voire nuisible, alors que les économistes soutiennent que cette dernière présente ses vertus puisqu'elle incite les salariés à fournir le maximum de leur effort (Etchart-Vincent, 2006). Alors, les différences méthodologiques ne sont-elles pas à l'origine de ces résultats

contradictoires ? Quoi qu'il en soit, nous partageons la position de ceux qui soutiennent que la rémunération au mérite est un puissant levier de motivation. En effet, nous croyons que les gens sont animés par une certaine rationalité et cherchent à maximiser leur satisfaction³⁰. Ils sont d'abord mus par leurs propres intérêts qui, naturellement, ne sont pas forcément financiers. Alors, il leur faut un mécanisme incitatif les amenant à fournir le maximum de leur effort. Et c'est la vertu de la rémunération liée à la performance. En revanche, il convient de souligner que les individus ne sont pas motivés uniquement par les incitations monétaires. D'autres facteurs comme les variables intrinsèques rentrent aussi en jeu. Les motivations sociales non pécuniaires (le désir de réciprocité ou le désir d'éviter la désapprobation sociale, le désir d'effectuer des tâches intéressantes) sont aussi de puissants facteurs d'incitations. Mais, la sécurité de l'emploi et du salaire (un minimum) doit être assurée pour que ces variables jouent pleinement leur rôle. Il faut entre autres souligner que l'activité doit être jugée suffisamment intéressante en elle-même pour qu'elle soit une source de motivation intrinsèque (Nagin et al., 2002).

En sus de l'absence d'un cadre unifié, les différentes théories présentées ci-dessus ne traitent pas des spécificités liées aux secteurs publics et ne mettent pas l'accent sur les valeurs et les obligations morales (Proulx, 2008). En effet, si les théories traditionnelles fournissent d'importants outils théoriques pour analyser la motivation, il n'en demeure pas moins vrai que les comportements altruistes, sociaux, bénévoles ne sont pas pris en compte (Proulx, 2008). Or ces comportements sont notamment adoptés par des agents publics (Perry et al. ; 2010).

Les premières théories sur la motivation humaine ont été basées sur la satisfaction des besoins de l'homme. Cependant, les besoins individuels sont partiellement liés à la culture (Adler, 2001). Si les besoins de l'homme comprennent des aspects universels, mais leur importance ainsi que la manière de les exprimer et de les satisfaire peuvent varier d'une culture à l'autre.

Par ailleurs, la revue de la littérature met en évidence la diversité des facteurs de motivation extrinsèques et intrinsèques. Les études empiriques réalisées dans le secteur privé notamment ont montré que ces facteurs de motivation contribuent à rendre performantes les organisations. Mais, la question est de savoir est-ce que lesdits facteurs, même lorsqu'on les conjugue, incitent les individus au travail à déployer le maximum d'effort tant au niveau du secteur public qu'au niveau secteur privé ? En d'autres termes, peut-on appliquer le corpus théorique de la motivation au travail, dont la grande majorité a été conceptualisé pour le secteur privé (Reñem, 2011), dans le secteur public ? Nous allons essayer de porter des éléments d'explication dans le chapitre suivant qui est consacré à la motivation dans les services publics.

³⁰ - Bien que l'économie expérimentale nous montre que l'hypothèse de rationalité individuelle n'est pas tout à fait vérifiée car les préférences de l'individu n'ont pas uniquement comme argument le gain propre, mais aussi celui des autres. Néanmoins, en absence d'un bon mécanisme incitatif, généralement, il ne va pas fournir le maximum de son effort.

Chapitre II : Motivation dans les services publics

Introduction du chapitre

L'amélioration de la performance de l'action publique et le souci de redorer l'image des organisations publiques semblent être à l'origine de toutes les réformes entreprises dans les secteurs publics durant ces dernières années. A partir de la fin des années 70 et début des années 80, avec le nouveau management public, la gestion axée sur les résultats (GAR) est devenu un leitmotiv dans la littérature sur l'administration publique. Chercheurs et praticiens (managers publics) s'y intéressent. C'est ainsi que certains parlent de « l'ère de l'administration par la gestion de la performance » (Moynihan et Pandey, 2005: 421) ; d'autres appellent cette période : « l'ère de la nouvelle gouvernance » axée sur les résultats, le dégraissage, le réseau, et des organismes publics axés sur le client » (Perry et al., 2006). Des auteurs plaident pour un État allégé, plus compétitif et davantage axé sur ses clients (Osborne et Gaebler, 1992). Dans cette même veine, Wright (2001 :580) considère que « la performance des organisations publiques doit être aussi importante, sinon plus importante pour la société que la performance des organisations privées ».

Dans cette nouvelle ère, la motivation au travail, considérée comme l'un des principaux déterminants de la performance (Anderfuhren-Biget et al., 2010 ; Reñem, 2011), constitue l'un des leviers indispensables pour stimuler et accroître l'efficacité ou le rendement au travail des agents publics (Duvillier et al., 2003). Dans un contexte d'austérité budgétaire où les organisations publiques doivent améliorer leur productivité en produisant plus pour moins, la maîtrise des déterminants de la motivation au travail des agents publics est devenue essentielle pour tout effort visant à accroître la performance des services publics (Wright, 2001). Elle stimule les fonctionnaires à déployer des efforts soutenus et à adopter des comportements efficaces au sein de l'organisation (Rainey et Steinbauer, 1999). En ce sens, elle semble être un levier indispensable au changement organisationnel, un élément stratégique du changement des comportements au sein des organisations publiques (Duvillier et Piraux, 2001) que prône la nouvelle gestion publique. Ainsi, la motivation dans les services publics est devenue l'un des sujets qui attire l'attention de beaucoup de chercheurs en management public (Rainey, 1982 ; Perry et Porter, 1982 ; Perry & Wise, 1990 ; Perry, 1996, 1997 ; Crewson, 1997 ; Naff & Crum, 1999 ; Houston, 2000 ; Wright, 2001 ; Perry et al., 2006 ; 2009 ; Horton, 2008 ; Battaglio, 2010 ; Brewer et Brewer Jr. ; 2011).

Alors, la question fondamentale est de savoir les facteurs qui sont à la base de la motivation au travail des agents publics. Les théories classiques de la motivation fournissent une panoplie de facteurs (voir supra). Mais, la question est de savoir si ces théories, à plus forte raison, celles dont les prémisses reposent notamment sur les hypothèses néoclassiques selon lesquelles les

individus sont rationnels et cherchent à maximiser des avantages personnels, peuvent-elles expliquer tous les comportements des agents publics ? Peut-on appliquer les théories traditionnelles dans le secteur public ?

Vandenabeele et Hongheem (2005) avancent que le désintéressement caractérise les fonctions publiques car, les fonctionnaires font preuve de l'esprit de sacrifice et le désir du bien commun ou l'altruisme. Par conséquent, dans la fonction de satisfaction des fonctionnaires se trouvent des arguments relatifs à l'éthique du bien commun. En effet, ils peuvent tirer des satisfactions pour avoir contribué à améliorer le bien-être des minorités dépourvus de ressources, d'être au service de l'intérêt public (« public interest») ou de se porter garant d'une certaine équité sociale (Perry et Wise 1990 ; Perry , 2000 ; Boyne, 2002), ou encore pour avoir rempli certaines missions jugées importantes pour la société (éduquer, soigner, défendre, protéger, etc.) (Rainey, 1982). Si l'on suppose que la motivation des fonctionnaires est susceptible d'être influencée par cette attitude vis-à-vis du bien-être ; alors, la motivation est-elle la même lorsqu'on travaille dans le secteur public que dans le secteur privé même à l'intérieur d'un cadre culturel donné ? Pour pouvoir porter quelques éléments de réponses à ces questions, nous devons d'abord voir s'il existe ou non une différence entre les sources de motivation des employés des entreprises à but lucratif et celles de l'administration publique. Si oui, il nous faudra clarifier si nous pouvons quand même utiliser les « théories traditionnelles» pour expliquer la motivation dans le secteur public ou si nous devons nous tourner vers des théories spécifiques du secteur public ; ou encore si nous pouvons utiliser les deux.

Ce chapitre comprend deux (2) sections. La première traite de la spécificité de la motivation au travail dans les services publics. La seconde se veut une présentation des facteurs de motivation dans les services publics.

Section II : Spécificité de la Motivation au travail dans les services publics.

L'une des questions importantes en management public est de savoir si les individus se comportent différemment lorsqu'ils travaillent pour le secteur public ou pour le secteur privé (Brewer et Brewer Jr., 2011). Si l'on admet que le comportement adopté par quelqu'un dépend de ses caractéristiques individuelles et de son environnement (Miner, 2005), il s'agit en fait de savoir d'une part, si les motifs, valeurs et besoins des fonctionnaires sont différents de ceux des employés du secteur privé (Re'em, 2011); d'autre part, si l'environnement des organisations publiques offrent un cadre institutionnel aussi solide que celui des organisations privées en vue d'inspirer la motivation de leurs employés et donc le déclenchement de meilleures performances (Brewer et Brewer Jr., 2011). En d'autres termes, les déterminants du comportement des individus travaillant dans le secteur public sont-ils différents de ceux des employés du secteur privé ?

Nous avons vu dans le chapitre précédent que les théories traditionnelles de la motivation au travail ont fourni d'importants outils théoriques sur lesdits déterminants dont la plupart se repose sur les hypothèses néoclassiques selon lesquelles l'individu, étant rationnel, cherche systématiquement à maximiser ses avantages personnels³¹. S'inscrivant dans le paradigme néoclassique, les théories du choix rationnel ou du « public choice » soutiennent que le comportement des individus au travail, aussi bien dans le système bureaucratique que dans le système de marché, est mu par la maximisation de leur propre intérêt car les individus sont égoïstes et ont tendance à se comporter en passagers clandestins (voir Weibel et al., 2009). Il s'agit, selon Brewer et Brewer Jr. (2011 :1351), des stéréotypes qui « suggèrent implicitement que les employés du secteur public et du secteur privé sont les mêmes ; ils répondent simplement aux incitations qui leur sont offertes ainsi qu'aux opportunités et aux contraintes des organisations dans lesquelles ils travaillent ».

Ainsi ces théories considèrent que les employés du secteur public sont généralement fainéants, et ne s'impliquent pas assez dans leur travail et sont donc inefficaces. Cette inefficacité serait en partie due non seulement à l'absence d'incitations adéquates leur amenant à réaliser un travail impeccable, mais aussi au système bureaucrate des organismes publics qui n'ont pas su mettre en place un cadre institutionnel aussi solide que les organisations privées en vue d'inspirer la motivation de leurs employés (Brewer et Brewer Jr., 2011).

Cette vision stéréotypée des organisations publiques a été critiquée et rejetée par de nombreux auteurs en management public (Rainey, 1982 ; Perry et Wise, 1990 ; Balfour et Wechsler, 1990 ; Crewson 1997 ; Rainey et Steinbauer 1999 ; Hondeghe et Andenabeele, 2005 ; Brewer, 2007 ; Perry et al., 2010 ; Brewer et Brewer Jr., 2011). S'il est vrai que les employés publics ou privés peuvent répondre à des incitations qui leur sont offertes ; néanmoins, en fonction des valeurs qui prédisposent quelqu'un à travailler dans un secteur, une incitation peut être à la base d'un comportement motivé dans un secteur donné et ne pas l'être dans un autre (Weibel et al., 2009). Par exemple, les agents privés peuvent être mus principalement par des incitatifs utilitaristes ; alors que celui des fonctionnaires par des incitatifs normatifs et affectifs (Perry et Wise, 1990). En effet, on ne saurait expliquer tous les aspects du comportement des agents publics au travail, souvent animés par l'esprit du sacrifice, l'esprit du bien commun ou l'altruisme, selon une logique de conséquence comme le veut les théories du choix public (Perry, 2000)³². D'ailleurs, contrairement aux organisations privées qui cherchent à maximiser

³¹-Cependant, Giauque (2012) a fait remarquer que la rationalité est plus large que les seuls intérêts matériels égoïstes généralement retenus par certains tenants du « Rational Choice » car la nature de cette rationalité peut être basée sur l'altruisme, le devoir civique et l'idéologie.

³² -Selon Perry (2000), il existe deux modèles généraux de motivation. Le modèle de la « logique de conséquence » selon lequel le comportement d'un individu au travail peut être expliqué par une chaîne de conséquences basée sur une approche rationnelle coûts-avantages. Le modèle de la « logique d'appropriation » selon lequel le comportement de l'individu est déterminé par son niveau d'adhérence aux valeurs, à la mission et aux objectifs d'une organisation. Dans ce cas, l'individu cherche à savoir jusqu'où les différentes actions possibles sont appropriées pour lui.

leur profit et donc leurs propres intérêts, les organisations publiques visent à défendre l'intérêt général, à assurer le bien-être collectif. Il est donc normal que les agents publics sont notamment mus par des motivations communautaires ou collectives (Gabris et Simo, 1995 ; Houston 2000) expliquant ne serait-ce qu'en partie « le désintéressement » dont font montre les fonctionnaires, du moins certains d'entre eux (Proulx, 2008). Et cette idée selon laquelle les agents publics sont mus par des motivations communautaires ou collectives ne date bien évidemment pas d'hier car, des traces de cet idéal ont été retrouvées dans les civilisations romaine, perse, chinoise et de l'ancienne Egypte (Giauque, 2012). L'intérêt collectif doit primer sur l'intérêt personnel bien que ce dernier existe toujours chez tout fonctionnaire comme c'est le cas d'ailleurs chez tout individu. Par conséquent, les théories fondées sur l'intérêt personnel ne pourrait pas fournir des motifs suffisants pour analyser la motivation des employés, en particulier celui des employés du secteur public (Vandenabeele et Hondeghem 2005 ; Moynihan et Pandey 2007 ; Weibel et al., 2009). C'est ainsi que des travaux suggèrent que la motivation au travail des employés et managers du secteur public est très différente de celle de leurs collègues du secteur privé. (Perry et Porter, 1982 ; Ambrose et Kulik; 1999; Rainey et Bozeman, 2000; 1991; Wright, 2001).

Cette section sera présentée en deux paragraphes. Dans le premier, nous allons voir s'il existe ou non une différence entre la motivation des employés du secteur public et ceux du secteur privé. Le second sera consacré à la théorie de la motivation de service public.

A. Motivation dans le secteur public Vs Motivation dans le secteur privé

Comme nous l'avons déjà souligné, les recherches réalisées au cours de ces dernières décennies tant dans le secteur privé que dans le secteur public semblent s'accorder sur le fait que la motivation résulte de l'interaction entre les caractéristiques individuelles de l'employé et l'environnement organisationnel (Perry et Porter, 1982 ; Wright, 2001 ; Miner, 2005). Les travaux réalisés sur la motivation dans le secteur public utilisent ces deux grandes catégories de déterminants du comportement comme instrument permettant d'identifier et de comprendre les facteurs de motivation au travail dans les services publics (Perry et Porter, 1982 ; Wright, 2001). Ces travaux considèrent que les caractéristiques individuelles des salariés du secteur public et leur environnement de travail sont différents de ceux du secteur privé (Brewer et Selden, 1998 ; Wright, 2001 ; Brewer et Brewer Jr., 2011). Alors, certaines sources de motivation des agents publics semblent être différentes de celles des employés du secteur privé (Brewer et Selden, 1998 ; Brewer et Brewer Jr. ; 2011). De ces deux catégories de déterminants de la motivation au travail, quatre variables peuvent être découlées : les motifs des employés, le contexte de travail, les caractéristiques de l'emploi et l'attitude au travail (Wright, 2001).

Dans les lignes qui suivent, les quatre variables des caractéristiques individuelles et de l'environnement organisationnel vont être examinées en termes d'implication sur la motivation au travail dans le secteur public et dans le secteur privé ; car si la motivation est différente d'un

secteur à l'autre, au moins l'une de ces variables devrait être affectée par cette différence (Reñem, 2011).

1)-Les motifs des employés

Les motifs ou mobiles des employés (employee motives) sont considérés comme des matières premières apportées au contexte de travail dans le processus motivationnel (Wright, 2001). Ils découlent des caractéristiques individuelles des employés et peuvent constituer un facteur qui nous permet de faire un parallèle entre la motivation dans le secteur public et celle dans le secteur privé. Il s'agit en fait de voir si les motifs, besoins et valeurs des fonctionnaires sont différents de ceux de leurs homologues du secteur privé. Ce qui va nous permettre de savoir si les fonctionnaires se comportent différemment des autres êtres humains car les motifs, besoins et valeurs dictent les comportements adoptés par les individus (Adler, 2001).

Les missions des organisations semblent être reflétées dans la composition de leur force de travail (Wright, 2001 ; 2007). En effet, les travaux ont montré que les motifs des fonctionnaires se tournent beaucoup plus vers l'éthique du bien commun, l'esprit du sacrifice et de l'altruisme (Rainey, 1983 ; Perry et Wise, 1990 ; Vandenabeele et Hondeghem, 2005) qui vont en ligne droite avec la mission de l'État qui est de satisfaire l'intérêt général et d'assurer le bien-être collectif; alors que ceux des employés du secteur privé vers la maximisation de leur propre utilité attribuant ainsi une grande importance aux récompenses financières (Crewson, 1997 ; Houston, 2000). Ce qui est conforme à l'objectif des organisations privées qui est la maximisation de leur profit et qui se trouveraient dans un « marché concurrentiel » où les employés seraient rémunérés en fonction de leur productivité marginale (Delfgaauw et Dur, 2008). Des travaux ont fourni des supports empiriques à cette assertion en suggérant que les récompenses préférées par les employés semblent être liées aux fonctions assurées par chaque secteur (voir Wright, 2001 ; 2007 ; Georgellis, Iossa et Tabvuma, 2010). En effet, des études ont montré que les employés du secteur public sont davantage motivés par le sentiment d'utilité vis-à-vis des usagers et l'aide d'autrui, la volonté de servir l'État et de contribuer à la défense de l'intérêt collectif ou par des récompenses intrinsèques (Rainey, 1979, 1983 ; Perry et Wise, 1990). Contrairement à leurs homologues du secteur privé, les agents publics semblent être moins motivés par des récompenses extrinsèques monétaires (Frank et Lewis, 2004 ; Buelens et Van den Broeck, 2007 ; Georgellis et al., 2010). En effet, les travaux empiriques réalisés par Buelens et Van den Broeck (2007) sur 3 314 employés du secteur privé et 409 agents publics en Belgique ont trouvé que les employés du secteur public sont moins motivés par des facteurs extrinsèques. S'inscrivant dans la même lignée, les travaux de Houston (2000) indiquent que les fonctionnaires accordent une grande valeur aux incitations intrinsèques qui procurent un sentiment d'accomplissement ; alors que les employés du secteur privé attribuent une plus grande valeur aux éléments extrinsèques tels qu'un haut niveau de revenu. Ainsi, employer des individus intrinsèquement motivés ou par la MSP serait un moyen efficace pour améliorer la performance dans le secteur public (Georgellis et al., 2010).

Par ailleurs, d'autres études ont montré que le salaire est un facteur de motivation plus important pour les agents privés que les fonctionnaires (Rainey, 1982 ; Crewson 1997 ; Jurkiewicz et al., 1998 ; Lewis et Frank 2002 ; Frank et Lewis, 2004). Les managers publics semblent aussi n'être pas très motivés par le salaire (Moon, 2000). Les agents publics accorderaient plus d'importance à l'aide des autres que leur homologue du privé (Houston, 2000). Dans la même veine, en utilisant des données longitudinales britanniques, Georgellis, Iossa et Tabvuma (2010) ont constaté que les individus sont attirés par le secteur public par la valeur intrinsèque plutôt que les récompenses extrinsèques que le secteur offre. Ces travaux empiriques confirment donc l'assertion selon laquelle l'importance qu'accorde un employé à des récompenses dépend du secteur dans lequel il travaille (Wright, 2001, 2007).

Cependant, ces supports empiriques ne sont pas toujours vérifiés dans la mesure où d'autres recherches n'ont pas pu trouver cette différence pour les récompenses financières (Gabris et Simo, 1995 ; voir Wright, 2001). En effet, les travaux de Gabris et Simo (1995) constatent qu'il n'existe aucune différence entre les motifs des travailleurs des secteurs public et privé. Ils révèlent que les hauts revenus ont les mêmes effets sur tous les individus au travail qu'ils soient dans le public ou privé. Tout en admettant qu'il existe une différence entre les employés du secteur privé et public et que les agents publics attribuent moins d'importance à l'argent, les travaux de Rainey (1982) et de ceux de Wright (2003) ont conclu que les incitations financières sont aussi de puissants facteurs de motivation dans le secteur public. Les travaux de Weibel, Rost, et Osterloh (2010) abondent dans le même sens en suggérant que le système de rémunération liée à la performance peut être un véritable « booster » de déploiement d'effort des fonctionnaires s'il est bien implémenté.

D'autres recherches ont montré entre autres que les employés du secteur public attribuent plus d'importance aux besoins d'ordre supérieur (besoin d'accomplissement, d'autonomie, d'actualisation de soi et de développement) que leurs homologues du secteur privé (Jurkiewicz et al., 1998 ; Houston, 2000 ; Frank/Lewis, 2004). En revanche, si d'autres recherches ont trouvé que le besoin de réalisation de soi sont des importants facteurs de motivation au travail dans le secteur public et qu'il est plus important aux yeux des agents publics qu'aux yeux des employés privés ; des différences n'ont pas été trouvées pour les autres besoins (Wright, 2001) ; parfois c'est l'inverse qui est constaté par certains travaux (Buelens et Van den Broeck, 2007).

Par ailleurs, la productivité au travail des travailleurs motivés par la volonté d'aider les autres, de rendre service à la communauté serait plus élevée que celle des travailleurs axés sur des facteurs extrinsèques (Rainey, 1982 ; Rainey, 1979 ; Crewson, 1997 ; Houston, 2000 ; Buelens et Vanden Broeck, 2007 ; Ritz, 2009). Les fonctionnaires qui s'approprient des valeurs de service public accordent plus d'importance aux opportunités intrinsèques non monétaires qu'aux récompenses extrinsèques (Perry et Wise, 1990 ; Rainey, 1999 ; Bright, 2009 ; Reem,

2011). En effet, les employés du secteur public sont plus motivés par le contenu des emplois, la reconnaissance, un travail intéressant et l'opportunité d'apprendre des nouvelles choses (Jurkiewicz et al., 1998 ; Houston 2000 ; Irum et al., 2012).

L'existence de différences des motifs, besoins et des valeurs entre les employés du secteur public et ceux du secteur privé semblent être une évidence. Les différences individuelles des besoins, des valeurs et des récompenses préférées ont été considérées comme étant la principale cause de la variation de la motivation au travail (Wright, 2001). Alors, si les fonctionnaires n'ont pas les mêmes valeurs, besoins et ne préfèrent pas les mêmes types de récompenses que les employés du secteur privé, la motivation dans les deux secteurs est forcément différente. Dans l'ensemble, les fonctionnaires se comportent donc différemment de leurs collègues du secteur privé (Anderfuhren-Biget et al., 2010).

Les travaux ont suggéré que les employés sont différents d'une organisation à l'autre en fonction de la politique d'attraction-sélection-attrition de chaque organisation (Wright, 2001). Wright (2007) suggèrent que la composition de l'effectif de la fonction publique est censée refléter la nature de la mission du secteur public en attirant les employés qui désirent de trouver des opportunités pour combler les besoins d'ordre supérieur et de répondre aux impulsions altruistes en assurant un service public. Par conséquent, il paraît plausible que les employés du secteur public diffèrent de leurs homologues du secteur privé. En effet, les individus ayant un comportement pro social, voulant se mettre au service de l'intérêt public, d'aider les plus démunis, contribuer au bien-être des autres, sont beaucoup plus susceptibles d'intégrer les organisations publiques (Perry et Wise, 1990) ; alors que ceux qui sont animés principalement par le souci de défendre leur propre intérêt, de maximiser leur propre utilité sont plus enclins à intégrer les organisations privées (Re'em, 2011). En effet, des études ont révélé que les individus qui accordent une grande importance à l'argent cherchent à intégrer le secteur privé dans lequel ils sont supposés mieux rémunérés que dans le secteur public (Lewis et Frank, 2002). Ce qui va en ligne droite avec l'assertion selon laquelle les gens ont tendance à choisir les organisations qui sont compatibles avec leurs propres valeurs ou leurs motifs et dans lesquelles ils peuvent satisfaire leurs besoins (Bright, 2007 ; Brewer ; 2008 ; Steijn et Leisink, 2009).

La littérature sur la MSP renforcée par celle de l'adéquation personne organisation et l'adéquation personne emploi en atteste (Bright, 2007 ; Brewer ; 2008 ; Steijn et Leisink, 2009). En effet, des auteurs soutiennent que le secteur public espère embaucher des individus ayant des motifs qui sont fondés principalement ou uniquement sur des valeurs que les organismes publics peuvent fournir (Perry et Wise 1990 ; Perry 1996, 1997 ; Crewson, 1997 ; Wright, 2001, 2007). Ainsi, les employés qui désirent satisfaire leurs besoins d'ordre supérieur et des motifs altruistes sont plus susceptibles d'être attirés par les organisations publiques. Alors l'attrait pour l'emploi dans le secteur public et le choix d'y travailler semblent être

résultats des motifs normatifs et affectifs comme le désir de servir l'intérêt public, la loyauté au devoir et au gouvernement dans son ensemble (sens civique), ainsi que la promotion de l'équité sociale (Steijn et Leisink, 2009).

En définitive, en dépit de quelques controverses que nous avons trouvées qui peuvent être le reflet des différences de méthodologie utilisée, il semble qu'il faut convenir avec Proulx (2008 : 302) qui soutient que « dans l'ensemble, ces résultats confirment l'existence d'une différence significative entre les employés du privé et du public ». Cependant, ces résultats doivent être analysés avec précaution (Wright, 2001). Si les motifs normatifs, affectifs ont été trouvés comme des puissants facteurs de motivation des fonctionnaires (Anderfuhren-Biget et al., 2010) et que ces derniers accordent plus d'importance aux opportunités intrinsèques non monétaires qu'aux récompenses extrinsèques, cela ne veut pas dire pour autant que tous les agents publics préfèrent seulement les incitations non monétaires (Bright, 2009 ; Reñem, 2011). Bien que les fonctionnaires soient moins motivés par les incitations financières, ces dernières ne doivent pas être négligées (Wright, 2001 ; 2003 ; 2007). Alors, l'ensemble des facteurs tirés des théories de la motivation du secteur privé peuvent s'appliquer au secteur public (Proulx, 2008).

2)-Le contexte de travail

Le contexte de travail renvoie aux caractéristiques de l'environnement organisationnel dans lequel les gens travaillent (Wright, 2001). Selon Perry et Porter (1982 :91), « le contexte de travail porte sur des questions qui sont à la fois dans l'environnement immédiat et étendu de l'employé ». L'environnement immédiat se rapporte aux relations interpersonnelles de l'employé avec ses collègues (pairs) et son supérieur hiérarchique ainsi que l'ambiance de travail que ces relations créent comme une atmosphère amicale et respectueuse ; aux conditions d'ambiance physique de travail (conditions d'ambiance sonore, thermique, visuelle, d'hygiène atmosphérique et de l'état général de l'espace de travail, placement des bureaux, la propreté, le confort) (Reñem, 2011). L'environnement étendu comprend des éléments de sécurité et de la stabilité de l'emploi, le système de récompense, la fixation des objectifs, le degré de formalisation, l'équité et la justice procédurale (la façon dont les agents sont traités ainsi que la façon dont les règles de conduite organisationnelle sont administrées).

Le contexte de travail est un facteur important dans la compréhension de la motivation des employés du secteur public (Perry et Porter, 1982). Cette dernière ne saurait être examinée isolément de leur contexte organisationnel puisque ce sont les activités menées au sein d'une organisation qui sont concernées (Tippet et Kluvers, 2009). Le contexte de travail des organisations publiques est souvent perçu comme fondamentalement différent de celui des organisations privées (Wright, 2001). Ceci semble être dû au fait que leurs missions et fonctions sont différentes. Alors que le secteur public est chargé de remplir des missions sociales, de promouvoir le bien-être collectif, de protéger la population et de pourvoir à la société des biens et services publics qui en raison des externalités qu'elles engendrent, ne

peuvent pas être fournis aisément par le marché (Baldwin, 1984 ; Wright, 2007) ; les organisations privées visent la maximisation de leur profit et par ricochet doivent forcément être productives. Ainsi, de part de ces multiples fonctions de l'État et de l'influence des forces externes, les organisations publiques ont beaucoup d'objectifs qui sont parfois en conflit et ambigus, vagues et difficiles à mesurer (Rainey et Bozeman, 2000 ; Wright, 2001)³³.

Des recherches ont montré qu'il existe plus d'objectifs ambigus dans les organisations du secteur public que dans les entreprises privées (Drucker, 1980 ; Allison, 1983 ; Matland 1995 ; Rainey, 2003 ; Jung et Rainey, 2009) rendant difficile la mobilisation des fonctionnaires par la fourniture des informations précises sur les objectifs et la performance à atteindre (Fernandez et Moldogaziev, 2011). Ainsi, l'ambiguïté des objectifs entraîne la diminution de la performance individuelle et organisationnelle, de l'engagement organisationnel ainsi que réduction de la motivation des agents publics (Matland 1995 ; Selden et Brewer, 2000 ; Perry 2000 ; Jung et Rainey, 2009).

Le niveau hiérarchique est aussi considéré comme l'un des déterminants majeurs de la différence de motivation dans les deux secteurs (Buelens et Van den Broeck, 2007). La structure organisationnelle des organisations publiques est considérée comme étant plus lourde que celle des organisations privées (Rainey et Bozeman, 2000). Des travaux ont aussi trouvé que les organisations publiques présentent un plus haut niveau de formalisation (règles et procédures formelles), de paperasserie et de centralisation que les entreprises privées (Rainey et Bozeman, 2000 ; Rainey, 2003). Dans un tel contexte, il est difficile pour les managers publics d'octroyer à leurs subordonnés un large pouvoir discrétionnaire et de liberté pour adapter les services aux besoins particuliers des citoyens ou de s'engager dans un comportement novateur (Fernandez et Moldogaziev, 2011). Il en résulte que les fonctionnaires seraient moins autonomes que leurs homologues du secteur privé et auraient donc moins de liberté pour répondre à une situation d'une façon qu'ils considèrent être adéquate (Irum et al., 2012). Ce qui pourra impacter leur motivation et leur performance au travail (Déci et Ryan, 2000 ; Irum et al., 2012). En raison de ce haut niveau de formalisation du secteur public, l'autonomie serait un facteur de motivation plus important dans les organisations privées. Les travaux de Irum et ses collègues au Pakistan l'ont confirmé. En effet, ils ont trouvé que les employés du secteur privé sont plus motivés par l'autonomie au travail que ceux du secteur public (Irum et al., 2012).

Le contexte de travail tel que les objectifs organisationnels précis et spécifiques, la structure organisationnelle et les systèmes de récompenses, la sécurité et la stabilité de l'emploi³⁴, le

³³ Les travaux de Perry (2000) considèrent la clarté et l'ambiguïté des objectifs comme des facteurs situationnels.

³⁴ Selon Buelens et Van den Broeck (2007:66), « la sécurité d'emploi se réfère à la capacité des travailleurs à conserver un emploi souhaitable; stabilité d'emploi (ou stabilité de l'emploi) désigne la continuité du lien d'emploi entre un salarié et une organisation.

système d'évaluation de la performance semble avoir directement une influence sur la motivation au travail des employés et indirectement via les caractéristiques de l'emploi et la satisfaction au travail (Wright, 2001). Mais, la puissance de ces facteurs sur la motivation des individus au travail semble être différente en fonction du secteur d'activité (Jurkiewicz et al., 1998 ; Wright, 2001 ; Buelens et Van den Broeck, 2007). Les fonctionnaires sont susceptibles d'être motivés à atteindre leurs objectifs de performance parce qu'ils accordent beaucoup d'importance à leur emploi et ce, en raison du fait qu'ils travaillent pour l'État qui fournit des services publics très importants à la société. Ainsi, ils sont susceptibles de considérer la fourniture desdits services à la communauté comme un devoir personnel (Giauque, 2012). Voilà pourquoi que Wright (2007 :56) suggère que « l'importance perçue des objectifs de l'organisation (valence de la mission) a un effet indirect, positif sur la motivation au travail par l'entremise de son influence sur l'importance des objectifs de travail ».

En outre, les travaux de Jurkiewicz et ses collègues ont trouvé que les fonctionnaires sont plus motivés par la sécurité et la stabilité de l'emploi que les employés du secteur privé qui sont beaucoup plus intéressés à des hauts revenus (Jurkiewicz et al., 1998). Les agents publics accorderaient plus d'importance aux relations interpersonnelles (Irum et al., 2012) et sont donc plus motivés que leurs homologues du secteur privé par le désir de travailler dans un environnement agréable (Buelens et Van den Broeck, 2007).

D'autres travaux ont trouvé que les fonctionnaires sont moins susceptibles d'avoir le sentiment que les récompenses extrinsèques sont octroyées en fonction de leur performance dans leur organisation car leur attente performance-résultat est faible (Porter et Lawler 1968 ; Rainey, 1983). En effet, ils ont tendance à percevoir un faible niveau d'instrumentalité c'est-à-dire une faible relation entre récompense et performance (Wright, 2001). Alors, ces récompenses sont moins susceptibles d'améliorer la performance des fonctionnaires publics (Alonso et Lewis, 1999).

Ces études semblent révéler l'influence du contexte de travail sur la motivation au travail dans les deux secteurs tout en montrant que l'intensité de ces facteurs contextuels varie d'un secteur à l'autre. Ces travaux soulignent le rôle crucial rempli par certaines théories traditionnelles de la motivation au travail comme la théorie des attentes en ce qui concerne la relation performance et récompense (attente performance-résultat), les théories de la fixation des objectifs et des caractéristiques de l'emploi dans l'explication de la compréhension du processus motivationnel dans le secteur public (Reñem, 2011). Ces théories peuvent être utilisées pour motiver les fonctionnaires, mais il faut prendre en compte le contexte du secteur public qui est différent du celui du secteur privé (Rainey, 2009).

3)- Les caractéristiques de l'emploi

Les travaux de Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) ont montré que les emplois doivent disposer de certaines caractéristiques capables de créer les conditions suscitant une plus grande motivation. Comme nous l'avons déjà souligné, ces deux auteurs ont identifié cinq (5) caractéristiques de l'emploi qui peuvent susciter la motivation au travail chez un individu. Ces caractéristiques développeraient chez l'employé le sentiment qu'il réalise un travail valorisant (par la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche), est responsable des résultats du travail qu'il accomplit (l'autonomie) et enfin qu'il a la connaissance des résultats du travail qu'il réalise (feed-back).

Certains travaux suggèrent que les fonctionnaires sont plus susceptibles d'avoir le sentiment que leurs tâches sont importantes et contiennent des challenges que les salariés du privé parce que les organisations publiques fournissent aux employés l'opportunité d'aborder d'importantes questions sociales (Perry et Wise, 1990 ; Wright, 2007 ; Perry et al., 2010). En effet, ils peuvent être motivés parce qu'ils ont le sentiment que les tâches qu'ils exécutent ont un impact considérable sur l'amélioration des conditions de vie de la société notamment sur les gens les plus démunis, ou encore contribuent à assurer une certaine équité sociale (Paarlberg et al., 2008). De plus, de par des multiples fonctions de l'Etat et vu que les organismes publics ont souvent des missions de plus grande portée et un impact plus important sur la société que les entreprises privées (Baldwin, 1984), les emplois publics peuvent contenir des challenges et requérir une variété de compétences. En outre, l'importance que les fonctionnaires accordent à la mission de service public peut renforcer l'importance perçue de leurs emplois, qui, à son tour, accroît la motivation (Wright, 2007). En effet, si les employés considèrent que la mission de l'organisation est importante et en harmonie avec leurs propres valeurs, les tâches qui leur sont confiées seront perçues comme aussi importantes. Par conséquent, ils seront plus susceptibles de faire siens les objectifs organisationnels et de considérer que les tâches qui leur sont assignées dans la réalisation de ces objectifs sont significatives (Wright, 2007).

Cependant, des recherches ont révélé que les employés du secteur public pensent que le secteur privé a la meilleure possibilité de fournir des emplois intéressants et comportant des défis (Gabris et Simo 1995). En effet, le secteur public serait principalement caractérisé par des emplois administratifs qui sont susceptibles d'avoir plus de routines ; alors que le secteur privé par des emplois manufacturés, et ceux relatifs à la fonction marketing et vente qui impliqueraient plus de défis (Buelens et Van den Broeck, 2007). De plus, les travaux empiriques de Buelens et Van den Broeck ont trouvé que, bien que les emplois administratifs sont moins motivants dans les deux secteurs, les agents publics sont moins motivés dans ces emplois que les employés privés.

Par ailleurs, d'autres travaux n'ont pas pu trouver de différences de caractéristiques des emplois entre le secteur public et privé. En effet, les travaux de Emmert et Taher (1992) sur la relation entre les aspects de l'emploi ou des tâches exécutées par l'employé (les caractéristiques de l'emploi) et la motivation n'ont trouvé aucune différence entre les fonctionnaires et les employés du secteur privé en termes de degré de la variété des compétences, d'identité de la tâche, d'importance de la tâche, d'autonomie et de feed-back. Ce qui confirme en partie les résultats de Rainey (1983) qui ont trouvé que les fonctionnaires éprouvent le même niveau de difficulté de tâches que leurs homologues des agents privés.

Il convient de souligner que, indépendamment du secteur en question, le contenu de l'emploi et la façon dont on exécute les tâches déterminent la motivation au travail (Buelens et Van den Broeck, 2007 ; Reñem, 2011). En effet, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, les tâches routinières avec des objectifs non précis ont un effet négatif sur la motivation ; alors que des tâches spécifiques et clairs la renforcent (Buelens et Van den Broeck, 2007 ; Reñem, 2011).

Les études empiriques fournissent des résultats mitigés sur la différence entre les caractéristiques de l'emploi dans le secteur public et privé. Perry et Wise (1990) suggèrent que les agents publics ont le sentiment que leurs tâches sont plus importantes et contiennent plus de challenges que les salariés du privé. Ce sentiment résulte de la perception qu'ils travaillent pour des organisations qui ont beaucoup de fonctions et qui fournissent des services publics qui sont très importants pour la population (Wright, 2001). Cependant, ces caractéristiques de l'emploi du secteur public (la variété des compétences, l'importance de la tâche) qui favorisent la motivation semblent parfois être heurtées au contexte de travail qui ne lui est pas toujours favorable comme les objectifs multiples, ambigus et contradictoires, les contraintes procédurales, la centralisation réduisant ainsi le niveau d'autonomie et d'identité des tâches dans le secteur public (Wright, 2001).

Bref, il semble que les différences de caractéristiques de l'emploi entre les secteurs public et privé existent en raison notamment de différences dans le contexte de travail de chaque secteur (Wright, 2001) et de l'importance des tâches (l'exécution des tâches dans le secteur public a en général, un impact considérable sur le fonctionnement de la société). Par ailleurs, les travaux soulignent l'importance des caractéristiques de l'emploi comme facteurs de motivation au travail et qu'il faut convenir avec Reñem (2011) qui suggère que la théorie des caractéristiques de l'emploi peut être mobilisée pour expliquer la motivation au travail dans le secteur public.

4)- Attitude au travail

L'attitude au travail est l'une des variables sur lesquelles se basent les chercheurs en vue de déterminer si les fonctionnaires se comportent différemment de leurs collègues du secteur privé (Rainey et Bozeman, 2000 ; Wright, 2001). Ce qui est logique car conformément à leurs

croyances et valeurs, elle détermine le comportement des employés et de leurs réactions face à des stimuli ou à une situation quelconque (Ritz, 2009). Rainey (1989) suggère que l'attitude au travail est grandement influencée par les caractéristiques individuelles des employés et de leur environnement de travail. Par conséquent, les différences constatées au niveau des motifs des employés du secteur public et du secteur privé ainsi que dans leur contexte de travail se traduisent par l'adoption des attitudes et des comportements au travail différents (Wright, 2001).

La littérature sur la comparaison desdits secteurs utilise généralement la satisfaction au travail comme principale attitude des individus au travail (Rainey et Bozeman, 2000). Plus récemment, les travaux de Wright (2001) ne considèrent que l'engagement aux objectifs comme une attitude importante en vue de comprendre la motivation au travail dans les organisations publiques dans la mesure où il est étroitement associé à l'effort des employés au travail ou à la performance.

La satisfaction au travail résulte de la congruence entre les attentes des employés dans leur emploi (motifs des employés) et ce qu'ils en reçoivent (environnement de travail) (Wright, 2001 : 569). Ainsi, plusieurs sources de satisfaction au travail provenant de leurs motifs et de leur environnement de travail peuvent être distinguées : le salaire, les promotions, la sécurité de l'emploi, la supervision, les caractéristiques du groupe de travail, la participation, la structure organisationnelle et le climat organisationnel (Rainey, 1997). La satisfaction est considérée comme l'une des conditions nécessaires pour arriver à une motivation optimale des employés (Ritz, 2009).

Selon Rainey et Bozeman (2000), la plupart des travaux sur les attitudes au travail comparant le secteur public et le secteur privé ont trouvé un faible niveau de satisfaction chez les agents publics. Ces derniers ont généralement été considérés comme plus insatisfaits de leur emploi que leurs collègues du secteur privé en raison notamment de la lourde structure organisationnelle des organisations publiques, des contraintes procédurales, des objectifs ambigus et parfois contradictoires qui entravent les facteurs contribuant à la satisfaction des fonctionnaires comme l'opportunité de réaliser des tâches à caractère altruiste, de contribuer au bien-être collectif ou encore de satisfaire les besoins d'ordre supérieur (Baldwin 1984 ; Rainey, 1989) .

En revanche, d'autres travaux ont trouvé des résultats contraires. En effet, des chercheurs ont montré que les fonctionnaires sont généralement plus satisfaits de leur emploi (DeSantis et Durst 1996) ; du moins aussi satisfaits que les employés du secteur privé (Emmert et Taher, 1992 ; Gabris et Simo, 1995). D'ailleurs, Liu (2009) considère la satisfaction comme l'une des principales caractéristiques des agents de l'État car, ces derniers peuvent par l'entremise de

leur emploi, satisfaire leur désir individuel de venir en aide à autrui. Ils peuvent trouver dans leur emploi la possibilité de combler les besoins d'ordre supérieur et de répondre aux impulsions altruistes en assurant un service public (Wright, 2007).

Selon Rainey et Bozeman (2000), les études qui ont trouvé que les fonctionnaires présentent un plus faible niveau de satisfaction général ont utilisé des facettes spécifiques du travail comme perspective de promotion, niveau de salaire, autonomie dans le travail ũ pour mesurer la satisfaction au travail. Or ces facettes du travail semblent être particulièrement frustrantes dans le secteur public. C'est le cas notamment du manque d'autonomie au travail dû aux contraintes procédurales et des interventions politiques ; de la politique de promotion et de la carrière des fonctionnaires qui, sans avoir des accointances politiques, ne peuvent pas atteindre un haut niveau dans la hiérarchie (Rainey et Bozeman, 2000). De plus, des travaux empiriques ont trouvé que les incitations matérielles, telles que la rémunération à la performance, les possibilités de développement de carrière, ainsi que des hauts revenus, n'ont que peu d'influence sur le niveau de satisfaction des fonctionnaires suisses (Giauque, 2012).

Par ailleurs, les études utilisant la sécurité de l'emploi et le salaire comme source de satisfaction ont aussi conduit à des résultats mitigés. En effet, alors que les travaux de Salomon (1986) suggèrent que les fonctionnaires sont moins satisfaits par le salaire ; ceux de Rainey (1979, 1983) n'ont trouvé aucune différence. Il en va de même pour la sécurité d'emploi. Ainsi, certains travaux ont trouvé que les agents publics sont plus satisfaits par la sécurité d'emploi, d'autres moins satisfaits ou encore aussi satisfaits que les employés du secteur privé (Proulx, 2008).

Cependant, certaines sources de satisfaction qui semblent s'aligner aux valeurs des services publics entraînent non seulement la satisfaction des agents publics, mais aussi leur motivation. En effet, les travaux de Emmert et Taher (1992) sur les fonctionnaires aux Etats Unis ont montré que la satisfaction découlant des relations sociales au travail est positivement liée à la motivation au travail alors que celles provenant de la rémunération ou de la sécurité de l'emploi ne l'est pas. Ce résultat nous fournit au moins deux renseignements. Le premier est qu'il met en exergue l'importance des facteurs de motivation découlant desdites relations pour les agents publics comme les relations interpersonnelles, le sentiment d'aide aux plus pauvres, de contribuer au bien-être collectif. Le deuxième est qu'un employé satisfait ne veut pas dire pour autant qu'il soit motivé à travailler dur. En effet, un employé peut être satisfait d'un emploi très bien rémunéré sans pour autant être motivé à fournir le maximum d'effort (Wright, 2001).

Bref, si les études empiriques ont fourni des résultats mitigés sur la différence de satisfaction au travail des fonctionnaires et des agents privés, ils ne suggèrent pas un grand écart entre les deux secteurs (Wright, 2001). Alors, qu'en est-il de l'engagement au travail ?

L'engagement au travail est, à côté de la satisfaction, considéré comme une attitude importante dans la détermination du comportement des individus au travail (Ritz, 2009 ; Irum et al., 2012). Des études qui ont comparé le niveau de l'engagement organisationnel entre les fonctionnaires et les employés du secteur privé ont révélé que ces derniers présentent un plus haut niveau d'engagement que leurs collègues du secteur public (Buchanan, 1974 ; Rainey 1979 ; Perry et Rainey 1988 ; Lyons et al., 2006). Certains travaux ont entre autres trouvé que l'engagement organisationnel des managers publics est positivement lié à l'engagement continu c'est-à-dire à leur désir de rester dans l'organisation, mais ne se traduit pas nécessairement par la disposition à faire des efforts considérables pour le compte de l'organisation (Balfour et Wechsler, 1991). Moon (2000) a néanmoins trouvé que les managers du secteur public ont un plus bas niveau d'engagement organisationnel que leur collègue du secteur privé notamment en termes de volonté de déployer un effort extra.

D'autres recherches empiriques ont conduit aux résultats selon lesquels les agents publics sont beaucoup plus engagés dans leur travail que leurs homologues du secteur privé (Rainey, 1982, 1983 ; Baldwin, 1984 ; Brewer et Brewer Jr. ; 2011). Ce fort engagement est peut-être dû au fait qu'ils ne tirent pas uniquement leur motivation dans des motifs rationnels, mais aussi des motifs normatifs et affectifs (Perry et Wise, 1990 ; Perry, 2000 ; Perry et al., 2010). En effet, des études ont montré que les fonctionnaires sont très engagés à leur organisation en raison notamment de la MSP, de la motivation à l'égard de la mission et de la tâche ainsi que des facteurs intrinsèques qui sont considérés comme principaux facteurs de motivation au travail dans le secteur public (Crewson 1997; Naff et Crum 1999; Rainey et Steinbauer, 1999 ; Moon, 2000 ; Castaing 2006; Wright, 2007 ; Taylor 2007 et 2008; Park et Rainey, 2007 ; Vandenabeele, 2009 ; Ritz, 2009 ; Leisink et Steijn, 2009 ; Ritz, 2009). A cet égard, Moon (2000) a montré que les facteurs intrinsèques ont fortement contribué au renforcement de l'EO des fonctionnaires américains. De leur côté, les travaux de Ritz (2009) ont révélé que la MSP renforce l'EO qui lui-même entraîne la motivation au travail des fonctionnaires Suisses.

Les travaux de Wright (2001) considèrent l'engagement aux objectifs (Goal commitment) comme une importante attitude au travail permettant de mieux comprendre la motivation au travail dans le secteur public. L'engagement aux objectifs est une « attitude au travail selon laquelle un individu accepte un objectif et est déterminé à l'atteindre même s'il confronte à des obstacles » (Wright (2001 :578).

Considéré comme plus important que l'EO (Wright, 2001), l'engagement aux objectifs semble être la résultante de deux facteurs : l'auto-efficacité et l'importance des objectifs (wright, 2007). L'auto-efficacité influence la motivation par son effet sur la direction et la persistance du comportement vers la réalisation du but (Wight, 2007). Selon Bandura (1986 : 391), « l'auto-

efficacité d'une personne désigne son jugement sur ses propres «capacités à organiser et exécuter des plans d'action nécessaires pour atteindre un niveau de performance».

Le sentiment d'auto-efficacité peut être renforcé par la difficulté des objectifs (Wright, 2001). Les travaux de Wright (2004) ont montré que les agents publics ayant un haut niveau d'auto-efficacité sont plus motivés à atteindre des objectifs de performance. En effet, ces agents sont plus susceptibles de déployer les efforts nécessaires et persistent face à des obstacles puisqu'ils estiment que leurs efforts arriveront finalement à les surmonter.

Les travaux empiriques sur la comparaison de l'engagement aux objectifs dans les deux secteurs font défaut. Cependant, il semble être évident que l'auto-efficacité des agents publics peut être diminuée par les multiples et conflictuels objectifs constatés dans les organisations publiques car ces agents auront la perception que la possibilité de les atteindre est minime. Il en va de même pour les contraintes procédurales. En effet, des études ont montré que l'existence de nombreuses contraintes et procédures dans le secteur public peut diminuer le niveau d'auto-efficacité des employés du secteur public car ces derniers ont la perception que les tâches sont impossibles à accomplir (Baldwin 1990 ; Rainey 1983 ; Wright, 2007). Ainsi, « les contraintes procédurales peuvent affecter la motivation au travail des fonctionnaires par l'entremise de leur effet sur l'auto-efficacité » (Wright, 2001 :579). Alors peut-on augurer que le niveau d'auto-efficacité des employés du secteur privé est plus élevé que celui de leurs homologues du secteur public quand on sait que les organisations privées ne se trouvent pas en général confronter à ces entraves organisationnelles ?

Cependant, tirer des conclusions définitives sur cette base serait hâtif dans la mesure où d'autres facteurs peuvent affecter l'auto-efficacité. C'est le cas du niveau d'éducation car, il paraît que celui qui a un haut niveau d'éducation est susceptible de se considérer être capable d'atteindre un objectif de performance. Or des travaux suggèrent que les employés du secteur public sont généralement plus éduqués que ceux du secteur privé (Lewis et Frank, 2002). Ce qui pourrait compenser l'impact négatif des contraintes procédurales et des objectifs ambigus sur le niveau d'auto-efficacité des agents publics.

Par ailleurs, Wright (2001) soutient que l'engagement aux objectifs requiert non seulement que l'objectif soit réalisable, mais aussi qu'il soit important. Si l'individu perçoit que l'objectif est important, il fera beaucoup d'efforts pour l'atteindre. En raison de l'importance des missions de l'Etat, les objectifs au travail et organisationnels sont susceptibles d'être perçus comme plus importants pour les fonctionnaires que leurs homologues du secteur privé. Les agents publics semblent être plus susceptibles de considérer que leur travail a un sens, du moins est plus significatif que les agents privés (Wright, 2007).

L'importance des objectifs au travail (Job-goal importance) semble être renforcée quand il y a une congruence entre la mission de l'organisation et les valeurs partagées par les agents publics. Selon Wright (2007), les fonctionnaires peuvent accorder plus d'importance à leur emploi lorsqu'ils estiment que leur organisation fournit un service public très important pour améliorer le bien-être de la population. Il en résulte une motivation à l'égard de la mission et de la tâche qui les incite à déployer un effort soutenu pour atteindre les objectifs de l'organisation (Rainey et Steinbauer, 1999).

En définitive, la revue de la littérature révèle que la motivation au travail des employés du secteur public et privé diffère à certains égards (Irum et al. 2012). En général, les résultats de ces études suggèrent que les différences dans la motivation au travail entre les employés du secteur public et privé ont bel et bien existé. La majorité des recherches en administration publique montrent que l'intensité des facteurs de motivation varie entre le secteur public et le secteur privé. Elles ont démontré que les agents publics manifestent beaucoup plus de désirs pour les opportunités intrinsèques non monétaires que les employés du secteur privé (Bright, 2009). En effet, de nombreux chercheurs ont trouvé que les fonctionnaires accordent une valeur moindre aux récompenses financières et une plus grande valeur aux incitations non monétaires (telles que l'aide des autres) que leurs homologues du secteur privé (Frank et Lewis, 2004 ; Buelens et Van den Broeck, 2007 ; Georgellis et al., 2010). Et un large consensus semble être trouvé sur le fait que cette préférence des agents publics pour les opportunités non monétaires tire son origine dans la motivation de service public (Bright, 2009). Des travaux ont également montré que la préférence des fonctionnaires pour les motivants intrinsèques explique ne serait-ce qu'en partie l'échec du système de rémunération à la performance dans le secteur public en vue de renforcer leur niveau de motivation ainsi que la performance organisationnelle (OCDE, 2005 ; Perry, Engbers et Jun, 2009 ; Weibel, Rost et Osterloh, 2010). De plus, ces recherches ont apporté des soutiens empiriques solides à l'assertion selon laquelle les préférences des récompenses des employés coïncident avec la mission remplie par le secteur dans lequel ils travaillent (Wright, 2007). Par conséquent, les employés du secteur privé semblent être plus motivés par des facteurs extrinsèques tels que les niveaux de salaire, alors que les travailleurs du secteur public par facteurs intrinsèques comme la volonté d'aider les autres, de rendre service à la communauté, des tâches stimulantes et qui leur semblent importantes et réalisables, des objectifs et des résultats importants pour la société que leur emploi leur permet d'atteindre. En sus des facteurs organisationnels et de caractéristiques individuelles, des facteurs démographiques tels que le genre, l'âge et le niveau d'éducation sont considérés comme des variables pouvant expliquer la différence dans la motivation dans les deux secteurs (Buelens et Van den Broeck, 2007). En effet, la motivation au travail dépend aussi de l'âge (Jurkiewicz 2000), du genre (Kacmar, Carlson et Brymer, 1999) et de l'éducation (Crewson 1997) ainsi de la position hiérarchique (Moon, 2000).

Cependant, cela ne veut pas dire qu'il y a une cloison étanche entre la motivation au travail dans le secteur public et celle dans le secteur privé. Les théories de la motivation traditionnelle peuvent être appliquées dans le secteur public (Wright, 2001 ; Perry et al., 2006 ; Rainey, 2009). Mais comme l'a si bien souligné Wright (2001 ; 563), ces différences sectorielles « ont des implications importantes pour l'application ou l'interprétation d'une théorie utilisée pour décrire et améliorer la motivation au travail dans le secteur public ». Abondant dans le même sens que Wright, Perry, Mesch et Paarlberg (2006) suggèrent que l'utilisation de ces théories peut contribuer à transformer le secteur public. En effet, dans leurs travaux sur la motivation des employés à l'ère de la nouvelle gouvernance, Perry et ses collègues concluent que « les théories des sciences sociales qui sous-tendent les programmes traditionnels de motivation sont suffisamment robustes pour être utilisées comme heuristique pour concevoir de nouveaux programmes pour un secteur public transformé » (Perry et al., 2006 : 511).

Certes, il existe des spécificités propres au secteur public car le contexte du secteur public est différent de celui du secteur privé et qu'il faut en tenir compte dans tout effort visant à motiver les fonctionnaires ; mais le particulier ne doit pas aller à l'encontre du général (principe du principal et de l'accessoire). Alors ne faut-il pas convenir avec Rainey (2009 : 246) lorsqu'il affirme que : « le secteur public présente souvent des défis uniques dans la motivation des employés, mais cela ne devrait pas empêcher les gestionnaires publics d'appliquer "une grande partie de la littérature sur la motivation au travail" ».

Ces défis uniques dont parle Rainey prouvent l'existence des spécificités de la motivation dans le secteur public. Ces spécificités propres au secteur public ont été soulignées depuis environ trois décennies. Les travaux de Perry et Wise (1990) sur la motivation de service public (MSP) émergée à partir des années 90 tentent de les théoriser.

B. Motivation de Service public : fondements théoriques

La théorie de la motivation de service public a été développée par deux (2) chercheurs américains, Perry et Wise en 1990 en vue de trouver des alternatives au système de la rémunération au mérite introduite dans la fonction publique aux Etats unis en 1979 afin de motiver les fonctionnaires (Perry et al., 2010). Ces deux chercheurs tentent ainsi de répondre à la question de savoir s'il n'existe pas des motivations spécifiques et clairement associées au fait de travailler dans la sphère publique. Ce questionnement s'inscrit notamment dans le cadre d'une réflexion théorique alternative au courant de la nouvelle gestion publique développée par les théories du choix rationnel ou du « public choice ». Ces théories préconisent le transfert des techniques managériales privées, notamment la rémunération à la performance dans la sphère publique afin d'accroître l'efficacité des agents (Forest, 2008). Elles mettent en avant les facteurs extrinsèques pour motiver les agents publics qui se comporteraient en opportunistes

essayant ainsi de maximiser leur propre intérêt (Anderfuhren-Biget et al., 2010). Pour tenter d'expliquer le comportement de certains fonctionnaires qui manifeste l'esprit de sacrifice, le désir du bien commun ou l'altruisme, difficile à comprendre en termes de choix rationnel, Perry et ses collègues ont développé le concept de motivation de service public (Hondegheem et Andenabeele, 2005). Ils suggèrent que les agents publics sont principalement motivés par l'accomplissement des besoins d'ordre supérieur (Anderfuhren-Biget et al., 2010). Alors, c'est quoi la MSP ?

1)-Concept de Motivation de Service Public

La notion de motivation de Service public (MSP) a été utilisée pour la première fois en 1982 dans les travaux de Rainey afin d'exprimer la motivation particulière associée au service public (Hondegheem et Perry, 2009). Sur la base des observations de Rainey, Perry et ses collègues ont proposé une description de ce concept qui est la plus complète et ont élaboré une échelle de mesure et un cadre théorique de la motivation de service public (Hondegheem et Andenabeele, 2005). Perry et wise (1990 :368) définissent la motivation de service public (MSP) comme « la prédisposition d'un individu à adhérer aux objectifs principaux ou uniques des institutions Publiques ». Plus tard, dans son article visant à mesurer ce concept, Perry (1996) l'a décrit comme « la prédisposition individuelle à adhérer aux missions qui incombent principalement ou uniquement, aux institutions et organisations publiques ». Ces deux définitions révèlent l'existence des motifs ou mobiles particuliers tels que le devoir civique et la compassion, qui sont notamment déclenchés par les caractéristiques des institutions publiques. Alors, ces motifs sont particulièrement des sources de motivation pour ceux qui travaillent dans les services publics (Ritz, 2009) lorsqu'il y a la congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles (Giauque, 2012).

En 1996, en vue de rendre la MSP beaucoup plus opérationnelle, Perry (1996) l'associe à six (6) dimensions : l'attirance pour la politique et la formulation des politiques publiques ; la défense de l'intérêt public ; le sens civique ; le sens de la justice sociale ; la compassion (née de la solidarité patriotique) et l'esprit de sacrifice (l'envie de rendre du service aux autres sans récompense personnelle tangible). Il a élaboré une échelle de mesure permettant de les mesurer au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire (AFC). Mais, après plusieurs étapes incrémentales, quatre (4) dimensions ont été retenues : l'attirance pour la politique et la formulation des politiques publiques ; la défense de l'intérêt public ; la compassion et l'esprit de sacrifice. Il ressort de la définition conceptuelle et de la mesure empirique de la MSP que tous les individus n'ont pas le même degré de MSP (Gailmard, 2010)

Cependant, ces définitions de la motivation de service public ne sont pas unanimement acceptées (Hondegheem et Andenabeele, 2005). D'autres chercheurs ont donné leur propre définition. Ainsi, Brewer et Selden (1998), considèrent la MSP comme « une force qui pousse un individu à se mettre au service du bien commun ». Pour Brewer et al. (2000), la MSP comporterait quatre (4) éléments liés aux types d'individus retrouvés dans le secteur public.

D'abord les samaritains qui sont motivés à aider les autres et à protéger les faibles. Ils s'identifient à ceux qu'ils aident. Mais ils ne sacrifient pas leurs intérêts. Ils sont certes altruistes, mais cet altruisme est conditionnel au fait de se sentir bien. Ensuite, les communautaires qui sont motivés par un sentiment de devoir civique et de service public. Ils sont imprégnés par l'esprit du service public. Ils se préoccupent de la communauté. Puis, les patriotes qui sont motivés pour des causes liées au bien-être du public. Selon eux, le bien être de la société est primordial. Ils se préoccupent de la nation. Enfin, les humanitaires qui sont mus par le souci d'assurer la justice sociale. Ils éprouvent un sens profond de justice sociale et de service public. Brewer et al. (2002) soutient que ces quatre catégories d'agents publics manifestent certes des intérêts pour les incitatifs économiques, mais ces derniers ne sont pas une priorité.

Rainey et Steinbauer (1999) décrivent la MSP 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 (l'intérêt pour le travail proprement dit) ou une mission précise (l'intérêt pour la mission de l'organisation) ». La définition de Rainey et Steinbauer est plus générale et associe à la MSP le concept d'altruisme. Hondeghem et Perry (2009) définissent la MSP comme étant « l'orientation individuelle à servir le peuple, à aider les autres, à servir certaines finalités d'ordre éthique ou encore à être socialement utile ».

Dans le but de résoudre ces problèmes de définitions, Vandenabeele (2007) a élaboré une définition globale en vue de couvrir tous les aspects du débat sur ce concept. Ainsi, il décrit la MSP comme « la croyance, les valeurs et les attitudes qui vont au-delà de l'intérêt personnel et de l'intérêt organisationnel, qui concernent l'intérêt d'une entité politique plus large et qui encouragent les individus à agir en conséquence le cas échéant » Vandenabeele (2007 : 547). Selon cette définition, la MSP considère les valeurs comme une importante source de motivation (Giauque, 2012).

La définition de la motivation de service public fait appel aux concepts d'auto-sacrifice (Perry et Wise, 1990 ; Perry, 1996) et d'altruisme (Rainey et Steinbauer, 1999), du comportement pro social ainsi que la logique de don de soi (Georgellis et al., 2010 ; Giauque, 2012). La MSP est reliée à l'altruisme pour expliquer la volonté de certains agents publics de se sacrifier pour le bien d'autrui sans avantages réciproques pour eux-mêmes (Perry et al., 2010)³⁵. L'altruisme représente les motifs qui poussent un individu à agir pour satisfaire principalement des besoins d'autrui ou d'une communauté, plutôt que les siens sans récompenses en retour (Piliavin et Charng, 1990). Dans la même veine, le comportement d'aide à autrui dont font montre certains agents publics renvoie aux comportements pro-sociaux analysés en psychosociologie et dans le

³⁵ Cependant, la logique de don contre don en anthropologie montre qu'aucun acte n'est purement gratuit car il entre dans une chaîne de réciprocité, laquelle ne s'établit pas uniquement entre le donneur et le receveur (Giauque, 2012).

cadre du comportement organisationnel (Francois et Vlassopoulos, 2007 ; Giauque, 2012). Ainsi, la MSP est proche du concept d'altruisme et de celui de motivation pro sociale (Grant et Berg, 2011), voire un aspect particulier de ladite motivation, qui se manifeste lorsque les individus sont dans le secteur public (Georgellis et al., 2010).

2)-Fondements théoriques de la MSP

La théorie de la MSP postule que les agents publics sont uniques, se comportent différemment de leurs collègues du secteur privé et ne sont pas motivés seulement par des motifs extrinsèques (Perry et Wise, 1990 ; Rainey et Bozeman, 2000 ; Boyne, 2002 ; Bright, 2009 ; Anderfuhren-Biget et al., 2010). Ainsi elle soutient que, d'une part les motivations des agents publics sont différentes de celles des autres citoyens ; d'autre part le comportement ne résulte pas uniquement des choix rationnels dans l'intérêt personnel du décideur, mais surtout des motifs normatifs et affectifs. Ces trois motifs expliquent trois raisons pour lesquelles les individus ont fait le choix du secteur public :

- Les motifs rationnels impliquant des actions fondées sur la maximisation des utilités individuelles. Il s'agit de la participation au processus de formulation des politiques publiques, l'engagement à un programme public auquel l'individu s'identifie, la défense vigoureuse d'un intérêt particulier ou privé.
- Les motifs normatifs renvoient aux actions générées par les efforts pour se conformer aux normes : le désir de servir l'intérêt public (d'être au service de l'intérêt général), loyauté envers le gouvernement et la volonté de défendre l'équité sociale.
- Les motifs affectifs qui se réfèrent à des déclencheurs de comportement fondés sur les réponses émotionnelles aux divers contextes sociaux : l'engagement dans un programme à partir d'une conviction profonde sur l'équité sociale qu'il promeut ; la solidarité patriotique

Pour Perry et Wise (1990), ces trois motifs semblent être principalement ou exclusivement associés au service public. Ils ont utilisé le terme « motifs » pour exprimer les manques ou les besoins psychologiques qu'un individu se sent une certaine compulsion à éliminer ou à satisfaire.

a)-Les motifs rationnels

La MSP est parfois fondée sur la maximisation de l'utilité individuelle. En effet, des individus peuvent être motivés à participer dans l'action publique en vue de satisfaire des besoins personnels tout en servant les intérêts sociaux. Par exemple, la participation dans le processus de formulation des politiques publiques peut être passionnante et peut renforcer l'image d'un individu et satisfaire le besoin de réalisation de soi. L'individu peut aussi s'engager dans un programme politique afin qu'on puisse l'identifier à ce programme. Perry et Wise (1990)

soutiennent que l'intégration de certains agents dans la fonction publique est fondée avant tout sur la croyance que leurs choix faciliteront la défense de leurs intérêts ou ceux de leurs groupes. Ces motifs sont essentiellement de nature rationnelle. Cependant, expliquer la motivation des agents publics par des motifs rationnels est réducteur car, conformément au désir de conformité sociale, « l'action réelle est une combinaison d'élément de volonté individuelle et collective représentés par l'internalisation des normes sociales » (Proulx, 2008 : 284).

b)-Les motifs normatifs

Les motifs normatifs font partie intégrante de la MSP. Perry et Wise (1990) ont identifié deux principaux fondements des motifs normatifs liés à l'emploi public : le désir de servir l'intérêt public et l'équité sociale. Ils soutiennent que la MSP est le plus souvent associée à des orientations normatives comme le désir de servir l'intérêt public qui en est le socle. Le souci d'assurer une certaine équité sociale est, à côté de la volonté de servir l'intérêt public, un motif normatif pertinent pour lequel des individus s'engagent dans des actions publiques, notamment dans des activités destinées à améliorer le bien-être des individus dépourvus de ressources. En d'autres termes, les agents publics seraient essentiellement motivés par la volonté d'adhérer à une norme d'ordre éthique comme le fait d'être au service de l'intérêt public (« public interest») ou de se porter garant d'une certaine équité sociale.

c)-Les motifs affectifs

Perry et Wise (1990) considèrent que les agents publics sont aussi motivés par des motifs affectifs. En effet, l'engagement d'un individu à un programme peut aussi émaner de sa conviction que ce programme a une importance sociale. Alors, certains agents publics peuvent développer des attachements profonds à un programme politique en raison du fait qu'ils sont convaincus que ledit programme leur permet de promouvoir l'équité sociale. La solidarité patriotique désignant « un amour démesuré pour ceux qui vivent à l'intérieur de nos frontières politiques et la nécessité de protéger les droits fondamentaux qui leur sont garantis » permet de décrire cet état émotionnel d'un individu s'exprimant par sa volonté de se sacrifier pour autrui. C'est le cas des policiers, des sapeurs-pompiers, des soldats qui se sacrifient pour sauver la vie des citoyens en danger ou tout simplement pour défendre la patrie. Perry et Wise (1990) reconnaissent néanmoins que l'aspect affectif peut être la composante la moins importante du concept de la MSP.

Perry et Wise (1990) précisent que ces trois motifs résultent d'une combinaison de valeurs qui sont susceptibles d'être modifiées au cours de la carrière d'un agent. A certains moments de la carrière, un individu peut se concentrer sur un motif donné. Les facteurs personnels (attributs individuels) ou environnementaux sont susceptibles d'expliquer les changements dans les motivations individuelles. Alors la MSP doit être comprise comme un attribut dynamique qui

change au fil du temps et, par conséquent, la volonté d'un individu d'adhérer et de rester dans une organisation publique peut être modifiée (Perry et Wise, 1990). En effet, des études ont montré que la MSP peut être variée avec l'âge, la position hiérarchique, l'ancienneté (Giauque et al., 2010) ainsi que d'autres facteurs de socialisation secondaire, tels que la culture organisationnelle, les styles de management et de leadership, la perception d'une congruence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles (Giauque, 2012).

D'autres travaux qui explorent les déterminants organisationnels de PSM (Moynihan et Pandey 2007; Paarlberg, Perry et Hondeghem, 2008 ; Giauque et al, 2010) préconisent l'utilisation des pratiques de GRH au sein des organisations publiques (tels que l'énonciation de la mission, participation aux décisions, l'équité, structuration de l'emploi avec des tâches variées et enrichissantes, la fixation des objectifs clairs,) et l'incorporation des valeurs de services publics à tous les niveaux du système managérial de l'organisation comme stratégie de renforcement de la MSP. Par contre, la rémunération à la performance peut entraîner l'effet contraire (Giauque et al., 2010). Par ailleurs, Gailmard (2010) suggère que la MSP est aussi influencée par l'environnement politique. En effet, l'environnement politique de la fonction publique peut renforcer la MSP quand il lui permet d'influencer les politiques publiques. Les fonctionnaires qui sont motivés par la participation à l'élaboration des politiques publiques seront enthousiasmés car, ils trouveront dans leur emploi l'opportunité de faire avancer les causes qu'ils jugent importantes (Gailmard, 2010). Par conséquent, le degré de MSP dépend de l'effet conjugué des politiques de GRH mettant en avant les facteurs intrinsèques dans la fonction publique et de la place accordée aux fonctionnaires dans le processus politique (Gailmard, 2010).

Nous avons vu que certains facteurs pouvant amener les individus à atteindre un degré élevé de MSP. Maintenant la question est de savoir les implications du niveau de MSP d'un individu sur son comportement. Ce qui nous amène aux propositions de Perry et Wise.

3)- Propositions de la théorie de la MSP

Sur la base de ce construit conceptuel, Perry et Wise (1990) ont formulé trois propositions en vue de faire ressortir les potentielles implications de la MSP sur le comportement des individus :

- plus les MSP d'un individu sont fortes, plus ce dernier tentera d'intégrer une organisation publique ;
- plus ses MSP sont importantes, plus le niveau de ses performances seront élevées ;
- l'efficacité de certains mécanismes incitatifs d'inspiration « utilitariste » serait limitée, du moins pour ceux dont les MSP reposent essentiellement sur des motifs normatifs et/ou affectifs.

a)- MSP et disposition à intégrer des organisations publiques

La première proposition de Perry et Wise suppose que le comportement individuel serait influencé par les effets magnétiques de l'identité individuelle et les caractéristiques de l'organisation (Perry et al, 2010). Pour ces deux auteurs, les organisations disposent d'une certaine propriété d'attirer et / ou de sélectionner les employés en fonction de leurs attributs personnels. Ainsi, plus les forces des motifs rationnels, normatifs, et affectifs d'un individu sont grandes, plus l'individu cherche à intégrer les organisations publiques comme environnements dans lesquels il peut satisfaire ses besoins (Perry et Wise, 1990 ; Paarlberg et al., 2008 ; Perry, et al., 2010). En d'autres termes, les individus ayant un niveau de MSP élevé chercheraient des environnements qui leur sont compatibles et les contextes dans lesquels ils seraient probablement attirés sont des organisations qui satisferont le plus leurs orientations pro-sociales et altruistes (Perry et al, 2010). Un large consensus semble être trouvé sur cette proposition. En effet, les chercheurs semblent unanimement admettre que les organisations publiques sont plus susceptibles d'embaucher des personnes dont les valeurs et les besoins sont compatibles avec la mission de service public (Baldwin, 1984 ; Perry et Wise, 1990 ; Balfour et Wechsler, 1990 ; Crewson 1997 ; Rainey et Steinbauer 1999 ; Bright, 2007 ; Brewer ,2007 ; 2008 ; Wright et Pandey, 2008 ; Steijn et Leisink, 2009 ; Bright, 2009 ; Brewer et Brewer Jr, 2011). C'est ainsi qu'à partir des années 2007 et 2008, les chercheurs vont faire appel à la littérature sur l'adéquation personne-organisation et personne-emploi ³⁶ (la compatibilité entre les personnes et les organisations dans leur ensemble) pour affiner les recherches sur la MSP (Bright, 2007 ; Brewer, 2008 ; Wright et Pandey, 2008 Steijn, 2008 ; Leisink et Steijn, 2009). L'importance de l'adéquation personne-organisation est traitée dans les travaux de Bright (2007) qui montrent que les employés dont le niveau d'adéquation personne-organisation est élevé présentent de meilleures performances. En effet, si la théorie de la MSP a démontré que les individus sont motivés par des motifs rationnels, normatifs et affectifs ; mais ces motifs sont développés dans le cadre d'une interaction avec l'organisation (Perry, 2000; Perry et Vandenabeele, 2008). Dans la même veine, le modèle de Wright et Pandey (2008) suggèrent que l'effet de la motivation de service public sur la satisfaction au travail est médiatisé par la congruence de valeurs entre la personne et l'organisation.

La MSP semble se traduire par un processus d'auto-sélection des agents publics potentiels en vue de travailler dans des organisations publiques dont les valeurs correspondent aux leurs. Cette auto-sélection peut entraîner une augmentation de la performance organisationnelle (Gailmard, 2010). Ce qui va en ligne droite avec la deuxième proposition de Perry et Wise.

³⁶ Selon Kristof-Brown et al. (2005: 281), la notion d'adéquation personne-environnement peut être définie comme « la compatibilité entre un individu et l'environnement de travail qui apparaît lorsque leurs caractéristiques sont comparables ».

b)- MSP et Performance

La deuxième proposition de Perry et Wise (1990) suppose que la MSP est positivement corrélée à la performance individuelle dans les organisations publiques. Cette proposition est intéressante quand on sait que la performance est un objectif que poursuit tout manager. Considérée comme telle, la MSP semble être un moyen pour atteindre une fin qu'est la performance (Gailmard, 2010). Pour étayer cette proposition, Perry et Wise (1990) s'appuient sur des travaux qui ont été réalisés sur les caractéristiques de l'emploi et la performance au travail selon lesquels les individus seront motivés puis performants quand ils trouvent intéressants leur travail et ils se sentent responsables de leurs résultats. D'une part, Perry et Wise (1990) postulent que les emplois publics seraient intrinsèquement motivants pour les personnes ayant la MSP élevée parce que ces personnes embrasseraient les caractéristiques de l'emploi par leurs attributs tels que l'identité des tâches, l'importance des tâches perçues et « l'autonomie ». Alors, les tâches importantes pour les agents ayant un niveau de MSP élevé sont celles qui offrent des possibilités d'adresser les questions d'équité sociale, d'exprimer leur loyauté envers le pays, de défendre leurs intérêts particuliers, ou de poursuivre des programmes sociaux (Perry et Wise, 1990). D'autre part, ils présument que la MSP est positivement liée à l'engagement organisationnel en raison notamment de sa dimension affective et normative (Perry et Wise, 1990 ; Perry, 2000 ; Perry et al., 2010). Les études empiriques en attestent (Crewson 1997 ; Naff et Crum 1999 ; Moon, 2000 ; Castaing, 2006 ; Wright, 2007 ; Vandenabeele, 2009 ; Ritz, 2009 ; Leisink et Steijn, 2009 ; Ritz, 2009). La relation entre la MSP et la performance sera traitée de manière plus approfondie plus bas.

c)- MSP et effets limités des incitatifs utilitaires

La troisième proposition de Perry et Wise (1990) prétend que dans les organisations publiques, l'efficacité des mécanismes incitatifs de type utilitariste serait limitée notamment pour les agents dont les MSP reposent essentiellement sur des motifs normatifs et/ou affectifs. Ces deux auteurs partent de l'idée selon laquelle l'efficacité d'un mécanisme incitatif dans une organisation est fonction des motifs de ses différents membres. Alors, les incitations utilitaires sont susceptibles d'être efficaces dans les institutions dont les employés sont motivés avant tout par les motifs rationnels ; mais elles ne le sont pas dans celles dont les membres sont motivés par les caractéristiques intrinsèques de leur emploi. En conséquence, les organismes publics qui attirent des employés ayant des niveaux élevés de MSP n'auraient pas besoin de concentrer leur énergie sur la construction des systèmes d'incitation utilitaire pour dynamiser et orienter le comportement de leurs membres vers la performance. Ces organisations doivent s'appuyer davantage sur les incitations normatives et affectives. Cette proposition a eu des soutiens empiriques (Frank et Lewis, 2004 ; Buelens et Van den Broeck, 2007 ; Bright, 2009).

4)- Apports et limites de la théorie de MSP

Le modèle de Perry a fait l'objet de nombreux travaux empiriques. La MSP a été trouvée comme un fort facteur de motivation au travail et de performance des agents publics (Anderfuhren-Biget et al., 2010). Il constitue le modèle de référence pour les recherches en administration publique à tel point que Hondeghem et Vandenabeele (2005 :469) affirment que « Grâce au sérieux de son approche méthodologique, l'article de Perry sur la motivation à l'égard du service public est devenu, dès sa parution, un classique de la science administrative américaine ». Au cours des vingt dernières années, la motivation de service public (MSP) est apparue comme un domaine de recherche particulièrement important en administration publique et en gestion des ressources humaines car elle « atténue le problème de l'aléa moral en faisant appel à des personnes qui veulent travailler sur la mission de l'organisme public et qui sont altruistes ou ont l'esprit de sacrifice » (Gailmard, 2010 :40). En effet, d'une part, la MSP est l'un des moyens par lesquels les managers peuvent identifier des personnes laborieuses. L'auto sélection des individus laborieux et donc motivés pour travailler dans une institution permet de résoudre le problème d'anti sélection qui est l'aspect exogène de l'information cachée. D'autre part, la MSP peut contribuer à atténuer ou résoudre le problème de comportement caché (aléa moral) qui est l'aspect endogène de l'asymétrie d'information, dans la mesure où elle encourage l'éthique de service public (Perry et al., 2010). Il met en évidence l'importance des valeurs dans les processus motivationnels des agents (Giauque, 2012). L'échelle de mesure qu'il a proposée est généralement acceptée comme modèle d'évaluation de la MSP aux États-Unis.

Cependant, des travaux empiriques font ressortir la nécessité d'une adaptation de l'échelle de Perry aux environnements institutionnels et culturels (Castaing, 2006; Leisink & Steijn, 2008 ; Vandenabeele et al., 2008 ; Liu et al., 2008). La généralisation de l'échelle de mesure multidimensionnelle de Perry dans d'autres environnements institutionnels est problématique en raison des différences sociales et culturelles. Des études ont fait ressortir le caractère universel du concept MSP, mais le contexte culturel et institutionnel a une influence sur ses dimensions (Liu et al., 2008). Et les travaux de Vandenabeele et al. (2008) sur la MSP dans six pays, notamment en Europe montrent que les dimensions de la MSP doivent être modifiées selon les régions ou les pays car les différents types de socialisation sont à l'origine de la MSP. En effet, en essayant de voir si les dimensions de la MSP ne sont pas influencées par les environnements institutionnels de la Belgique, la Hollande, l'Italie, la Suisse, les pays des Maltes et de l'Australie, Vandenabeele et ses collègues ont trouvé des résultats différents qui semblent être expliqués par les différences culturelles et institutionnelles. De plus, dans une étude comparant cinq régions du monde, Norris (2003) constate que chacune est affectée différemment par les valeurs de service public ; l'effet est nul dans certains cas. Alors, il

semble que les dimensions doivent aussi être adaptées au contexte du pays dans lequel on veut les mesurer pour tenir compte de la singularité des règles institutionnelles et des différents systèmes politiques (Egger-Peitler, 2009 ; Giauque, 2012). Quoi qu'il en soit, la MSP semble être un puissant levier de motivation et de performance au travail (Brewer et Selden, 1998 ; Moynihan et Pandey, 2007 ; Anderfuhren-Biget et al., 2010). Sur le plan pratique, la MSP est aussi très utile dans la mesure où elle « permet aux organisations publiques de se doter d'individus talentueux, dévoués à moindre coût que ce qu'ils seraient en mesure de trouver si PSM n'existait pas » (Gailmard, 2010 :39).

C. Motivation de Service Public : gage de performance dans les services publics

La MSP est considérée comme l'une des variables explicatives de la performance des services publics (Perry et Wise, 1990 ; Brewer et Selden, 1998 ; Rainey et Steinbauer, 1999 ; Bright, 2007 ; Moynihan et Pandey ; 2007). De leur côté, Brewer et Selden (1998 :432) affirment que « la MSP est un cluster d'attitudes vers la performance des services publics ». Rainey et Steinbauer (1999) abondent dans le même sens. Moynihan et Pandey (2007: 41) de leur côté soutiennent que « la MSP est importante non seulement pour la motivation, mais aussi pour la productivité, l'amélioration des pratiques de gestion, l'imputabilité et la confiance dans l'Etat ».

Nous avons vu que les réformes instituées dans la sphère publique visent à améliorer la performance de l'Etat. Alors, le fait que des auteurs soutiennent que la MSP joue un rôle important dans l'atteinte de cet objectif suscite beaucoup d'intérêts du côté des praticiens et des chercheurs pour déterminer dans quelle mesure cette motivation peut contribuer à l'amélioration de la performance de l'action publique (Brewer, 2008 ; Hondeghem et Perry, 2009).

Des travaux suggèrent que la performance au travail est l'une des conséquences comportementales de la MSP (Leisink et Steijn, 2009 ; Ritz, 2009 ; Vandenabeele, 2009). Cependant, les études empiriques ne s'accordent pas sur l'influence positive de la MSP sur la performance individuelle ou organisationnelle (Brewer, 2008 ; Andersen, 2009). En effet, certaines recherches montrent que la MSP a une influence directement ou indirectement sur le niveau de la performance individuelle et organisationnelle (Naff et Crum, 1999 ; Kim, 2005 ; Bright, 2007; Ritz, 2009 ; Vandenabeele, 2009). D'autres travaux soutiennent que cette relation est problématique et qu'il n'existe pas de preuves solides sur l'existence ou non d'une vraie relation robuste entre la MSP et la Performance (Brewer, 2008 ; Andersen, 2009). En effet, en s'appuyant sur l'échelle de mesure multi - dimensionnelle définie par Perry, Crewson (1997) fait ressortir l'effet positif de la MSP sur la performance des agents de l'Etat. Les études de

Naff et Crum (1999), sur 10 000 agents fédéraux aux États-Unis ont montré qu'il existe des relations significatives entre la MSP et leur satisfaction au travail et leur performance. Ils ont constaté aussi que les employés présentant des valeurs élevées de service public sont moins susceptibles de quitter la fonction publique et plus susceptibles de recevoir de meilleures évaluations de performance. Selon ces auteurs, la MSP joue un rôle crucial dans la satisfaction des agents de l'État. Les travaux de Kim (2005) sur 1739 fonctionnaires publics Coréens dans 9 administrations centrales, 5 provinces et 26 agences locales du gouvernement en Corée du Sud ont montré que la MSP a un effet significatif sur la performance.

Cependant, les études empiriques d'Alonso et Lewis (2001), fondées sur une analyse logistique des réponses formulées par 35 000 cadres supérieurs du gouvernement fédéral américain entre 1991 et 1996 ont conduit à des résultats contradictoires ; car ils ont trouvé des relations positives, négatives et non existantes entre la MSP et la performance. Par ailleurs, en utilisant le modèle d'équation structurelle sur un échantillon de 205 fonctionnaires choisis au hasard de trois organisations publiques, Bright (2007) ont trouvé que la MSP n'a pas d'effet direct significatif sur la performance des employés publics quand l'adéquation personne organisation (P-O fit) est prise en compte. Cependant, cette étude indique que la MSP influence fortement l'adéquation P-O dans les organisations publiques et subséquemment a un impact indirect important sur la performance des employés.

Les recherches de Vandebecle (2009) sur 3 300 fonctionnaires de l'administration publique flamande confirment l'existence d'un lien solide entre la MSP et la performance. En effet, Vandebecle a trouvé que toutes les dimensions de la MSP, à l'exception de la « compassion »³⁷, sont significativement liées à la performance déclarée. Les travaux de Ritz (2009) sur 13 500 fonctionnaires de l'Administration fédérale Suisse testant deux dimensions de la MSP à partir de la méthode de régression linéaire ont trouvé que seul l'attachement à l'intérêt général présente un lien significatif et positif avec la performance perçue. L'attrait pour l'élaboration des politiques publiques n'était pas significatif.

Par contre, Andersen et Søren (2009) dans leur étude sur le secteur de santé au Danemark ont souligné que cette relation n'est pas suffisamment robuste. Les travaux empiriques de Egger-Peitler (2009) sur les administrations publiques de Vienne, en Autriche abondent dans le même sens que ceux d'Anderson et Søren. Par ailleurs, en passant en revue des recherches sur la MSP et la performance, Brewer (2008) a conclu que :

« Les recherches empiriques pertinentes sur le lien entre la motivation de service public et la performance sont rares et elles ont produit des résultats mitigés. Au niveau

³⁷ - Pour Vandebecle (2009), ce résultat est peut être dû au fait que la compassion comporte une composante individuelle importante, par conséquent peut se déboucher sur le favoritisme s'opposant ainsi au principe de neutralité et d'impartialité.

individuel, deux recherches empiriques confirment ce lien, tandis qu'une de ces études effectue une analyse complémentaire qui semble le réfuter. Il est cependant difficile de tirer des conclusions définitives compte tenu des différents types de populations et de mesures de la motivation de service public et de la performance. Au niveau organisationnel, deux études empiriques produisent des indications très séduisantes, selon lesquelles la motivation de service public pourrait être liée à la performance organisationnelle, mais ces études présentent aussi des problèmes de mesure et d'autres faiblesses qui soulèvent des questions quant à leur validité et leur reproductibilité. Encore une fois, il est difficile de tirer des conclusions de ces études, notamment en raison des indications empiriques extrêmement limitées »³⁸.

Brewer (2008 : 152)

Alors quel est le mécanisme sur lequel se fonde le lien entre ces deux concepts ? Les travaux de Brewer suggèrent d'intégrer d'autres facteurs comme l'EO pour affiner les recherches sur la relation entre ces deux concepts. Ceux de Vandenberg (2009) révèlent le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle et l'EO dans la relation entre la MSP et la performance. Dans le cadre de ce travail, nous avons jeté notre dévolu sur deux attitudes au travail comme variables intermédiaires entre la MSP et la performance.

1)-MSP, engagement organisationnel et Performance

Selon Vandenberg (2009 :14), le concept d'engagement organisationnel (EO) désigne « le degré d'identification de l'individu avec une organisation donnée et son degré d'attachement à celle-ci... caractérisé par (a) une forte croyance dans les objectifs et les valeurs de l'organisation et une acceptation de ceux-ci ; (b) la disposition à faire des efforts considérables pour le compte de l'organisation ; (c) un désir certain de rester membre de l'organisation ». Ce concept a été largement développé par Meyer et Allen (1991) qui, conformément à la précédente définition, distingue trois dimensions de l'EO : normatif, affectif et l'EO calculé ou de continuité.

De nombreuses recherches en administration publique ont été réalisées sur l'engagement organisationnel (EO) et la performance dans le secteur public (Balfour et Wechsler, 1990, 1991, 1996 ; Steinhaus et Perry, 1996 ; Moon, 2000 ; Crewson, 1997 ; Naff et Crum 1999 ; Castaing 2006 ; Taylor 2007 et 2008 ; Park et Rainey, 2007 ; Vandenberg, 2009 ; Ritz, 2009 ; Leisink et Steijn, 2009). Elles ont montré que l'EO est un fort prédicteur de la performance organisationnelle (Giauque, Anderfuhren-Biget, et al., 2010). Or, bien que certains chercheurs comme Camilleri (2006), Pandey et Stazyk (2008) croient que l'EO peut constituer l'antécédent de la MSP, la majorité des auteurs s'accordent sur le fait que l'EO est considérée comme une conséquence de la MSP (Crewson, 1997 ; Naff et Crum 1999 ; Castaing, 2006 ;

³⁸ - Cette conclusion de Brewer est traduite par Hondelghem et Perry (2009).

Taylor 2007 et 2008 ; Vandenabeele, 2009 ; Ritz, 2009 ; Leisink et Steijn, 2009). Par conséquent, la MSP peut contribuer, ne serait-ce indirectement à la performance organisationnelle (Giauque et al., 2010). Alors, la question est de savoir le mode opératoire de la relation entre la MSP et l'EO.

a)- MSP et Engagement organisationnel

La relation entre la MSP et l'EO a été établie dès 1990 par Perry et Wise (voir supra). Les individus qui sont très engagés dans leur travail sont susceptibles d'être très motivés à rester dans leurs organisations et d'être performants (Meyer et Allen, 1991 ; Giauque, 2012). Ils sont plus disposés à contribuer à l'amélioration des services publics (Leisink et Steijn, 2009). Les travaux de Ritz (2009) ont trouvé que les fonctionnaires de l'Administration fédérale Suisse manifestent un attachement élevé à l'administration fédérale, mais ceux qui sont davantage attachés à l'intérêt général présentent un plus grand engagement affectif. En se basant sur la littérature sur l'adéquation personne-environnement et personne-organisation, Ritz suppose que les travailleurs ayant une plus grande MSP présentent un EO plus important. Il suggère que l'attachement à l'intérêt général est une dimension de la MSP qui se traduit par des attitudes axées sur la performance comme l'engagement affectif. Ce qui rejoint les travaux de Kim (2005) en Corée du Sud qui observent une corrélation positive entre la MSP et l'engagement affectif, ceux de Crewson (1997) selon lesquels les fonctionnaires qui sont soucieux d'être au service du public présentent un plus grand EO ; ainsi que les études de Camilleri (2006) qui montrent que l'EO influence positivement la MSP.

Par ailleurs, les agents animés par l'esprit de service public sont susceptibles de développer des attachements profonds à la fonction publique et d'être disposés à fournir des efforts soutenus (Steijn et Leisink, 2006). Les recherches réalisées par Leisink et Steijn (2009) sur 4 130 fonctionnaires néerlandais en attestent. En effet, elles révèlent l'existence d'une corrélation positive entre le niveau d'attachement à l'intérêt général, l'EO et la disposition à faire des efforts au travail. Leisink et Steijn soulignent le rôle prépondérant de cette dimension de la MSP sur l'EO et in fine sur la performance. Leurs résultats indiquent que l'attachement à l'intérêt général a un effet direct positif sur l'engagement, la disposition à faire des efforts et sur la performance même lorsque l'inadéquation de la MSP³⁹ est prise en compte. Toutefois, Leisink et Steijn soutiennent que les agents ayant un niveau de MSP élevée et qui peuvent satisfaire le désir de réaliser ses motifs de service public dans son travail seront plus performants que ceux dont la MSP est élevée mais qui ne peuvent pas satisfaire ce désir (Leisink et Steijn, 2009). Il semble que l'adéquation de MSP et la MSP ont chacune une influence positive sur la performance, l'EO et la disposition à faire des efforts (Hondeghe et Perry, 2009).

³⁹ - Leisink et Steijn utilisent le terme « adéquation de MSP » (« PSM-fit en anglais») pour mesurer les possibilités offertes aux personnes d'exercer leur attachement à l'intérêt général dans leur emploi.

b)- L'Engagement organisationnel et la performance

La relation entre l'EO et la performance individuelle fait l'objet de débats animés (Vandebeele, 2009) bien que l'importance de l'engagement dans la compréhension de la performance des employés est de plus en plus acceptée (Wight, 2007). Des travaux théoriques et empiriques ont établi une corrélation positive entre la performance et certains éléments de l'EO. Alors que l'engagement normatif et l'engagement affectif sont positivement corrélés à la performance, la relation de cette dernière avec l'engagement continu n'est pas significative et parfois négative (Meyer et al., 1989 ; Meyer et Allen, 1997; Kim, 2005 ; Vandebeele, 2009 ; Ritz, 2009 ; Leisink et Steijn, 2009). La relation ambiguë entre l'engagement de continuité et la performance peut être expliquée par le fait qu'un fonctionnaire peut désirer de rester dans un organisme public sans vouloir pour autant déployer un effort soutenu.

Les travaux de Romzek (1990) sont parvenus aux conclusions selon lesquelles l'EO influence positivement la performance vu que les agents publics ayant un niveau élevé d'EO sont davantage attachés aux objectifs organisationnels et sont plus disposés à déployer des efforts. Ce qui rejoint l'assertion de Leisink et Steijn (2009 :44) selon laquelle « la disposition à faire des efforts supplémentaires est généralement considérée comme une conséquence comportementale directe de l'engagement, qui contribue à la performance professionnelle ». Les travaux de Ritz en attestent. En effet, Ritz (2009) a trouvé une relation positive entre la motivation, l'engagement et la satisfaction professionnelle des fonctionnaires et l'efficacité interne sur le plan de la réduction des coûts, de la simplification des processus et de la prise de décision. Par ailleurs, les travaux de Moon (2000) portant sur l'EO dans des agences gouvernementales aux Etats Unis ont montré que les facteurs intrinsèques ont fortement contribué au renforcement de l'EO qui, à son tour, améliore la performance organisationnelle. Cependant, d'autres recherches indiquent que la relation entre l'EO et la performance n'est pas robuste (Mowday et al., 1982 ; Mathieu et Zajac, 1990b).

2)-MSP, Satisfaction au travail et Performance.

L'une des conséquences comportementales de la MSP est la satisfaction professionnelle (Vandebeele, 2009). Or cette dernière est, selon Kim (2005), l'un des trois facteurs à côté de l'engagement affectif et du comportement citoyen dans l'organisation ayant une plus grande influence sur la performance. La relation entre la satisfaction et la performance peut remonter à l'école des relations humaines, notamment aux travaux de Elton Mayo qui soutiennent que les travailleurs satisfaits sont productifs (Mayo, 1933 ; McGregor, 1960 ; Likert, 1961). Par la suite, les travaux de Herzberg ont dominé les recherches portant sur la satisfaction au travail en suggérant que les facteurs conduisant à la satisfaction sont liés au contenu du travail et sont les seuls qui puissent accroître la motivation au travail (Vandebeele, 2009).

Durant ces dernières décennies, ce concept a fait l'objet de beaucoup de recherches dans le domaine de l'organisation (Rainey, 2003). Il a aussi fait l'objet de nombreuses définitions dont la plus générale et la plus utilisée dans les recherches sur l'administration publique est celle de Locke (1976). Pour cet auteur, la satisfaction au travail est « un état émotionnel agréable ou positif, qui découle de l'appréciation de son travail ou de ses expériences professionnelles » (Locke, 1976 :1300). Elle indique le degré d'appréciation de l'individu de son emploi. De nombreux facteurs influencent la satisfaction au travail, tels que le salaire, les promotions, la sécurité de l'emploi, la supervision, les caractéristiques du groupe de travail, la participation et la structure organisationnelle et le climat organisationnel (Rainey, 2003). Cependant, à l'instar de Herzberg, de Hackman et Oldhan, Sarri et Judge (2004) soutiennent que les variables les plus déterminantes sont liées aux caractéristiques intrinsèques de l'emploi.

a)- MSP et Satisfaction

La satisfaction au travail est l'une des attitudes découlant de la MSP (Vandenabeele, 2009). D'aucuns la considèrent comme l'une des principales caractéristiques des agents de l'État (Liu (2009). En effet, ces derniers peuvent par l'entremise de leur emploi, satisfaire leur désir individuel de venir en aide à autrui (Perry et Wise, 1990) correspondant ainsi à leur comportement prosocial et altruiste (Georgellis et al., 2010). Cette assertion est confirmée par les travaux de Schneider et Vaught (1993) qui ont trouvé qu'en raison des aspects motivationnels propres à leur fonction, les agents de l'État sont davantage satisfaits de leur travail; ceux de François (2000) selon lesquels les fonctionnaires ayant des niveaux de MSP plus élevés sont plus satisfaits de leur travail, plus attachés à leur organisation et plus productifs.

Plusieurs travaux montrent que la MSP est positivement liée à la satisfaction au travail (Rainey, 1982 ; Naff et Crum, 1999 ; Taylor, 2007, 2008 ; Moynihan, et Pandey, 2007 ; Vandenabeele, 2009 ; Liu, 2009). Par exemple, Naff et Crum (1999) ont trouvé que la MSP contribue significativement à la satisfaction des individus au travail et dissuade les travailleurs de vouloir quitter leur poste. De leur côté, Moynihan et Pandey (2007) ont réalisé une étude sur 274 managers travaillant dans les agences de santé et de service humain (health and human service agencies) aux Etats Unis. En utilisant la méthode de régression linéaire par MCO, ils ont trouvé que la MSP ainsi que la motivation extrinsèque (possibilité d'avancement) sont positivement et significativement liées au degré de satisfaction des managers. Par ailleurs, les résultats empiriques des travaux de Liu (2009) en chine indiquent que l'attachement à l'intérêt général et l'abnégation contribuent significativement à la satisfaction des travailleurs chinois. A l'instar de Bright (2007) et Steijn (2008), Liu suggère l'utilisation de la théorie de l'adéquation personne -organisation (P-O) pour expliquer l'influence des dimensions de la MSP sur la satisfaction au travail. Les travaux de Steijn (2008) en attestent. En effet, en utilisant l'analyse de la régression linéaire par MCO sur un échantillon de 4,502 fonctionnaires

hollandais, Steijn (2008) a trouvé que les employés ayant une adéquation de MSP sont plus satisfaits et moins enclins à laisser leur job et leur organisation que ceux qui n'en ont pas.

b)- Satisfaction et performance

L'apparition des concepts de motivation et de satisfaction au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail (Charles-Pauvers., 2006). Pourtant, la relation entre le degré de satisfaction d'un individu au travail et leur performance est controversée. L'assertion selon laquelle les salariés qui sont satisfaits dans leur travail sont plus productifs a fait l'objet de contestation (Brayfield et Crocket 1955 ; Vroom 1964 ; Porter et Lawler, 1968 ; Laffildano et Muchinsky 1985 ; Steers, 1981). Par exemple, les travaux de Steers (1981) soutiennent qu'il n'existe aucun lien de causalité entre la satisfaction et la performance car, le fait qu'un employé soit satisfait ne signifie pas forcément qu'il soit performant ; inversement, il n'existe pas d'argument probant certifiant qu'un individu performant soit pour autant satisfait. La satisfaction est un état et ne permet pas de savoir si l'individu qui est satisfait va déployer des efforts pour atteindre un but (Duvillier et Piraux, 2001). La méta-analyse réalisée par Laffildano et Muchinsky (1985) sur plus de 200 études théoriques et empiriques arrive au résultat selon lequel la corrélation moyenne entre la satisfaction et la performance était faible (0,17) et conclut que la satisfaction au travail ne serait pas une bonne variable explicative de la performance au travail. Comme nous l'avons déjà souligné, Porter et Lawler soutiennent que la relation entre satisfaction et motivation est tributaire des processus cognitifs intermédiaires (voir supra).

En revanche, depuis les travaux de Elton Mayo et de ses collègues sur « l'effet Hawthorne » posant une relation positive entre la motivation, la satisfaction au travail et la performance, de nombreuses études montrent que la satisfaction au travail est positivement corrélée à la performance (McGregor, 1960 ; Likert, 1961 ; Argyris, 1964 ; Petty et al., 1984 ; Judge et al., 2001 ; Yousef, 2000 ; Ritz, 2009 ; Vandenabeele, 2009). En effet, Petty et al (1984) ont réalisé une méta-analyse sur la relation entre ces deux concepts. Ils sont parvenus à la conclusion selon laquelle il existe une corrélation positive entre la satisfaction professionnelle et la performance. La méta-analyse de Judge et al. (2001) sur 301 études théorico-empiriques confirme que la satisfaction est une variable prédictive de la performance. Les travaux de Bateman et Strasser (1984) et ceux de Vandebeele (2009) abondent dans le même sens. Le sentiment de satisfaction, en tant qu'une émotion positive, entraîne une meilleure performance (vandebeeel, 2009). Dans cette même veine, Ritz (2009) soutient que :

« La satisfaction et l'engagement des travailleurs sont des facteurs importants dans la détermination de leur comportement et de leurs réactions au travail, et c'est par le biais de ces comportements et de ces réactions que l'on peut atteindre la performance organisationnelle».

Ritz (2009 : 64)

En définitive, la motivation dans les services publics semble être différente de celle du secteur privé et que l'existence des motivations spécifiques au secteur public semble être une évidence. Il existe des sources de motivation qui découlent de la mission et des objectifs des organisations publiques : défendre l'intérêt général, assurer le bien-être collectif. Et ce sont les services publics qui sont plus susceptibles de permettre à leurs agents de poursuivre ces motifs normatifs et affectifs (Gailmard, 2010). La théorie de la MSP fournit une base théorique solide dans l'explication de la spécificité de la motivation des agents publics cultivant l'éthique du bien commun et l'éthique du service public. En sus des motifs rationnels, ces derniers sont aussi motivés par l'opportunité d'impacter les affaires publiques, l'engagement de servir l'intérêt public et la réalisation de la justice sociale (Perry and Wise 1990 ; Perry 1996, 1997 ; Naff and Crum 1999 ; Buelens et Van den Broeck, 2007) qui d'ailleurs sont endogènes (Gailmard, 2010).

Cette motivation qui est particulièrement propre à ceux qui travaillent dans les services publics (Motivation de service public) (Proulx, 2008) entraîne un fort engagement au travail, une forte satisfaction et de meilleures performances (Giauque, 2012). La mobilisation de la MSP, fournissant d'éléments particuliers de motivation (Proulx, 2008), serait garante de la performance au sein des organisations publiques tant recherchée par le nouveau management public « New Management Public » (Ritz, 2009). Ce processus d'auto-sélection peut aider les organisations publiques à se doter d'une force de travail ayant un haut niveau de MSP leur permettant ainsi de résoudre ne serait-ce qu'en partie l'épineux problème de principal agent en attirant les individus talentueux, assidus au travail (Gailmard, 2010) et qui seraient moins enclins à adopter des comportements de tire au flan. D'ailleurs, en étant motivés par le désir de servir l'intérêt public ou d'aider les autres, les agents publics sont susceptibles de partager les mêmes valeurs que leur principal (Mougeot et Naegelen, 2010). Ce qui résoudrait le problème principal agent dans la mesure où les objectifs de l'agent s'alignent à la mission du principal. Alors, plus besoin d'utiliser les incitatifs de type RLP pour résoudre ce fameux problème dans le secteur public (Gailmard, 2010 ; Mougeot et Naegelen, 2010). Par conséquent, comme l'a si bien souligné Gailmard (2010 :43), la MSP est « un moyen permettant d'atteindre une fin ; et non pas une fin en soi ».

Cependant, cette spécificité ne veut pas dire pour autant que l'administration publique doit avoir ses propres théories de la motivation au travail ; les théories traditionnelles y peuvent être appliquées (Wright, 2001 ; Perry et al., 2006 ; Rainey, 2009). La MSP n'est pas la seule boîte à outils que les managers publics peuvent utiliser pour inciter les agents publics à fournir un effort soutenu. La section suivante se tâche d'identifier et d'affiner des facteurs de la motivation dans les services publics.

Section II : Facteurs de motivation dans les services publics

L'identification des facteurs qui motivent les fonctionnaires au travail est important pour la mise en place d'une stratégie visant à améliorer la performance de l'action publique (Crewson, 1997 ; Houston, 2000 ; Jurkiewicz, Massey et Brown, 1998 ; Naff et Crum, 1999 ; Wright, 2001 ; Perry et al., 2006 ; Battaglio, 2010). La littérature sur la motivation au travail nous indique une variété de facteurs de motivation au travail qui peuvent se regrouper en deux grandes catégories : facteurs intrinsèques et extrinsèques.

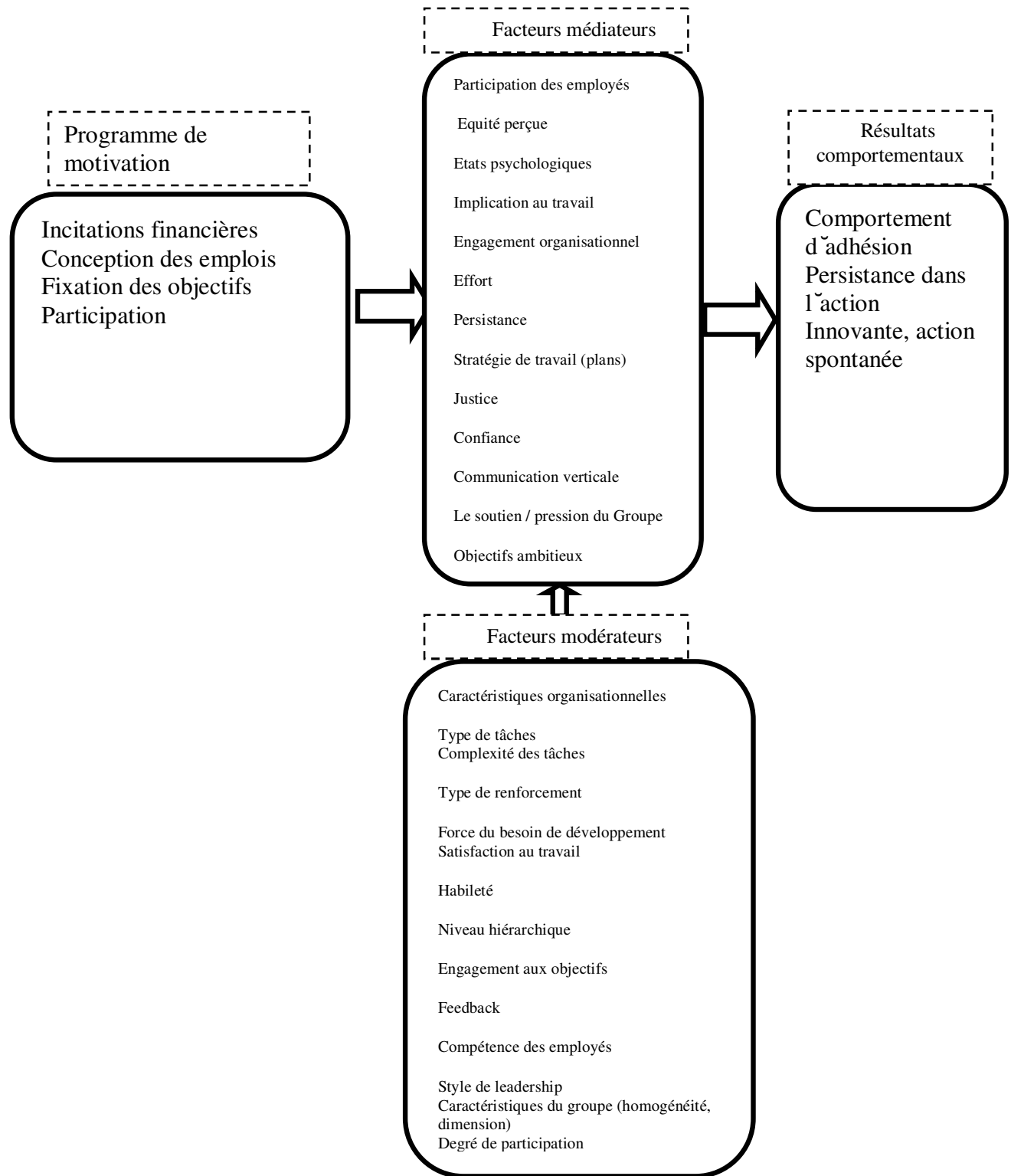
Les travaux réalisés dans la sphère publique reconnaissent l'influence de ces deux catégories de facteurs sur motivation au travail des fonctionnaires (Perry et Porter, 1982 ; Gabris et Simo 1995 ; Rainey et Stabaeur, 1999 ; Wright, 2001 ; Perry et al., 2006 ; Moynihan et al., 2009) bien que Perry (2000) critique les théories de la motivation intrinsèque et extrinsèque pour leur caractère réducteur⁴⁰ car les comportements résultant de l'appropriation de l'individu de la mission, des valeurs d'une institution ou d'un secteur ne sont pas traités dans ces théories de motivation traditionnelle.

La littérature portant sur les potentiels facteurs de motivation au travail est abondante (Reñem, 2011). Dans le secteur public, plusieurs modèles théoriques (Perry et Porter, 1982 ; Jurkiewicz et al., 1998 ; Wright, 2001, 2007 ; Perry et al., 2006 ; Egger-Peitler et al., 2007) ont suggéré des facteurs susceptibles d'inciter les fonctionnaires à fournir un effort soutenu au travail. Nous trouvons les facteurs proposés par le modèle de Perry, Mesch et Paarlberg (2006) particulièrement utiles à l'ère du nouveau management public⁴¹. En effet, Perry et ses collègues ont identifié quatre facteurs de motivation issue du paradigme traditionnel de la performance : les incitations salariales, la conception des emplois ou des tâches (Job design), la participation des employés, et la fixation des objectifs. Comme le montre la figure suivante, ce modèle propose un ensemble de variables médiatrices et modératrices influençant la relation entre lesdits facteurs et des résultats comportementaux.

⁴⁰ =Pour Perry, ces théories n'arrivent pas à expliquer tous les comportements constatés au sein des organisations. Alors que les théories de la motivation extrinsèque restent confiner dans une logique instrumentale : échange entre effort et récompenses ; les théories intrinsèques s'attachent au plaisir trouvé dans les tâches. Les comportements résultant de l'appropriation de l'individu à la mission, aux valeurs d'une institution ou d'un secteur n'est pas pris en compte.

⁴¹- Au niveau de cette section, le modèle de Perry, Mesch et Paarlberg (2006) ainsi que les travaux de Perry et al. (2009) sont particulièrement mobilisés.

Figure 5: Le modèle conceptuel de Perry et al. (2006).



Source : Perry et al. (2006 :506)

A. Les incitations financières

Les incitations financières, notamment la rémunération à la performance constituent l'un des facteurs sur lesquels se fonde le courant du nouveau management public pour augmenter la performance dans la sphère publique⁴² (Kellough et Nigro, 2002; Perry et al., 2006 ; Battaglio, Jr, 2010). L'idée c'est que l'amélioration de la performance dans l'administration publique jugée inefficace passe par l'application des principes venant de la sphère privée comme la définition des objectifs et la fourniture des incitations financières telle que la rémunération à la performance pour inciter les agents publics à les atteindre et donc à fournir un effort soutenu au travail (Battaglio, Jr, 2010). Cette idée est fondée sur les prémisses des théories du choix rationnel selon lesquels l'individu est un *homo economicus* et par conséquent cherche à maximiser ses gains personnels au moindre effort possible (Hondeghe et Perry, 2009). Alors, il faut l'inciter à fournir le maximum d'effort possible par des stimulants économiques décourageant ainsi l'aléa moral et le tire au flan, comportement que l'on rencontre souvent dans la bureaucratie gouvernementale en raison du fait que l'output n'est généralement pas vérifiable (Dixit, 2002). Par conséquent, la RLP était considérée dans les années 80 comme une panacée en vue de guérir tous les maux des services publics (Kellough et Haoran, 1993).

L'utilisation des incitations financières est fondée principalement sur les propositions théoriques de la théorie des attentes et celles du renforcement (Kellough et Haoran, 1993 ; Perry et al., 2006). Alors que la théorie des attentes postule que les individus exercent des efforts s'ils s'estiment que ces derniers se traduiront par un résultat qu'ils valorisent ; la théorie du renforcement prédit une relation directe entre un comportement cible souhaité tel que, la performance et ses conséquences comme la Rémunération (Perry et al., 2009 ; Weibel et al., 2009). La théorie économique de la motivation s'inscrivant dans la lignée de la théorie des incitations, particulièrement le modèle principal-agent fonde aussi l'argumentaire pour les incitations financières en vue de dissuader des comportements de tire- au-flan (Weibel et al., 2010).

En se basant sur ces fondements théoriques, les pays de l'OCDE faisant face à des difficultés économiques et budgétaires à la fin des années 70, décident d'introduire la rémunération liée aux performances ou rémunération à la performance (RLP) dans leur fonction publique en vue de stimuler la motivation au travail des fonctionnaires et d'augmenter leur responsabilité afin d'améliorer leurs performances (OCDE, 2005). En effet, suite à l'application de cette politique dans l'administration fédérale Américaine avec la réforme de la fonction publique instituée par la loi de 1978 (Civil Service Reform act), les autres pays de l'OCDE notamment l'ont progressivement appliquée. On soutient que la RLP est non seulement un facteur de motivation

⁴² Dans ce présent travail de recherche, les termes de rémunération liée aux performances ou de rémunération à la performance sont utilisés de manière indistincte pour désigner une pluralité de systèmes associant la rémunération à la performance.

extrinsèque, mais aussi, elle fournit une récompense intrinsèque à travers la reconnaissance de l'effort et des résultats (OCDE, 2005).

En effet, des travaux suggèrent que les incitations monétaires sont potentiellement l'approche motivationnelle la plus efficace pour augmenter la productivité des agents publics (Greiner (1986) car elles guident leur comportement lorsqu'elles sont crédibles et individuelles (Dixit, 2002). Considérées comme principaux déterminants du comportement motivé et de la performance (Anderson, 2009), les incitations financières pourraient attirer les individus compétents, favoriser la rétention des employés efficaces, augmenter la productivité globale des employés, conduire à des économies de coûts pour l'organisation, et favoriser la réalisation des objectifs de l'organisation d'une manière plus efficace (Ginsberg, 2008 ; Delfgaauw et Dur, 2008). Le manque d'incitations dans les organisations publiques serait une attirance pour les travailleurs qui ont une aversion pour l'effort soutenu (Delfgaauw et Dur, 2008).

Cependant, il semble que l'hypothèse selon laquelle la RLP est un élément crucial dans le renforcement de la motivation au travail des employés du secteur public n'est pas entièrement bien fondée (Perry et Porter, 1982 ; Kellough et Haoran, 1993). Nombreuses sont les recherches qui ont montré que les fonctionnaires accorderaient moins d'importance aux récompenses monétaires et sont davantage motivés par certaines finalités altruistes et éthiques (Rainey, 1979, 1982 ; Jurkiewicz et al., 1998 ; Houston, 2000 ; Lewis et Frank 2002 ; Frank et Lewis, 2004 ; Vandenabeele et Hondeghem, 2005 ; Buelens et Van den Broeck, 2007 ; Ritz, 2009 ; Bright, 2009 ; Anderfuhren-Biget et al., 2010). En effet, même si les incitations externes sont faibles ou inexistantes, certains fonctionnaires semblent être très motivés pour offrir un service à la communauté, à défendre l'intérêt public et à aider les plus faibles. En sus des caractéristiques individuelles des agents, les chercheurs qui ont abordé le rôle des incitations dans le secteur public semblent être unanimes à reconnaître qu'en raison de certaines caractéristiques spécifiques à ce secteur (telles que des multiples missions et tâches, l'existence de plusieurs « principaux », ainsi que le mode de structuration des organismes publics ; l'impact des incitations financières pourrait être différent dans les organisations publiques par rapport à celles privées (Dixit 2002, Burgess et al., 2012).

En effet, si les recherches antérieures conduites notamment dans le secteur privé indiquent que les incitations financières entraînent une augmentation de la productivité et une amélioration de la performance organisationnelle (Perry et al., 2006) ; les études réalisées dans la sphère publique semblent conduire à des résultats plutôt mitigés (Pearce et Perry, 1983 ; Pearce et al., 1985 ; Ingraham, 1993 ; Marsden et Richardson, 1994 ; Marsden et French, 1998 ; Perry, 1988). En effet, ces études suggèrent que les systèmes de RLP dans le secteur public ont généralement peu d'impact positif sur la motivation au travail et la performance organisationnelle. Des études réalisées par l'OCDE abondent presque dans le même sens que les travaux de Perry et ses collègues (OCDE, 2005). Ces études soulignent que ces résultats

mitigés sont dus aux problèmes de conception et de mise en œuvre ainsi qu'aux difficultés inhérentes à l'évaluation des performances dans le secteur public (OCDE, 1997)⁴³. Alors, la mise en place des facteurs organisationnels comme la fixation des objectifs et des critères objectifs d'évaluation de la performance rendrait les incitations financières efficaces en vue d'inciter les fonctionnaires à fournir un effort soutenu dans leur travail. Cela pourrait rendre positives les attentes performances résultats des fonctionnaires considérées comme généralement négatives (Forest, 2007).

Les travaux de Perry et al. (2009) ont analysé l'efficacité des systèmes de RLP en passant en revue 57 études portant sur ce type d'incitation financière dans le secteur public de 1977 à 2008. Ils ont conclu que le système de la RLP produit des effets mitigés sur la performance individuelle et organisationnelle dans le secteur public traditionnel. Les études menées par Pearce et al. (1985) sur l'Administration de la sécurité sociale aux Etats Unis ont trouvé que la rémunération au mérite n'a pas d'effet sur la performance organisationnelle. Pearce, Stevenson et Perry suggèrent que cette rémunération serait une méthode inappropriée pour améliorer la performance au sein de l'administration publique. Les recherches de Marsden et Richardson (1994) dans la fonction publique anglaise sont parvenues à des conclusions similaires. C'est ainsi que Perry et al. (2006:507) suggèrent que : « Les incitations financières individuelles sont inefficaces dans le cadre du secteur public traditionnel ». Ce dernier contiendrait des caractéristiques spécifiques qui restreignent la portée des incitations financières de type RLP (Weibel et al., 2009).

En effet, ces recherches soutiennent que les raisons de cette inefficacité semblent être le résultat d'un manque de financement adéquat pour la RLP et l'absence de caractéristiques organisationnelles et managériales (l'absence de bonne pratique de management axé sur les résultats) qui sont nécessaires pour que la rémunération soit liée à la performance dans le cadre du secteur public traditionnel, les difficultés d'évaluation de la performance, tels que la clémence de l'évaluateur (Pearce et Perry, 1983; Ingraham 1993; Perry 1988 ; Perry et al, 2006). Dès le début de l'introduction de la rémunération au mérite dans la fonction publique, Pearce et Perry s'interrogent sur son efficacité dans le contexte du secteur public caractérisé par la restriction budgétaire, la liberté de l'information sur les salaires des individus, des changements importants dans les objectifs de l'organisation avec les changements de gouvernement et l'ambiguïté au niveau de la notion de performance dans le secteur public.

Dans la même veine, d'autres travaux suggèrent que l'utilisation de systèmes d'incitation à forte puissance de type RLP se heurte à des problèmes structuraux propres aux organisations

⁴³ Selon OCDE (2005), les systèmes de rémunération liée aux performances sont fondés sur trois (3) hypothèses. D'abord, les organismes sont capables de mesurer avec exactitude les résultats de l'individu, de l'équipe, de l'unité ou encore de l'organisme; ensuite, les résultats individuels et ceux des équipes/unités contribuent à la performance de l'organisation ; enfin, la rémunération peut être attribuée d'une manière telle qu'on peut mettre en exergue sa valeur incitative aux yeux des bénéficiaires potentiels.

publiques tels que l'absence de compétition, l'existence de plusieurs principaux, des tâches et des missions multiples, les problèmes de mesure, système de récompense d'équipe et la motivation intrinsèque (Dixit, 2002 ; Mougeot et Naegelen, 2010 ; Burgess et al., 2012). Par conséquent, il serait plus approprié d'y utiliser des mécanismes d'incitation à faible puissance (Mougeot et Naegelen, 2010). D'ailleurs, des travaux considèrent que la motivation intrinsèque, sous certaines conditions, peut être évincée par la RLP car, octroyer à quelqu'un une prime financière contingente à sa performance pour faire exécuter une tâche qu'il prenait le plaisir de faire peut diminuer sa motivation à le faire parce qu'il est susceptible de considérer que son action est dirigée par un être externe (Weibel et al., 2009 ; Georgellis et al., 2010). Par conséquent, ce système comporterait des coûts cachés résultant d'un effet prix (car le système de RLP développe un sens pour les récompenses financières) et un effet d'éviction (parce qu'il réduit la signification du contenu du travail) sur la motivation et la performance (Weibel et al., 2009).

D'autres travaux soutiennent que la rémunération au mérite dans le secteur public confronte à des problèmes d'asymétrie d'information au niveau de l'évaluation de la performance, car le superviseur manque d'informations précises sur les performances des subordonnés (Perry, 1986). Or, Delfgaauw et Dur (2008) ont précisé que dans un tel contexte où l'effort n'est pas vérifiable, les travailleurs paresseux peuvent trouver la fonction publique très attractive et peuvent évincer les individus laborieux. Alors, faut-il convenir avec Cahuc et Zylberberg (1996) qui ont souligné que dans un tel contexte où l'effort et l'output n'est pas vérifiable par un tiers- et c'est le cas notamment en matière de fourniture de service- un contrat auto-exécutoire de type salaire d'efficacité serait plus efficace ?

Bien que les économistes ont généralement été sceptiques sur l'efficacité des systèmes d'incitation de groupe en raison du phénomène passager clandestin (Varian, 1992 ; Gaynor et al. 2004, Bhattacharjee, 2005) ; Perry et al. (2006) suggèrent que « les systèmes d'incitation de groupe⁴⁴ seraient plus efficaces que ceux des incitations individuelles, mais ils ne sont pas bien testés dans les milieux du secteur public, où des mesures de performance organisationnelle sont souvent incertaines ». Ils seraient plus compatibles avec les principes institutionnels publics fondamentaux tels que les contraintes de transparence et de budget (Perry et al., 2009). Selon DeMatteo, Eby et Sundstrom (1998), l'efficacité des systèmes d'incitation de groupe est tributaire des caractéristiques du système de récompenses (incluant la dimension de la récompense, la fréquence de versement et la méthode d'allocation) des caractéristiques de l'organisation, de l'équipe de travail et des membres de l'équipe. Cependant, les études empiriques portant sur le plan d'incitation de groupe dans le secteur public ne sont pas nombreuses (Orvis et al., 1993 ; Heinrich 2007 ; Burgess et al., 2012). Les travaux de Orvis,

⁴⁴ -En équipe ou en petits groupes les incitations sont caractérisées par des récompenses dans lesquelles une partie de la rémunération individuelle est contingentée aux résultats mesurables du groupe (DeMatteo, Eby et Sundstrom 1998).

Hosek, et Mattock (1993) suggèrent que les incitations de groupe influenceraient positivement la motivation au travail des membres du groupe. En revanche, les études de Heinrich (2007) ont conduit à des résultats mitigés. Plus récemment, les travaux de Burgess et ses collègues en Grande Bretagne ont trouvé que ce système a un effet positif substantiel sur les petites équipes de travail et un impact négatif sur les grandes. Ceci est peut être dû en raison du fait que le contrôle par les pairs et l'existence de meilleurs flux d'informations pour surmonter le problème de passager clandestin sont plus faciles à effectuer et à obtenir dans les petits groupes de travail (Burgess et al., 2012). D'autres chercheurs suggèrent que le système des tournois serait plus efficace dans les organisations publiques hiérarchisées que celui de la rémunération à la performance (Whitford, 2006). Mais faudrait-il que les fonctionnaires soient neutres au risque pour que le tournoi soit efficace (Lazear, 1986). Outre des facteurs organisationnels, l'efficacité de la RLP dépend, des caractéristiques individuelles (Bright, 2009 ; Anderfuhren-Biget et al., 2010), du type de tâches que contient l'emploi et de la perception des employés sur ce mécanisme incitatif (Perry et al, 2009).

Ainsi, les auteurs ont identifié plusieurs facteurs pouvant influencer la relation entre la rémunération au mérite à la performance individuelle et organisationnelle. Il s'agit notamment de la perception des employés (Dowling et Richardson, 1997, Marsden et French, 1998 ; Condrey et al., 1992 ; Kellough et Selden, 1997), des facteurs contextuels (Andersen 2007 ; Davidson et al. 1992 ; Dowling et Richardson 1997 ; Hutchison et al. 1996 ; Shaw et al. 2003) Andersen et Pallesen 2008) et des caractéristiques des emplois (Milkovich et Wigdor 1991).

1)-Rémunération à la performance et les perceptions des employés

Dans la lignée de la théorie des attentes (voir supra), la perception de l'individu qu'il est en mesure d'atteindre un niveau de performance donné et que l'atteinte de cette performance sera assortie d'une récompense jugée attractive semble être déterminante dans le processus motivationnel. Et la RLP est généralement considérée comme l'instrumentalité permettant de combler les « attentes performance - résultat ». Cependant, des études empiriques réalisées dans le secteur public ont trouvé des résultats plutôt mitigés à tel point que Perry et al. (2009) soutiennent qu'en général, la rémunération à la performance n'arrive pas à déclencher les changements intermédiaires prévus dans les perceptions des employés nécessaires pour influencer leur motivation. Il semble que les attentes performance-résultat des agents publics seraient faibles de sorte que ces derniers ont perçu une faible relation entre la performance et la rémunération (Daley, 1987). Les fonctionnaires peuvent penser que leur performance ne sera pas suivie proportionnellement de l'obtention d'une récompense monétaire (Marsden et Richardson, 1994). Comme Forest (2007) l'a mentionné, les attentes performance-résultat desdits agents seraient généralement négatives. Cherchant à expliquer cet état de fait, certains chercheurs soutiennent que les incitations financières seraient trop faibles pour être valorisées (Heinrich 2007) et donc peu attrayantes (Marsden et French, 1998) ; d'autres soulignent que peu de gens croyaient un salaire plus élevé entraînerait un niveau de performance élevé (Pearce et al., 1985).

Par ailleurs, des chercheurs ont soutenu que le faible succès de la RLP est expliqué par la perception des agents qui croient que les processus de fixation des objectifs ont été mal conçus, les systèmes d'évaluation de performance ont été inappropriés (Dowling et Richardson, 1997, Marsden et French, 1998). Les employés perçoivent généralement que ce système est injuste (Perry et al., 2009) et entraînerait la discorde (Marsden, 2004). Ceci pourrait être dû notamment au faible niveau de confiance dans l'organisation, au manque de transparence du système d'évaluation de la performance, faible lien entre rémunération et performance, manque de confiance dans le système de notation de la performance (Condrey et Brudney, 1992 ; Kellough et Selden, 1997) et le manque de crédibilité du leadership (Gabris et Ihrke, 2000). Alors, pour qu'ils perçoivent que le système soit juste, un système de fixation des objectifs de performance, un bon dispositif d'évaluation de la performance, de la transparence sur la façon dont les normes sont fixées, l'existence d'une relation entre les mesures de performance et la rémunération seraient nécessaires.

2)-Rémunération à la performance et facteurs contextuels.

Les incitations financières semblent être susceptibles d'améliorer la performance au travail dans le secteur public (Dixit, 2002.). Mais la relation entre ces deux variables est modérée par des facteurs organisationnels et situationnels (Perry et al., 2006). De nombreux facteurs contextuels semblent modérer l'efficacité des systèmes de RLP tels que la fixation des objectifs, le système d'évaluation de la performance ; le système de récompense, la confiance (Perry et al., 2009). En effet, les recherches empiriques indiquent que les plans d'incitation individuelle sont plus susceptibles d'être efficaces pour motiver les employés dans des emplois simples, structurés et dans des contextes où la confiance est élevée, des récompenses adéquates, le système d'évaluation de la performance est équitable, des objectifs peuvent être fixés sans ambiguïté et conflit (Milkovich et Wigdor 1991 ; Condrey et Brudney, 1992). En effet, les travaux de Brown (2001) ont montré que la justice procédurale est un facteur très important dans la détermination du succès des plans de rémunération liée aux performances. D'autres études prouvent que lorsque les objectifs sont clairs, une rémunération adéquate, et il existe un montant significatif pour financer les plans de rémunération au mérite, la RLP entraîne des résultats positifs sur le rendement au travail (Greiner et al., 1977). Malheureusement, force est de constater que les caractéristiques organisationnelles du secteur public traditionnel ne remplissent pas généralement ces conditions (Kellough et Haoran, 1993).

En effet, de nombreuses études ont constaté que des employés publics soutiennent l'idée de la RLP comme étant louable, mais ont trouvé que son application dans les organisations publiques se heurte à des sérieux problèmes organisationnels (Marsden et Richardson, 1994 ; OCDE, 2005). Parmi ces problèmes-dont certains ont été déjà mentionnés ci-dessus, des auteurs ont identifié des contraintes institutionnelles (Pearce et Perry, 1983 ; Ingraham, 1993 ; Perry et al., 2009). Les travaux de Ingraham (1993) réalisés à partir d'une enquête réalisées en

1991 sur les Etats qui avaient adopté la RLP, et des entrevues menées dans des pays de l'OCDE en 1991 et 1992 ont conduit à la conclusion selon laquelle les facteurs institutionnels, tels que les lois de la fonction publique, les procédures en vigueur et les contraintes économiques, les réductions budgétaires n'étaient pas propices à la réussite dans le secteur public. Il soutient que cette politique ne devrait pas être une réussite dans un tel contexte des caractéristiques organisationnelles des institutions du secteur public. Des études menées par OCDE soulignent aussi le caractère complexe et confus de la notion de performance dans le secteur public, la difficulté de trouver des indicateurs objectifs et quantifiables, le changement des objectifs de l'administration suivant l'orientation politique de chaque gouvernement (OCDE, 2005). D'autres soulignent le caractère ambigu et conflictuel des objectifs des organisations publiques (Wright, 2001, 2004); d'insuffisance de fonds et des difficultés d'évaluation de la performance en raison notamment des tâches multiples et des objectifs ambigus (Kellough et Lu, 1993). En effet, Jung et Rainey (2009) ont trouvé que les programmes d'évaluation des objectifs ambigus sont négativement liés à la motivation au travail des agents fédéraux américains.

Toutefois, le secteur du service public concerné semble jouer un rôle dans la relation entre la RLP et la motivation au travail et la performance (Perry et al., 2006). En effet, des études réalisées dans le secteur médical ont trouvé que la rémunération au mérite influence positivement la performance (Hickson et al. 1987 ; Kouides et. 1998 ; Krasnik et al. 1990 ; Dowling et Richardson 1997 ; Shaw et al., 2003 ; Andersen, 2007, 2009) bien que celles de Mullen et al. (2010) aient trouvé peu d'effet de la RLP sur la qualité des soins médicaux. Il en va de même pour les travaux de Greiner et al. (1977) portant sur les agents de police auxquels l'on a assigné des objectifs clairs qui ont constaté que la rémunération à la performance a un impact positif sur la réduction de la criminalité. Les travaux de Baiker et Jacobson (2007) ont trouvé des résultats similaires. En revanche, les recherches réalisées dans le secteur de l'éducation ont trouvé un impact négatif sur les attitudes des employés et leur motivation intrinsèque (Marsden et French, 1998 ; Andersen et Pallesen, 2008). Ce résultat peut être dû aux difficultés d'évaluer la performance des enseignants. D'autres travaux réalisés dans des centres d'impôts ont conclu que la rémunération au mérite a peu d'effets sur la performance et qu'elle est généralement perçue comme une source de discord (Marsden et Richardson, 1994 ; Bertelli, 2006).

Pour Perry et ses collègues, les conclusions qui se basent sur des contraintes institutionnelles, ne sont pas fondées sur des lacunes fondamentales des systèmes de RLP. En effet, pour eux, l'effet mitigé de la rémunération à la performance est aussi et surtout dû à son incompatibilité avec les valeurs de service public et la motivation la plus puissante d'ordre intrinsèque qui poussent beaucoup de gens à travailler dans les organisations publiques (Vandenabeele et Hondeghem, 2005 ; Perry et al., 2006 ; Bright, 2009 ; Anderfuhren-Biget et al., 2010). Les travaux de Duvillier et al. (2003) abondent dans le même sens que Perry et ses collègues en

soutenant que ce dispositif incitatif est parfois contradictoire avec les valeurs de mission de service public.

3)-Rémunération à la performance et types de tâches

L'effet de la rémunération à la performance semble être modéré par les types de tâches que contiennent un emploi. Selon Perry et al. (2009), la RLP peut avoir plus d'effet à des niveaux inférieurs de l'organisation où les tâches sont moins ambiguës. Et les travaux de Milkovich et Wigdor (1991) montrent que ce système de rémunération est mieux adapté pour les postes dans lesquels les tâches sont assez concrètes et mesurables. Ce qui est confirmé par les travaux de Weibel et al. (2009) qui ont trouvé que la RLP augmente considérablement la performance lorsque les tâches ne sont pas intéressantes (0,42). Ceci est peut être dû au fait que la RLP augmente considérablement la motivation globale des agents via la motivation extrinsèque car la nature de ces tâches ne sont pas intrinsèquement motivante. Dès le début des années 80, des chercheurs ont aussi constaté que les employés de rang inférieur sont plus favorables à la rémunération liée à la performance (Nachmias et Moderacki, 1982) car ils sont plus susceptibles de trouver que les emplois sont moins intéressants que les managers publics (Buelens et Van den Broeck, 2007). Ceci est peut être dû au fait que les emplois situant au bas de l'échelle, notamment au centre opérationnel sont plus concrets, simple et plus facile à mesurer. Par contre, les fonctionnaires seniors sont plus susceptibles de travailler dans des emplois dont les tâches sont intéressantes que ceux de rang inférieur (Weibel et al., 2009). En effet Weibel, Rost et Osterloh ont trouvé que lorsque les tâches sont intéressantes, la RLP diminue légèrement la performance (-0,13). D'autant plus que le caractère complexe des tâches intéressantes les rend difficile à mesurer. Par conséquent, les fonctionnaires seniors ne seraient pas motivés par la RLP. Cependant, certains travaux ont trouvé le contraire. En effet, les études de Kellough et Nigro (2002) ont conduit aux résultats selon lesquels les superviseurs et les responsables politiques ont été plus favorables à ce système.

En définitive, la revue de la littérature empirique sur la RLP dans la sphère publique révèle des effets mitigés. Pour Weibel et al., (2009 : 19), cinq (5) raisons peuvent expliquer ce modeste impact de la RLP sur la performance dans le secteur public : Tout d'abord, l'effet d'éviction potentiel de la RLP sur la motivation intrinsèque dans le secteur public (Crewson 1997 ; Jurkiewicz et Massey, 1997 ; Perry 1997 ; Houston 2000 ; Buelens et Van den Broeck 2007). Deuxièmement, le manque de fonds disponible pour financer ce système qui entraîne l'effet prix (changement de comportement chez les agents publics pour les récompenses financières). En effet la perte du comportement intrinsèquement motivé doit toujours être compensée par des récompenses externes. Troisièmement, la RLP pourrait réduire les efforts dans l'attirance et la sélection des individus motivés par la MSP, notamment par le désir de participer à l'élaboration des politiques publiques comme le souligne Gailmard, (2010). Quatrièmement, le problème multitâche peut poser une difficulté supplémentaire pour l'implémentation de la RLP dans le secteur public dans la mesure où pour être efficace, ce système nécessite de pouvoir mesurer de manière précise la performance individuelle et d'attribuer des récompenses

adéquates aux efforts fournis. Cinquièmement, l'application de ce système de rémunération contingente à la performance est sujette à la manipulation politique car les politiques peuvent manipuler les critères d'évaluation de la performance.

Pour Perry et ses collègues, l'aspect bénéfique de ce système qui se dégage dans les recherches antérieures semble ne pas être le produit du régime de RLP en soi, mais plutôt du développement de normes de performance. C'est dans ce sens que des travaux suggèrent que la RLP peut contribuer à améliorer les performances, à travers des changements organisationnels et de management en termes de réorganisation du travail, de définition des objectifs, de clarification des tâches et de recrutement (OCDE, 2005).

La RLP est donc l'un des facteurs de motivation susceptible d'augmenter la performance dans le secteur public si elle est correctement implémentée tenant compte des contraintes institutionnelles (Perry et al., 2006) et notamment dans les emplois où les tâches ne sont pas intéressantes (Weibel et al., 2009). L'efficacité des incitations financières implique que ce système soit perçu comme juste, équitable, transparent et légitimé par les agents publics (Duvillier et al., 2003). Howard et Fay (2007) soutiennent que l'efficacité du mécanisme incitatif de type RLP est conditionnée par son intégration dans un système global de gestion de la performance. Des auteurs suggèrent que les managers doivent planifier soigneusement le système d'évaluation de la performance, s'assurer que les récompenses sont alignées avec les performances souhaitées, veiller à ce que les récompenses financières pour un rendement efficace soient assez grandes pour être valorisées par les employés (Ginsberg, 2008), impliquer les employés à tous les niveaux de l'organisation, fixer des résultats clairs à atteindre et expliquer la façon dont ils peuvent être obtenus, assurer un suivi périodique tout au long de l'année, assurer une évaluation consistante dans les organisations, utiliser la technologie appropriée pour gérer le système, et payer pour des performances non tenues jusqu'à ce que le système soit bien développé (Howard et Fay, 2007). Si ces conditions ne sont pas réunies, on ne peut s'attendre qu'à un faible impact de la RLP sur la motivation et la performance des agents publics, voire l'éviction de la motivation intrinsèque (Paarlberg, Perry et Hondeghem, 2008) notamment pour les emplois comportant des tâches intéressantes (des tâches variées et comportant des défis) (Weibel et al., 2009)⁴⁵. Cependant, si la RLP est susceptible d'entraîner un effet négatif sur la motivation intrinsèque ; néanmoins, elle entraîne un effet positif sur la Motivation extrinsèque et augmente l'intention de faire des efforts supplémentaires au travail. Ainsi Weibel et al., (2009) suggèrent que la force relative de ces deux effets contraires non observables dépend de la motivation initiale pour une tâche et produit l'effet observable sur le comportement global. De ce fait, le type de tâches constituent un important facteur de

⁴⁵ = Weibel (2009) a fait remarquer qu'en sus du problème d'implémentation de la RLP, se pose un autre problème beaucoup plus fondamental car ce système est nuisible pour la performance individuelle lorsque les tâches sont intéressantes.

modération de l'influence de la RLP sur la motivation et performance (Perry et al., 2006 ; Weibel et al., 2009)

Par ailleurs, d'autres facteurs de motivation comme la participation des employés dans la prise de décision et la structuration de l'emploi sont susceptibles d'influencer la motivation et performance dans les fonctions publiques (Gailmard ; 2010 ; Anderfuhren-Biget et al., 2010). Par conséquent les managers publics doivent compléter les techniques de motivation basées sur les incitations financières avec d'autres modèles de motivation, y compris la théorie de la motivation de service public et de la théorie de l'auto-détermination qui seraient plus compatibles aux organisations publiques (Perry et Hondeghem, 2008 ; Perry et al., 2009).

B. Conception des emplois (job design).

La conception des emplois implique la structuration des différents aspects du contenu de l'emploi (Hackman et Oldham, 1976). Elle renvoie à l'augmentation des responsabilités, à la variété des tâches ou à l'autonomie des employés (Perry et Porter, 1982). Les origines de la conception des emplois (job design) peuvent remonter aux travaux d'Adam Smith en 1776, de Charles Babbage en 1832 et ceux de Frédérique W.Taylor en 1911 qui, en introduisant la division du travail, ont tenté d'améliorer le rendement des ouvriers (Barnabé, 1994 ; Humphrey et al., 2007). Cependant, ces travaux ne se préoccupent que de la motivation extrinsèque. Ainsi, d'autres techniques visant à modifier la nature du travail par la manipulation de son contenu (l'élargissement et l'enrichissement des tâches) ont été développées. Ces nouvelles techniques de conception des emplois dont l'objectif est non seulement de satisfaire les exigences techniques et organisationnelles du travail, mais aussi celle de l'individu qui l'exécute, sont fondées sur la théorie bi-factorielle de Herzberg et celle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham.

En effet, nous avons vu que les travaux de Herzberg (1968) préconisent de développer les facteurs motivateurs (les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit, la responsabilité et l'autonomie, la possibilité de développement) par l'élargissement et l'enrichissement des tâches en vue de satisfaire le besoin de croissance ou de développement personnel. Quelques années plus tard, Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) suggèrent que les emplois doivent contenir certaines caractéristiques pouvant créer des conditions suscitant un niveau élevé de motivation intrinsèque, de performance, de satisfaction au travail ainsi que la réduction du taux d'absentéisme et de démission (turnover).

Les travaux de Rainey et Steinbauer (1999) sur l'efficacité des organisations publiques tiennent compte de ces deux catégories de facteurs. En effet, Rainey et Steinbauer considèrent que la conception des emplois est caractérisée non seulement par la motivation intrinsèque (l'intérêt pour le travail, le plaisir du travail, la croissance du besoin personnel, la responsabilité, l'accomplissement de la mission), mais aussi par les récompenses extrinsèques (rémunération, avantages, promotions, conditions de travail). Ainsi plus la conception de l'emploi dans

l'organisme fournit des récompenses extrinsèques et intrinsèques aux individus et aux groupes, plus l'organisme est efficace (Rainey et Steinbauer, 1999). Dans cette même perspective, les travaux de Duvillier et al. (2003) sur la motivation dans les services publics suggèrent que la réussite de la mise en place de la réforme de l'État vers une culture de performance est conditionnée par la possibilité offerte aux agents publics de développer des facteurs de motivation intrinsèques et extrinsèques dans leur emploi. Par conséquent, l'exécution des tâches doit être conçue d'une manière telle qu'elle fournit non seulement des récompenses extrinsèques en fonction de la performance, mais aussi qu'elle crée des conditions amenant l'agent public à se sentir responsable de son comportement, assumer les choix qu'il effectue, être autonome dans ses actes, à utiliser un certain nombre de compétences et de talents différents, à éprouver un sentiment de contribuer à la réalisation d'une tâche ayant un impact considérable sur le bien-être des citoyens et à recevoir un feed-back sur les résultats du travail réalisé. Comme l'a souligné Charles-Pauvers et al. (2007 : 17), « Le salarié s'investit dans une relation de travail avec son organisation, dont il attend en échange, des résultats de nature intrinsèque et extrinsèque ».

La conception des emplois (Job design) est considérée comme une stratégie efficace pour améliorer la performance dans les services publics (Perry et al., 2006). Elle peut raffermir la relation entre la performance et les valeurs de service public en renforçant la compréhension des fonctionnaires de l'importance sociale de leur travail et en améliorant la clarté des objectifs (Scott et Panday, 2005). L'une des caractéristiques de l'emploi susceptible de motiver les fonctionnaires est le degré auquel leur travail affecte le bien être des autres (l'importance de l'emploi) (Paarlberg et al., 2008). Si se mettre au service des autres et de l'intérêt public est l'un des motifs majeurs pour lesquels une grande partie des fonctionnaires rentrent dans le secteur public (Perry et Wise, 1990) ; alors, réaliser des tâches affectant le bien-être des citoyens est susceptible d'augmenter la croyance des fonctionnaires que leur emploi est très important pour la société. Ce qui peut les inciter à fournir le maximum d'effort possible, notamment lorsque leur système de valeur s'aligne au comportement prosocial et altruiste. En effet, les travaux de Lee et Olshfski (2002) ont montré que les sapeurs-pompiers (firefighters) pensent que c'est une obligation pour eux de servir la communauté ; ce qui leur amène à fournir un effort extraordinaire dans leur travail.

Paarlberg et al. (2008) ont fait remarquer que de nombreux emplois publics offrent des opportunités aux employés d'avoir un impact direct sur la vie des autres en améliorant leur santé et en assurant leur sécurité, en promouvant le développement socioéconomique des bénéficiaires ; mais souvent ils ne sont pas structurés d'une manière telle que les fonctionnaires peuvent voir l'impact prosocial de leur travail. Par conséquent, il convient de restructurer les emplois publics d'une façon telle qu'on mette en exergue leur importance pour la société. Bien que des travaux suggèrent que les employés publics n'auraient pas de difficultés pour voir l'importance des activités de leur organisation et leur impact sur la société (Reñem, 2011) ;

offrir aux fonctionnaires la possibilité d'interagir avec les bénéficiaires et de recevoir des feedback de ces derniers sur leur performance, les informer sur l'influence et la contribution de leur travail sur les résultats de l'organisation peuvent faciliter la compréhension de l'importance de leur emploi et par ricochet impacter positivement leurs attitudes et leurs comportements au travail comme l'engagement et la motivation au travail (Paarlberg et al. 2008 ; Re'em, 2011).

Dès la conception du modèle des caractéristiques des emplois, Hackman et Oldham (1980) ont reconnu le rôle modérateur du besoin de développement personnel dans la relation entre les caractéristiques des emplois et la motivation potentielle. Par conséquent, des facteurs modérateurs ainsi que l'implémentation de la restructuration des emplois ont une influence importante sur son efficacité (Perry et al., 2006). En effet, d'une part, les résultats de la conception des emplois semblent être influencés par plusieurs modérateurs, notamment le besoin du développement personnel, le type de tâche, sa complexité, la caractéristique de l'organisation, la compétence des employés (Perry et al., 2006) ; les caractéristiques sociales : feedback des autres membres de l'organisation sur la performance, l'interdépendance (le degré auquel un emploi est contingent d'un autre), le support social (le degré auquel un emploi fournit des opportunités pour avoir une assistance et des conseils des superviseurs et des collègues), l'interaction en dehors de l'organisation (le degré auquel un job requiert l'interaction avec des gens externes à l'organisation) (Humphrey et al., 2007). D'autre part, sa réussite semble entre autres être liée à un processus d'implémentation rigoureux au cours duquel les managers identifient la nature du problème, évaluent l'efficacité de la manipulation des caractéristiques des emplois pour atténuer le problème, et s'assurer qu'il n'y a pas de menaces qui pourraient compromettre la réussite de sa mise en œuvre (Perry et al., 2006 :508).

C. La participation

Dans un sens restrictif, le concept de participation se réfère à l'implication directe et personnelle dans les décisions concernant le travail à accomplir. Il existe plusieurs définitions à ce concept dépendamment de l'angle sous lequel on veut l'étudier. Mais, selon Bergeron, (1979 : 475) celle la plus utilisée dans la littérature est la suivante : la participation est donc définie comme étant « l'influence personnelle perçue par l'employé sur les décisions qui le touchent de près ». Cet auteur a identifié trois facteurs ou objets distincts sur lesquels est exercé cette influence : (a) influence sur la tâche (objectifs et méthodes de travail), (b) influence sur l'organisation (groupe de travail, départements connexes, décisions importantes prises par l'entreprise), (c) influence sur le supérieur immédiat (les contraintes qu'il impose, les normes qu'il utilise pour évaluer le rendement, les décisions qu'il prend) (Bergeron, 1979 :476). Pour Locke et Schweiger (1979), la participation est un processus dans lequel l'influence est partagée entre les individus qui sont par ailleurs hiérarchiquement inégaux. La participation peut être directe et indirecte (Singh et Mohanty, 2011). Alors que la participation directe implique les employés eux-mêmes, la participation indirecte se traduit par l'implication des

représentants des employés dans le processus de prise de décision et de la fixation des objectifs (Singh et Mohanty, 2011).

La littérature sur le management considère généralement que la participation des employés peut améliorer la prise de décisions car elle permet de recueillir différents points de vue afin de trouver des solutions optimales aux problèmes auxquels l'organisme fait face tout en ayant l'accord des employés aux objectifs fixés. La participation des employés est compatible aux valeurs démocratiques y compris leur droit d'être impliqués dans la prise de décision qui affecte leur environnement (Cho et al., 2012). Elle peut améliorer le partage de l'information et des connaissances nécessaires à la prise de décisions de haute qualité, notamment lorsqu'elle est structurée de manière à encourager les employés qui ont une connaissance intime des exigences de leur emploi d'être plus impliqués dans la prise de décisions (Perry et al., 2006).

Selon Bergeron (1979), l'idée selon laquelle la participation des employés aux décisions qui les concernent entraîne une augmentation de leur niveau de motivation a été développée par des auteurs de renom en management tels que Lewin, McGregor, Argyris, Likert et Blake. Les arguments soutenant cette assertion ne manquent pas. Les travaux de Bergeron en identifient sept (7). En effet, la participation entraîne : (1) l'implication des employés dans l'implémentation de la décision car leur amour propre est en jeu ; (2) le développement du sentiment de compétence, de valeur personnelle augmentant ainsi l'estime de soi entraînant un niveau élevé de performance ; (3) l'augmentation de la cohésion du groupe de travail via la dynamique de groupe qui se traduit par un effort soutenu de chaque employé pour se conformer aux normes du groupe et être accepté par ce dernier ; (4) une plus grande identification et appropriation à l'organisation se traduisant par la volonté de déployer des efforts pour sa réussite ; (5) une intégration des objectifs de l'individu à ceux de l'organisation ; (6) la volonté de l'employé de rétablir l'équilibre des échanges réciproques en fournissant en contrepartie de la faveur d'être partie prenante des décisions qui le concernent, une performance élevée ; (7) la satisfaction des besoins d'ordre supérieur de l'homme car la participation peut être une forme d'enrichissement des tâches dans la mesure où elle permet à l'individu de satisfaire ses besoins d'actualisation en lui conférant plus de responsabilités et en lui permettant de se développer et de se faire reconnaître ou même admiré (Bergeron, 1979 : 473)

1)- Participation et Résultats comportementaux

La relation entre la participation des employés dans la prise de décision et les attitudes et résultats comportementaux tels que satisfaction, l'engagement, la motivation au travail et la performance, a été étudiée par plusieurs auteurs durant ces dernières décennies (Spector, 1986 ; Lam et al., 2002 ; Wagner, 1994 ; Lichtenstein et al., 2004 ; Kim, 2002 ; Wright et Kim, 2004 ; Cho et al., 2012). Ces travaux ont conclu que la participation des employés dans la prise de décisions est positivement corrélée à la satisfaction au travail, à la motivation et in fine à la

performance mais négativement liée à l'absentéisme tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Elle constitue une approche démocratique susceptible d'augmenter la performance (Cho et al, 2012).

Des chercheurs en administration publique considèrent la participation comme une nouvelle pratique de management visant à développer les ressources humaines et augmenter leur productivité (Horton, 2005 ; Cho et al., 2012). Elle peut jouer un rôle important dans la réforme du management public (Farnham, Hondeghe, et Horton, 2005). En effet, dans leurs recherches sur la motivation de service public, les travaux empiriques de Brewer, Selden et Facer (2000) suggèrent que les décideurs politiques et les managers publics devraient intégrer les fonctionnaires dans le processus de prise de décision comme une stratégie pour augmenter leur motivation de Service public. La participation des employés à la prise de décision peut augmenter leur satisfaction dans la mesure où ils se sentent valorisés et/ou ils perçoivent que leur voix est entendue ; ce qui renforce l'implication des employés aux décisions prises par l'appropriation de celles-ci. Elle peut entre autres, accroître le degré de satisfaction des individus au travail dans la mesure où leur implication dans le processus de prise de décision augmente leur sentiment de justice procédurale (Cawley et al., 1998). Elle peut augmenter l'importance perçue de l'impact de leur travail sur la vie des autres renforçant ainsi la MSP (Paarlberg et al., 2008).

Les travaux empiriques de Kim (2002) sur 1,576 employés des agences gouvernementales locales aux EU indiquent que le management participatif est associé à un haut niveau de satisfaction. En utilisant la méthode de régression multiple, Kim a trouvé une relation positive entre le processus de planification stratégique participative et la satisfaction au travail des employés. Il suggère de remplacer le modèle traditionnel d'organisation hiérarchique par le management participatif et l'empowerment à l'ère de la nouvelle gestion publique. Par conséquent, il est important que les fonctionnaires soient impliqués non seulement au niveau des décisions techniques, mais aussi dans toutes les questions stratégiques liées aux aspects de leur travail (Leisink, 2004) ; car la participation des employés dans la planification stratégique entraîne une bonne compréhension des objectifs stratégiques et facilite leur implémentation (Kim, 2002). Nombreux sont les managers, syndicats et les chercheurs qui partagent l'idée selon laquelle les pratiques de management participatif a un effet positif substantiel sur la performance et la satisfaction des employés (Kim, 2002).

La participation renforce aussi l'engagement aux décisions. Comme l'a si bien souligné Spector (1986) dans sa méta-analyse, les salariés qui perçoivent qu'ils participent au processus de prise de décision au travail sont plus satisfaits, plus engagés envers l'organisation et plus motivés.

Cependant, si la relation entre la participation et les attitudes des employés semble être bien établie tant dans le secteur public que privé, son lien avec la performance semble être faible. En effet, des travaux empiriques ont montré que la participation des employés a en moyenne une faible influence sur la performance (Wagner, 1994). En effet, la méta-analyse de Wagner (1994) indique que la participation a un impact significatif, mais faible sur la performance. En outre, en passant en revue huit (8) méta-analyses et quatre (4) articles, Perry et ses collègues ont constaté que la participation conduit généralement à une plus grande satisfaction au travail et à une implication organisationnelle plus élevée, mais à un faible effet positif sur la performance. Des auteurs suggèrent que la relation entre la participation et la performance est influencée par de nombreux facteurs intermédiaires et modérateurs (Locke et Schweiger, 1979 ; Lam et al., 2002 ; Perry et al., 2006 ; Cho et al., 2012). Bien qu'il n'existe pas beaucoup de travaux qui étudient la relation entre la participation et la performance dans le secteur public (Cho et al., 2012) ; cette relation semble être médiatisée et modérée par des facteurs contextuels (Perry et al., 2006) et individuels (Cho et al., 2012). Parmi ces facteurs contextuels, Perry et al. (2006) identifient, d'une part, quelques facteurs organisationnels susceptibles d'impacter négativement le rendement au travail : la taille de l'organisation, la complexité de la tâche, la qualité des relations de travail existantes, et les compétences en leadership. D'autre part, ils ont également suggéré les facteurs modérateurs individuels qui peuvent influencer négativement l'impact de la participation sur la performance : le faible soutien des employés aux processus de participation, le faible niveau de qualification et du manque d'expérience des employés au travail et le faible niveau général de la motivation des employés. D'autres travaux ont identifié d'autres variables intermédiaires qui se situent beaucoup plus au niveau individuel susceptibles d'influencer positivement la performance : engagement aux objectifs, la confiance, l'engagement affectif et l'estime de soi (Wright, 2007 ; Cho et al., 2012). En effet, ces travaux ont trouvé que la participation à la fixation des objectifs influence indirectement la performance via l'engagement aux objectifs (Wright, 2007) et par l'entremise des caractéristiques individuelles telles que la confiance, l'engagement affectif et l'estime de soi (Cho et al. 2012)⁴⁶. La participation des employés à la fixation des objectifs peut influencer indirectement l'engagement envers les objectifs et encourager les employés à se fixer des objectifs plus difficiles, ce qui finalement conduit à de meilleures performances (Perry et al., 2006). Elle peut les encourager à trouver des stratégies qui sont plus efficaces, à fournir un effort soutenu et à augmenter la perception des fonctionnaires qu'ils peuvent efficacement atteindre leur objectif (Paarlberg et al., 2008).

⁴⁶ Selon Cho et al (2012), la confiance est un mécanisme informel permettant d'améliorer la performance et constitue un moyen en vue de construire une bonne relation interpersonnelle. Pour eux, les individus ayant un plus haut niveau d'estime de soi sont plus susceptibles d'être impliqués dans leur travail car ils veulent maintenir leur image comme principaux contributeurs à la performance de l'organisation; alors ceux qui ont un faible niveau d'estime de soi sont moins susceptibles de croire qu'ils peuvent influencer le processus de prise de décision. Ils considèrent que les individus ayant un fort attachement à leur engagement sont susceptibles de contribuer à la performance organisationnelle.

D. Fixation des objectifs

La fixation des objectifs est l'élément fondateur du processus motivationnel notamment lorsque les objectifs sont définis selon des modalités permettant d'atteindre un niveau souhaité de performance (Dalmas, 2007). Elle semble être le facteur décisif de la performance (Ritz, 2009). Les objectifs peuvent être formulés par la hiérarchie (supérieurs hiérarchiques et managers) ou par les employés eux-mêmes dans un cadre d'auto-fixation d'objectifs, en vue de rechercher une auto motivation personnelle (Dalmas, 2007).

La fixation des objectifs est considérée comme un facteur pertinent pour la motivation au travail dans le secteur public (Perry et Porter, 1982 ; Perry et Wise, 1990 ; Wright, 2001, 2004, 2007 ; Perry et al., 2006 ; Ritz, 2009 ; Jung et Rainey, 2009). Des recherches empiriques réalisées au début des années 90 font ressortir l'influence de la fixation des objectifs sur la performance dans les organisations publiques. En effet les travaux de Rodgers et Hunter (1992) portant sur le programme de management par objectif (MPO) ont montré que la fixation des objectifs peut augmenter la performance des groupes ou la performance organisationnelle tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Mais comme l'a si bien souligné Locke, ce n'est pas n'importe quels objectifs qui influencent positivement la motivation et la performance. Ainsi des travaux se sont basés sur la propriété des objectifs pour assoir la relation entre la fixation des objectifs et la motivation au travail dans le secteur public (voir Wright, 2001, 2007 ; Jung et Rainey, 2009). Ces propriétés comprennent l'ambiguïté des objectifs, leur complexité, l'engagement aux objectifs, l'importance des objectifs, la spécificité des objectifs et la spécificité de la mission (Jung et Rainey, 2009)⁴⁷. Elles peuvent être regroupées en deux catégories : le contenu des objectifs et l'engagement aux objectifs (Wright, 2001, 2007).

1)- Le contenu des objectifs (Goal contents)

Le contenu des objectifs se réfère à l'objet réel ou le résultat recherché en précisant ce qu'il faut atteindre (Locke, 1996). Il comprend les principales dimensions suivantes : la spécificité, la difficulté, la complexité et les conflits (Locke et Latham, 1990 ; Bandura, 1989). Alors, le contenu des objectifs renvoie à la façon dont certaines caractéristiques de l'objectif telles que la difficulté des objectifs, leur spécificité, leur complexité et des objectifs conflictuels et ambigus peuvent influencer la relation entre la fixation des objectifs et la performance (Wright, 2001).

Les travaux ont montré que les objectifs difficiles, spécifiques et clairs (non ambigus) augmentent la motivation au travail et améliorent la performance (Locke, 1968, 1996 ; Locke et al., 1981 ; Mento et al., 1987 ; Perry 2000 ; Perry et al., 2006 ; Latham, 2012). L'amélioration de

⁴⁷ = Selon Jung et Rainey (2009), l'ambiguïté des objectifs réfère à l'absence de clarté sur de la quantité précise et / ou la qualité du travail nécessaire pour la réalisation des objectifs ; ainsi qu'à l'absence de clarté sur la durée de l'objectif (objectif annuel ou objectif à long terme sans explication ou d'indicateur permettant de suivre progressivement les étapes vers l'atteinte du cible).

ladite performance entraîne des récompenses qui, à son tour se traduit par une plus grande satisfaction, et à terme, un engagement plus fort à l'organisation (Locke et Latham, 1990). Comme Bandura (1989) l'a si bien souligné, les objectifs explicites peuvent influencer sur la motivation individuelle et la performance des employés en désignant le niveau d'effort attendu d'eux et en leur fournissant des signes clairs sur les résultats obtenus. Des études menées sur l'administration publique ont trouvé que la spécificité et la clarté des objectifs ont une influence positive sur la motivation au travail (Wright, 2007 ; Jung et Rainey, 2009). La clarté des objectifs renforce la MSP des fonctionnaires car elle oriente leurs actions vers l'atteinte d'un cible et renforce la perception que leurs efforts fournis produisent d'importants résultats (Perry, 2000 ; Jung et Rainey, 2009). Les résultats des travaux de Jung et Rainey (2009) mettent en exergue l'importance de la clarification des objectifs dans les organisations publiques en vue de renforcer la motivation et la performance.

En revanche, les objectifs ambigus diminuent la motivation au travail et la performance (Locke et Latham, 1990 ; Jung et Rainey, 2009) et restreignent la capacité des organisations, voire la capacité des employés d'évaluer correctement la performance et de fournir des récompenses et des feedback appropriés (Kernan et Lord, 1990). Ainsi plus les objectifs sont ambigus en termes de durée et de quantité précise et / ou de qualité du travail fournie, moins les agents publics seront motivés. Or, des recherches réalisées dans le secteur public ont soutenu que toutes les organisations publiques ont des objectifs vagues et ambigus (Perry, 2000) bien que le degré d'ambiguïté varie d'une organisation à l'autre (Rainey 1993 ; Chun et Rainey, 2005). En effet, les employés du gouvernement travaillent souvent dans des emplois où il y a des objectifs diffus (Chun et Rainey, 2005) et difficiles à atteindre dans le court terme (Paarlberg et al., 2008).

Les travaux ont aussi soutenu que les objectifs ambigus peuvent entraver la MSP (Jung et Rainey, 2009). Les études menées par Chan Su Jung et Hal G. Rainey dans des agences fédérales américaines ont trouvé que l'ambiguïté des objectifs organisationnels est négativement corrélée à la MSP ; tandis que la spécificité des objectifs et des missions y est positivement liée. En effet, en rendant plus difficile pour les fonctionnaires d'orienter leurs efforts vers la cible et d'observer l'impact de leur travail, les objectifs ambigus (le manque de clarté au niveau des objectifs et de précision sur sa durée) entraveraient la MSP (Jung et Rainey, 2009). Cependant, les travaux de Rainey suggèrent que les managers et les employés publics pourraient ne pas être trop affectés par l'ambiguïté des objectifs, car ils peuvent avoir une forte motivation de service public, qui est « le plaisir intrinsèque des activités elles-mêmes qui surmonte les frustrations dues à des objectifs ambigus » (Rainey, 1993 :161).

Par ailleurs, des travaux suggèrent que les objectifs ambitieux et précis peuvent améliorer la performance des employés du secteur public en entraînant un effort soutenu au travail (Perry et al, 2006). Mais les travailleurs des institutions publiques présentent une plus grande motivation

lorsque leurs tâches sont clairement compréhensibles, intéressantes, importantes et réalisables (Perry et al., 2006). Par conséquent, le renforcement des objectifs liés aux tâches, à la mission et les objectifs organisationnels en mettant en avant le caractère significatif des tâches, l'impact de l'accomplissement de la mission sur la société est susceptible d'augmenter la motivation au travail des agents publics (Ritz, 2009). De plus, la transformation des objectifs de programmes en des cibles et des indicateurs de performance servant de cadre en vue d'évaluer la performance objectivement contribue au renforcement de la motivation des agents publics (Heinrich 2007 ; Jung et Rainey, 2009).

Néanmoins, la difficulté des objectifs a un effet curviligne sur la performance (Locke, 1996 ; Wright, 2001). En effet, si les objectifs difficiles et réalisables renforcent la performance, la fixation des objectifs trop difficiles, comme c'est peut-être le cas dans le secteur public où de nombreux objectifs conflictuels résultent de beaucoup de contraintes procédurales, la complexité des tâches, la nature interdépendante et dynamique des tâches peut ne pas inciter les employés à être motivés (Rainey et Bozeman, 2000 ; Wright, 2001).

a)- L'engagement aux objectifs

L'engagement aux objectifs se réfère à l'intensité de l'action, c'est-à-dire à la portée et l'orientation de l'action (Locke, 1996). Il exprime le degré auquel l'individu est réellement engagé et déterminé à atteindre ses objectifs (Locke et Latham, 1990). Il renvoie à la détermination de l'individu à faire tout ce qui est possible pour atteindre les objectifs. L'engagement aux objectifs est l'un des modérateurs du lien entre les objectifs et les comportements (Wright, 2001, 2007 ; Perry et al, 2006). Pour Klein et al. (1999), il en est le principal. Les travaux de Perry et al. (2006 :510) suggèrent que « La relation objectif - performance est la plus forte lorsque les employés se sont engagés à leurs objectifs et ont reçu des incitations (monétaires ou autres), inputs, et les feedbacks (commentaires) liés à la réalisation des objectifs ». En effet, pour eux, les objectifs ambitieux ou difficiles améliorent la performance en particulier lorsque les employés impliqués apportant sa contribution, reçoivent des feedback et perçoivent des incitations pour les atteindre. Ils renforcent le sentiment d'auto-efficacité des fonctionnaires à surmonter les obstacles pouvant ainsi améliorer la performance des employés du secteur public (Latham et Frayne, 1989). Par ailleurs, l'engagement des employés à des objectifs de travail requiert également que les gestionnaires consolident la confiance en soi des employés en assurant que la tâche est difficile mais pas trop complexe (Perry et al., 2006).

L'engagement des fonctionnaires à des objectifs de travail requiert entre autres que ces derniers soient perçus comme importants (Wright, 2001, 2007 ; Perry et al., 2006). Si l'individu perçoit que l'objectif est important, il fera beaucoup d'efforts pour l'atteindre. L'un des moyens permettant d'influencer positivement la perception des employés sur l'importance des objectifs est de lier les objectifs au travail (Job goal) aux objectifs organisationnels (organisational goal)

(Wright, 2001). En effet, « Si les employés peuvent voir comment leur travail peut contribuer à l'atteinte d'importants objectifs organisationnels, ils seront alors plus susceptibles de considérer que leur travail a un sens, du moins est significatif » (Wright, 2001 :579). En interprétant les objectifs stratégiques, les managers peuvent entre autres faire ressortir la relation entre l'exécution des tâches individuelles et la réalisation de la mission de l'organisation (Paarlberg et al., 2008).

Par ailleurs, Paarlberg et al. (2008) ont fait remarquer que l'engagement des employés aux objectifs sera influencé par la perception qu'ont les employés du degré de compatibilité entre les objectifs et leurs valeurs. En effet, les individus qui ont un haut niveau de MSP vont chercher des situations dans lesquelles ils peuvent édicter de telles valeurs, fixer des objectifs élevés pour eux-mêmes, et être très engagés à ces objectifs (Paarlberg et al., 2008). Les recherches ont montré que les fonctionnaires peuvent être motivés par des considérations d'intérêt public ou d'altruisme (Perry et Wise, 1990) et donc l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés sont susceptibles d'être considérée comme des résultats importants, en particulier lorsque les objectifs sont clairs et les employés y éprouvent un fort engagement (Wright, 2007). En d'autres termes, si l'atteinte des objectifs au travail ou assignés peut satisfaire les motifs intrinsèques des employés comme la motivation de service public (Jung et Rainey, 2009) ; ces objectifs sont susceptibles d'être perçus comme importants pour eux et d'en faire les leurs manifestant ainsi un fort engagement pour les atteindre. Cependant, si les objectifs assignés sont perçus comme non importants ou incompatibles avec leurs valeurs individuelles, les fonctionnaires peuvent ne pas les accepter (Paarlberg et al., 2008) et donc l'engagement aux objectifs sera très faible. Alors, les managers doivent rendre les objectifs assignés importants en faisant en sorte qu'ils soient compatibles avec les valeurs des agents publics (Moynihan, Pandey et Wright, 2012) et en fournissant des récompenses appropriées pour l'atteinte des objectifs (Wright, 2001). Ces récompenses peuvent être extrinsèques (incitations financières notamment) et intrinsèques. Wright (2007) suggère qu'en sus du montant, la récompense (extrinsèque) doit être contingente à la performance pour qu'elle soit efficace. Mais, l'importance des objectifs peut être aussi renforcée par des récompenses intrinsèques en rendant importantes les tâches (par exemple mettre en exergue l'impact de la réalisation efficace de la tâche sur le bien-être de la population) afin que les fonctionnaires puissent s'y identifier. D'ailleurs, Rainey et Steinbauer (1999: 21) considèrent que « les récompenses intrinsèques comprennent des récompenses psychologiques telles que l'importance des tâches, des objectifs et l'identité des tâches ».

Les résultats des recherches réalisées dans le secteur public confirment l'importance de certains attributs du contenu des objectifs (la spécificité et de la difficulté) et de l'engagement aux objectifs dans la compréhension de la motivation au travail des employés du secteur public (Wright, 2007 ; Jung et Rainey, 2009). Les travaux de Wright ont trouvé que ces variables expliquent un peu plus de deux tiers (69 pour cent) de la variance de la motivation au travail

des employés. Par ailleurs, Ambrose et Kulik (1999) dans leur méta-analyse sur plus de 200 études sur la motivation au travail publiées entre 1990 et 1997, ont fait remarquer que les individus dont les niveaux d'auto-efficacité sont élevés ont généralement fixé des objectifs personnels élevés et réalisent des niveaux de performance élevés sans nécessairement avoir reçu des récompenses externes. Ils sont plus engagés dans les objectifs assignés, trouvent des meilleures stratégies de travail pour les atteindre, et réagissent plus positivement aux commentaires (feedback) négatifs que les individus dont le niveau d'auto-efficacité est faible.

En revanche, les travaux de Shalley (1991) ont trouvé que les participants ayant un objectif vague ou difficile sont plus susceptibles de présenter des niveaux élevés de productivité et de créativité, alors que les employés avec seulement un objectif spécifique sont moins créatifs. Par ailleurs, lorsque les tâches sont complexes, la fixation de plusieurs niveaux d'objectifs intermédiaires par opposition aux objectifs simplement difficiles à atteindre est suggérée par Perry et ses collègues :

« Dans les situations où les agents publics se trouvent confrontés à des problèmes complexes, la fixation desdits objectifs peut non seulement améliorer la maîtrise des employés de la tâche, mais aussi créer une atmosphère propice à la résolution du problème et l'acquisition des connaissances au sein de l'organisation ».

(Perry et al., 2006 :510).

En somme, la littérature sur la motivation dans les services publics reconnaît l'importance de la théorie de la fixation des objectifs. En effet, depuis les travaux de Perry et Wise (1990) en passant par ceux de Rodgers et Hunter (1992) et ceux Wright (2001, 2004, 2007) pour arriver aux études empiriques de Ritz (2009), de Jung et Rainey (2009) etc., tous ont montré que la fixation des objectifs joue un rôle important dans le processus motivationnel des fonctionnaires. Les chercheurs semblent avoir unanimement admis que la théorie de la fixation des objectifs fournit une base théorique solide pour les managers publics opérant dans divers contextes aussi bien dans des situations complexes que dans des contextes où les tâches sont des routines et simples (Rainey 1993 ; Perry et al., 2006 ; Wright, 2007). Les résultats des travaux de Wright (2004) indiquent que ce cadre théorique permet d'identifier des leviers spécifiques qui peuvent augmenter la motivation au travail et, par conséquent, la productivité dans le secteur public. Les études empiriques de Ritz (2009) ont trouvé que lorsque les fonctionnaires travaillent dans un contexte de gestion davantage axée sur les objectifs, la performance organisationnelle est plus élevée. Cependant, des critiques sont adressées à cette théorie pour être un cadre très complexe dont l'application peut faire face à des défis propres aux secteurs publics (Perry et al., 2006). En effet, les travaux de Wright (2001) suggèrent deux raisons pour lesquelles l'impact de la fixation des objectifs sur la «performance des employés du secteur public peut être réduit. D'une part, la perception des employés publics d'un faible lien entre la performance et les récompenses financières peuvent diminuer les marges de

manœuvre dont disposent les gestionnaires du secteur public pour rendre des objectifs de l'organisation importants pour les employés. D'autre part, les contraintes procédurales dans le secteur public peuvent abaisser la perception des employés de leur capacité à atteindre leurs objectifs. Cependant, il s'agit des contraintes d'ordre spéculatif et que les managers peuvent contourner. La théorie de la fixation des objectifs reste un outil extrêmement important pour les managers en vue de motiver et améliorer la performance des agents publics. Elle demeure un cadre théorique très important pour la motivation dans le secteur public dans l'ère de la nouvelle gestion publique axée sur les résultats.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre visait à faire un état de l'art de la motivation au travail dans les services publics tout en identifiant ses différents facteurs. Pour y parvenir, nous avons présenté dans une première section, la spécificité de la motivation des agents publics au travail. Dans un premier temps, la différence entre la motivation dans le secteur public et privé a été établie en vue de mettre en exergue le caractère spécifique de la motivation des fonctionnaires. Nous avons ensuite mobilisé la théorie de la MSP qui fournit un cadre théorique solide sur la spécificité de ladite motivation. Elle révèle des limites des théories traditionnelles qui n'arrivent guère à expliquer les comportements résultant de l'appropriation de l'individu à la mission, aux valeurs d'une institution ou d'un secteur. Cette théorie a révélé la nécessité de concevoir des modèles qui tiennent compte des variables sociales et institutionnelles. Elle présente le mérite de reconnaître que la motivation des agents publics ne provient pas uniquement des mobiles normatifs et affectifs, mais aussi des mobiles d'ordre rationnel. La théorie de la MSP souligne entre autres l'importance de la motivation intrinsèque dans la fonction publique et du même coup l'efficacité limitée des dispositifs incitatifs de type utilitariste qui pourraient ne pas correspondre aux attentes initiales et aux valeurs des fonctionnaires. Des études empiriques laissent présager que cette motivation « propre au service public » (MSP) constituerait un gage pour la performance dans les organisations publiques.

La seconde section se veut une identification des facteurs de motivation dans les services publics. Quatre facteurs de motivation (incitations salariales, la conception des emplois ou des tâches (Job design), la participation des employés, et la fixation des objectifs) identifiés par le modèle conceptuel de Perry et al. (2006) ont été présentés. Ces facteurs sont susceptibles d'influencer la motivation dans les services publics à l'ère du nouveau management public.

Nous sommes parvenus à la conclusion selon laquelle il faut éviter toute idée de systématisation qui pourrait faire croire que tous les fonctionnaires sont motivés par les facteurs intrinsèques liés à la tâche ou à la mission ou encore aux services publics ; du moins par les motifs normatifs et affectifs. D'ailleurs, comme l'a si bien souligné Proulx (2008 :284), « certains semblent avoir la fibre publique plus forte que d'autres ». Comme l'a reconnu Perry

et Wise (1990), certains agents publics seraient essentiellement motivés par la maximisation de leur propre utilité. En effet, des recherches montrent que, si les employés du secteur public sont moins motivés par les incitations monétaires que ceux du secteur privé, l'ensemble des facteurs tirés des théories de la motivation du secteur privé s'y appliquent (Proulx, 2008 ; Rainey, 2009). Ceux qui ont un haut niveau de MSP ne sont pas pour autant des anges qui sont uniquement incités à travailler pour la collectivité sans se soucier de leurs besoins personnels. Plusieurs travaux sur la MSP ont montré que les récompenses extrinsèques aussi bien que la motivation axée sur la mission ou sur le service peuvent indépendamment augmenter la satisfaction au travail et la motivation au travail (Wright, 2007; Pandey et Wright, 2008 ; Giauque, 2012). Comme l'a si bien souligné Giauque (2012 :13), « les incitatifs extrinsèques doivent aussi être pris en compte, tels que le salaire de même qu'une certaine sécurité de l'emploi, puisqu'il est bien évident que les conditions matérielles constituent à n'en pas douter des facteurs motivationnels incontournables ».

En conséquence, les réformes de gestion axée sur la performance opérées dans le secteur public doivent aussi encourager les motivants intrinsèques, les motivations sociales non pécuniaires aussi bien qu'elles le font pour les récompenses extrinsèques (Moynihan et al., 2009) car les incitations extrinsèques ne sont pas la panacée et ne doivent donc pas exagérément considérées comme centraux (Giauque, 2012). Il existe d'autres facteurs qui sont d'une importance égale ou supérieure aux dites récompenses (Crewson 1997; Naff et Crum 1999 ; Bright, 2009). En effet, Giauque (2012 :13) suggère que « la motivation à l'égard du service public (PSM) est bien souvent la variable explicative la plus solide pour expliquer le niveau de satisfaction et d'engagement organisationnel déclaré par les salariés publics....et constitue donc, à n'en pas douter, un levier motivationnel majeur ». La motivation au travail semble être la résultante de la conjugaison des facteurs extrinsèques, de la MSP ainsi que d'autres facteurs intrinsèques. Alors, ne faut-il pas convenir avec Wright (2007 :60) lorsqu'il suggère que « Les gestionnaires publics ne doivent ni ignorer l'importance de ces récompenses, ni se tourner vers eux comme une première solution pour résoudre le « puzzle » de la motivation ».

Cependant, d'autres facteurs, comme les traits socioculturels peuvent, par exemple contribuer à infirmer certaines hypothèses comme celles de la théorie de la MSP ou agir directement sur la motivation des individus au travail. D'ailleurs, comme l'a si bien souligné Hondeghem et Vandenabeele (2005), le contenu des concepts relatifs à cette motivation diffère en fonction des nations ou des régions. S'il est clair que l'environnement de travail d'un individu peut changer ses motifs (Wright, 2001 ; Proulx, 2008) ; il en va de même pour l'environnement socioculturel. En effet, les individus sont mus en fonction de leurs préférences ou de leurs valeurs qui, elles-mêmes, sont apprises à l'aide d'un processus social, de types de comportements induits par la société (Perry, 2000 ; Proulx, 2008).

De plus, la plupart de ces études sont menées dans les pays développés, notamment aux Etats Unis et qu'il est difficile de les appliquer dans les pays en voie de développement dont la réalité socio-économique et culturelle est différente. Elles sont socio-culturellement connotées.

D'ailleurs, le concept de motivation au travail est un concept américain et en tant tel, il est socio-culturellement connoté reflétant ainsi les croyances, valeurs et normes sociales de la société américaine dont la vision est instrumentale (Pesqueux, 2004)⁴⁸. Ce qui explique qu'au sein des organisations, les américains sont mus par un système de récompense notamment les incitations monétaires, un travail enrichissant et la satisfaction du besoin d'accomplissement. Ils sont conditionnés à réaliser des « tâches accomplies » (Hall, 1984). Abondant dans le même sens, Robbins et Judge (2007) ont souligné que la majorité des théories sur la motivation ont été élaborées par des Américains et pour des Américains. Pour ces deux auteurs, le besoin d'accomplissement est un facteur de motivation intrinsèque plus puissant dans les pays où culturellement l'on accepte de prendre un certain niveau de risque et l'on a un souci de performance, tels que les Etats Unis, le Canada et la Grande-Bretagne que dans ceux où ces caractéristiques culturelles sont quasiment absentes tels Chili et Portugal. Dans la même veine, Hofstede (1980), a soutenu que le modèle de Maslow ne décrit pas le processus motivationnel universel, mais le système de valeur de la classe moyenne des Etats Unis à laquelle il appartient. Ce qui laisse entrevoir que ces théories sont limitées et qu'il faut tenir compte de l'influence des facteurs socio-culturels propres à chaque pays dans le processus motivationnel. La deuxième partie de notre thèse se propose de mettre en évidence le mode opératoire de cette influence.

⁴⁸ - En effet, selon Pesqueux, la notion de motivation implique une référence première qu'est la notion de volonté. Si quelqu'un fait quelque chose c'est parce qu'il est motivé, et s'il est motivé c'est parce qu'il a la volonté. On peut distinguer deux types de volontés : Bonne et mauvaise. Et la motivation ne pense qu'un type de volonté : la bonne volonté.

**DEUXIEME PARTIE : MOTIVATION AU TRAVAIL ET
CULTURE NATIONALE :**

La motivation au travail s'explique par le comportement d'un individu qui, dans son travail, est enthousiasmé à déployer des efforts de manière continue vers l'atteinte d'un ou des objectifs. Elle se manifeste au travers le déclenchement, la direction et l'intensité et la persistance du comportement vers la réalisation des objectifs. Or comme l'a si bien souligné Diakité (2004 :105) « les comportements s'expliquent à partir des traditions culturelles des sociétés et des communautés ethniques » ; lesquelles varient d'une société à une autre. En effet, en fonction des croyances et du système de valeurs d'un groupe d'individu, un facteur peut être un important incitatif se trouvant ainsi à la base du processus motivationnel ; et ne l'est pas pour un autre groupe de croyances et de valeurs différentes. Alors, il paraît évident que la gestion de la motivation au travail est un processus qui est culturellement variable.

L'importance de considérer des facteurs culturels comme déterminants ou modérateurs du processus motivationnel est reconnue par plusieurs auteurs (Hofstede, 1980 ; Trompenaars, 1993 ; Schwartz, 1999). En effet, durant ces dernières décennies, notamment à partir des travaux de Hofstede, de nombreux chercheurs mettent en évidence l'influence de la culture nationale sur le comportement des individus au sein des organisations.

Les travaux de Hofstede (1980) ont clairement démontré que les valeurs culturelles doivent être prises en compte dans l'application des théories de management dont celles de la motivation au travail. Cet auteur soutient que :

« Les différences dans la motivation des employés, le style de management et la structure organisationnelle des compagnies à travers le monde peuvent être retracées dans les différences de programmation mentale collective des gens dans les différentes cultures nationales ».

(Hofstede, 1980 :42).

Les travaux de Trompenaars et Schwartz ont abondé dans le même sens. En effet, la culture d'un peuple, avec ses propres besoins, ses valeurs et ses objectifs de travail influence les attitudes et les comportements au travail et donc la motivation au travail. Bien que les besoins fondamentaux (besoins physiologiques) semblent être universels, et en conséquence sont susceptibles d'influencer le processus motivationnel de tout être humain ; néanmoins, les méthodes utilisées pour les satisfaire peuvent être différentes d'une culture à une autre (Chirkov et al., 2003; Sheldon et al., 2004). Les déterminants de la motivation au travail peuvent être variés d'une culture à une autre. Plus d'un siècle avant, Max Weber affirmait que « les motivations provenaient pour une grande part des représentations issues des croyances religieuses » (Weber, 1904/ 2000 :62). Or les croyances religieuses font partie des éléments fondamentaux de la culture, particulièrement de la nôtre où les divinités sont considérées comme omnipotentes (Décartes, 2001). Par ailleurs, Schwartz (1999) a également fait ressortir

L'influence des valeurs culturelles sur la signification que les membres des différentes sociétés attribuent au travail et par ricochet sur la motivation au travail. Alors, la culture d'un individu au travail apparaît un facteur important dans la compréhension de son comportement au travail.

Cette partie tente de mettre en exergue les mécanismes par lesquels les croyances et les valeurs culturelles nationales influencent le processus motivationnel des individus au travail et in fine leur performance. Elle vise notamment à déterminer l'impact des traits culturels haïtiens sur la motivation au travail des fonctionnaires de l'AP haïtienne et par ricochet sur leur performance. Elle montre aussi l'importance de prendre en compte les éléments culturels si l'on veut bien comprendre le comportement des individus au travail.

Pour mettre en évidence la relation entre la culture nationale et la motivation au travail, nous allons dans un premier temps montrer comment les croyances et les valeurs partagées par une collectivité influencent les organisations (chapitre III) ; dans un second, nous essayons de mettre en relief la relation entre la Culture nationale et comportement au travail (chapitre IV) ; enfin, nous tentons de conceptualiser la motivation au travail et les traits socio-culturels en Haïti (V).

Chapitre I : L'influence de la culture sur les Organisations

Introduction du chapitre

Les approches culturelles soutiennent que la culture d'un pays a une influence sur le fonctionnement de ses organisations, du moins est un facteur décisif pour en comprendre le fonctionnement (Dupuis, 2002). Après les travaux de Geert Hofstede, de Philippe D'Tribarne, de Fons Trompenaars, l'étude de l'impact de la culture nationale sur les pratiques de gestion des organisations est devenue l'une des thématiques centrales en management des organisations. Dans ce chapitre, la littérature sur l'influence de la culture nationale sur le fonctionnement des organisations sera mobilisée en vue de déceler les mécanismes par lesquels les croyances et les valeurs culturelles nationales influencent le processus motivationnel des individus au travail et in fine leur performance. Mais avant de présenter les différents modèles théoriques de l'influence de la Culture nationale sur le management des organisations (section II), nous allons dans une première section définir le concept de culture et présenter ses différentes composantes.

Section I : Concept de culture

Cette section vise à faire le débroussaillage conceptuel pour une meilleure compréhension du concept de culture. Ainsi, dans un premier temps, le concept de culture fera l'objet de

définitions, lesquelles seront discutées ; dans un second temps, ses composantes seront présentées.

A. Définition de la culture

La notion de culture a plusieurs acceptions. Si avant notre ère, la culture recouvre toute activité du développement mental permettant à l'homme d'avoir accès aux connaissances philosophique, scientifique, éthique et artistique ; cette notion a considérablement évolué à tel point qu'elle est devenue aujourd'hui un concept qui a attiré l'attention de beaucoup de chercheurs (Bernard, 2009). En effet, anthropologues, sociologues, historiens, économistes, psychologues et plus récemment gestionnaires s'y intéressent. Cependant, il a fallu attendre jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle avec les travaux de l'anthropologue anglais Edward B. Taylor pour que la culture ait une définition conceptuelle : « la culture est un tout complexe qu'incluent les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes, ainsi que toutes autres dispositions et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société ».

Après cette première définition conceptuelle, s'ensuit une multitude, car les auteurs donnent leur propre définition suivant les lunettes théoriques qu'ils portent et selon l'intérêt de leur recherche. C'est ainsi que dans les années 50 Kroeber et Kluckhohn (1952) dénombrent plus de 164 définitions. Ces deux anthropologues américains en ont proposé une qui, selon Adler (2001 :16) est parmi les plus exhaustives et les plus généralement admises :

« La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement à venir ; que l'individu acquiert et transmet par le biais de symboles ; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouverts (ou «artefacts») par lesquels ce groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composé d'idées traditionnelles (c'est-à-dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant d'une action à venir ».

(Kroeber et Kluckhohn, 1952 : 181).

Selon cette définition, la culture est caractérisée par trois traits fondamentaux : elle est partagée par tous les membres d'un groupe social ; elle est transmise aux jeunes membres par les aînés du groupe ; elle modèle leur comportement et structure leur vision du monde (Adler, 2001).

La culture désigne donc l'ensemble des valeurs, des croyances, des façons de vivre, de penser, de consommer et de travailler de tous les membres d'une société. Selon l'anthropologue haïtien Max Benoit, « la culture c'est l'homme dans son comportement général : gestes, mimiques, langage, vêtements, habitation, nourriture, attributs cérémoniels, goût, tempérament, sentiments, loisirs, croyances, morales, réactions et coutumes en générales »

(Benoit, 1986 :27). Il s'agit de la configuration des comportements appris et de leurs résultats dont les éléments composants sont partagés par les membres d'une société donnée et transmis de génération en génération (Diakité, 2004). La culture nationale peut donc être définie comme des valeurs et des croyances qui distinguent une collectivité d'une autre.

Les auteurs semblent être unanimes à admettre qu'il existe différents niveaux de culture, lesquels sont caractérisés par des couches implicites et explicites. Les couches implicites sont invisibles et constituent le noyau dur de la culture. Elles façonnent et structurent les individus dans leur communauté. Elles modèlent leurs attitudes face à une situation donnée et par conséquent leur comportement adopté. C'est à ce niveau qu'on retrouve les valeurs partagées par les membres d'une société. En revanche, les couches explicites sont visibles et ne constituent que le reflet de ce qui est profond.

Si les chercheurs admettent qu'il existe plusieurs niveaux de culture, ils ne s'entendent pas sur leur nombre. En effet, certains auteurs en distinguent quatre (Hofstede, 1991 ; Spencer-Oatey, 2000) ; d'autres en identifient trois (Hall, 1969 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2003). Par exemple le modèle de Trompenaars et son collègue considèrent que la culture est composée de trois couches superposées : les couches externes, les couches médianes et le noyau dur.

D'abord, **la couche externe** qui est le niveau observable de la culture. Elle renvoie à la réalité apparente et symbolise un aspect plus profond de la culture. Elle n'est que le reflet des normes et des valeurs d'un peuple. Il s'agit de la langue, de l'alimentation, des immeubles, des maisons, des monuments, de l'agriculture, des lieux de pèlerinage...etc. Ensuite, **la couche médiane** qui est constituée des normes et des valeurs d'un groupe d'individus. Enfin, le **noyau dur**, constitué de postulats qui touchent à l'existence. Il renvoie aux couches implicites et se réfère aux valeurs de base d'une culture. En d'autres termes, le noyau dur renvoie à la façon dont un groupe s'est arrangé pour faire face à son environnement avec les moyens qui sont à sa disposition. La culture se réfère donc à un ensemble de règles implicites et explicites qui régulent le comportement d'un groupe d'individus.

Par ailleurs, Kluckhohn et Strodtbeck (1961) considèrent que la culture est constituée de "construits mentaux collectifs, partagés au sein d'un groupe ou d'une nation". Ces construits influencent les organisations (Tounés et Assala, 2007). Ils se décomposent en des dimensions dont l'interaction forme le comportement. Dans la même veine, Hofstede (1994) l'a défini comme étant « une programmation mentale collective propre à un groupe d'individu ». Il s'agit d'un système de valeurs collectives propres à chaque société à la base duquel se trouve des facteurs historiques, géographiques, économiques, génétiques et technologiques qui impactent l'environnement.

Selon cet auteur, la culture se manifeste par des symboles (mots, attitudes, dessins ou objets), des héros⁴⁹ (vivants, morts, réels ou imaginaires), des rituels (le salut, les formules de politesse, les cérémonies sociales et religieuses)⁵⁰ et des valeurs qui traduisent un certain nombre de pratiques et de comportements communs à un ensemble d'individus (dans notre façon de manger, de saluer, de s'habiller, de s'exprimer, de communiquer, de travailler, etc.).

Cette programmation mentale collective propre à un groupe sociétal ne signifie pas pour autant que tous les membres de ce groupe auraient adopté le même comportement face à une situation donnée. La diversité existe au sein de toute culture. Mais la plupart adopte un comportement identique. C'est ainsi que Adler (2001) parle de l'orientation culturelle de la société, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements les plus répandus et les plus généralement admis. Elle renvoie aux normes et aux stéréotypes auxquels la plupart de ses membres se conforment (Adler, 2001; Diakité, 2004).

Alors, la culture permet de comprendre le comportement des individus car comme l'a si bien souligné Diakité, toute action sociale est inspirée par le système culturel. Ce dernier, composé des valeurs, des connaissances et des idéologies, des buts, des projets, des intentions, active et guide les motivations des acteurs sociaux, individuels ou de groupes, le stimulant à diriger leurs actions dans un sens déterminé, évitant ainsi d'autres options (Diakité, 2004).

B. Composante de la culture

Pour bien appréhender le concept de culture, il faut se référer à ses éléments constitutifs. Les croyances, les valeurs et les normes en constituent les éléments fondamentaux (Hofstede, 1980 ; Trompenaas et Hampden-Turner, 2003 ; Mitchell et Daniels, 2003)

1) - Croyances

Selon Mitchell et Daniels (2003), la notion de croyances, à côté de celle de valeurs, se réfère au domaine social et à celui de l'apprentissage des normes ; en un mot, au fait culturel. Le mot croyance vient du latin « credere, croire, avoir confiance ». La croyance est le fait de tenir pour réel l'existence de quelqu'un ou de quelque chose qui n'est pas perceptible par l'expérience ou prévu par la science. C'est une conception explicite considérée comme la représentation de la réalité. Pour Bazin (2013 : 78), « la croyance renvoie à une adhésion du sujet à une pensée qu'il tient pour vrai, sans vérification ou confrontation ; cette adhésion peut aller de la

49 - Les héros sont en général très appréciés et servent de modèles de comportement.

50 - Les rituels se réfèrent à des activités collectives, techniquement superflues, mais considérées comme essentielles à l'intérieur d'une culture

certitude (absence de réserve) au doute (hésitation) et permet au sujet d'exercer un jugement ». Elle est donc une façon de penser qui permet d'affirmer, sans esprit critique, des vérités ou l'existence de choses ou d'êtres sans avoir à en fournir la preuve, et donc sans qu'il soit possible de prouver qu'elles sont fausses. Selon Kouabenan et al. (2008), une croyance peut être définie comme l'attitude intellectuelle d'une personne qui tient pour vrai un énoncé ou un fait sans qu'il n'y ait nécessairement une démonstration objective acceptable de cette attitude.

2)- Valeurs

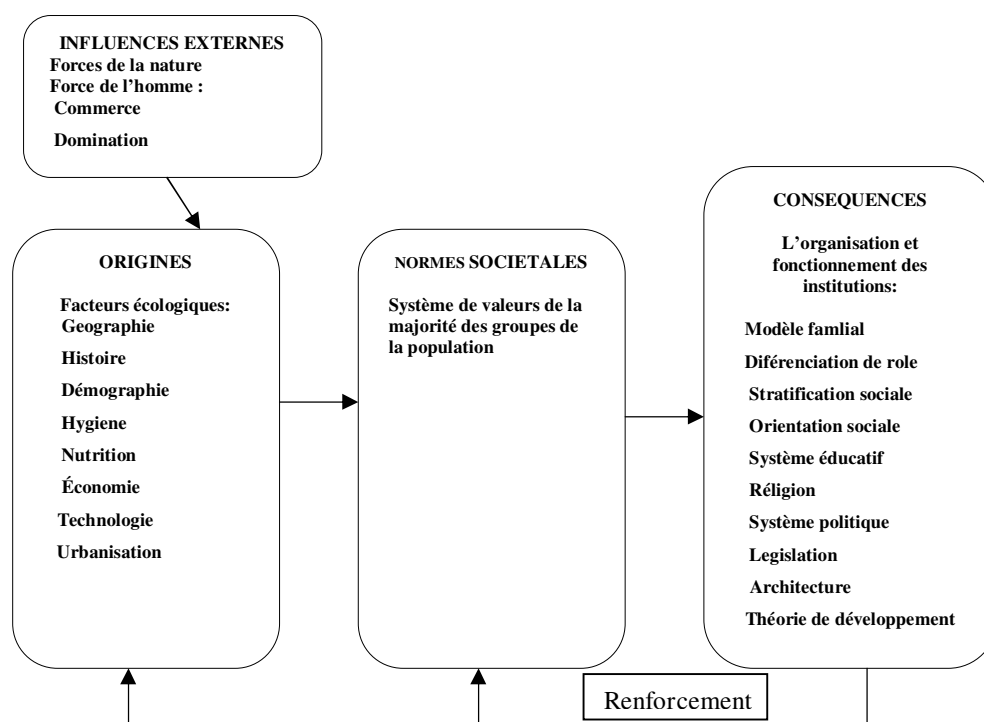
Selon Schwartz (2006), les valeurs ont toujours été considérées comme un concept central en sciences sociales bien qu'aucun consensus ne soit trouvé tant sur sa définition que sur son contenu. Depuis les travaux de Durkheim à la fin du 19^{ème} siècle et ceux de Weber au début du 20^{ème} siècle, elles constituent un concept fondamental pour expliquer non seulement l'organisation de la société et des individus, mais aussi leur changement. En effet, les valeurs permettent de caractériser les individus ou les sociétés, d'expliquer leurs attitudes et leurs comportements (Schwartz, 2006). Elles permettent de distinguer une société à une autre. Elles sont donc un élément fondamental de la culture ; car cette dernière est « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et de traits matériels caractérisant un peuple » (Diakité, 2004 :111).

Selon Florence (1990), cité par Dalmas (2007a), la valeur se définit comme étant « une croyance durable, qu'un mode spécifique de comportement ». Pour Rocher (1969 : 56), cité par Diakité (2004), « la valeur est une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaît comme idéale et qui rend désirable ou estimable les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée ». Pouvant être conscientes ou inconscientes, les valeurs expriment tout ce qui est explicitement ou implicitement désirable pour un individu ou pour un groupe et qui influence le choix qu'on fait parmi les modes, les moyens et les objectifs d'action (Adler, 2001). Elles se trouvent au centre de nos rapports avec les autres hommes, avec les choses, avec nous-mêmes et de nos rapports avec Dieu (Diakité, 2004). Elles reflètent les croyances définissant le bien et le mal. Face à une situation donnée, elles dictent l'attitude à adopter et déterminent le comportement. Elles guident l'action des individus dans la mesure où elles sont pertinentes dans le contexte- susceptibles d'être activées- et leur sont importantes (Schwartz, 2005). Les valeurs « s'actualisent et s'expriment dans les comportements à travers le filtre sélecteur de l'attitude » Diakité (2004 :121).

Pour Trompenaars, les valeurs définissent l'aspiration au bien ou au mal et servent de critère pour choisir entre plusieurs possibilités. Elles se trouvent au niveau des couches médianes de la culture. Les travaux de Hofstede (1980, 1994) considèrent que les valeurs sont le cœur de la culture. Elles traduisent les différences entre les programmes mentaux et les caractères nationaux. En effet, les valeurs varient beaucoup avec le milieu social. Les valeurs définissent le bien et le mal, le propre et le sale, le beau et le laid, le naturel et ce qui est contre nature, la

norme et l'anormal, le rationnel et l'irrationnel, le cohérent et l'insensé. Elles font donc partie des éléments essentiels de la culture. Elle façonne la vision du monde d'un peuple. En effet, chaque société partage un ensemble de valeurs (système de valeurs) guidant son mode de penser et d'agir. Ces systèmes de valeurs déterminent l'organisation et le mode de fonctionnement des institutions. En influant sur la famille, le système éducatif, la législation et la politique, elles conditionnent le développement de la société et des organisations.

Figure 6: Modèle de stabilisation culturelle



Source : Hofstede (2001 :12)

Selon le modèle de stabilisation culturelle (Hofstede, 1980, 2001), la culture renvoie au système de valeurs partagées par la plupart des groupes de la population. Ce système de valeurs représente l'élément stable d'une culture (Hofstede et al., 2010). Les travaux de Schwartz (2005 :931) identifient six (6) caractéristiques des valeurs :

- 1) Les valeurs sont des croyances associées de manière indissociable aux affects ;
- 2) Les valeurs ont trait à des objectifs désirables qui motivent l'action ;
- 3) Les valeurs transcendent les actions et les situations spécifiques ;

- 4) Les valeurs servent d'étalon ou de critères. Elles guident la sélection ou l'évaluation des actions, des politiques, des personnes et des événements.
- 5) Les valeurs sont classées par ordre d'importance les unes par rapport aux autres ;
- 6) L'importance relative de multiples valeurs guide l'action.

Il en résulte que les valeurs désignent ce qui est perçu comme désirable et qui oriente la manière dont les acteurs sociaux tels que les dirigeants de l'organisation, les décideurs politiques sélectionnent des actions, jugent les individus et les événements, et expliquent leurs actions et leurs jugements (Schwartz, 1999). Elles renvoient à tout ce qui nous semble être important dans la vie. Les valeurs culturelles représentent les idées abstraites implicites ou explicites partagées sur ce qui est considéré comme bien, correcte et désirable dans une société. Les valeurs dominantes d'une société sont exprimées dans la façon dont les différentes institutions de la société comme la famille, l'école, le système économique, politique et religieux fonctionnent, ainsi que dans les objectifs que ces dernières poursuivent (Schwartz, 1999). En effet, dans les sociétés dont les membres considèrent l'ambition individuelle et le succès comme des valeurs importantes, l'organisation du système économique et juridique est susceptible d'être compétitif. En revanche, dans les sociétés dans lesquelles les valeurs liées au bien-être collectif sont dominantes ou priorisées, le système économique et juridique est censé être plus coopératif.

Les valeurs explicites et implicites caractérisant une culture sont transmises aux membres de la société quotidiennement par l'entremise des coutumes, des lois, des normes, des scripts et des pratiques organisationnelles qui sont façonnés par les valeurs culturelles dominantes. Dans son modèle théorique, Schwartz a identifié plusieurs types de valeurs culturelles.

a)-Valeurs identifiées par Schwartz

La théorie des valeurs culturelles de Schwartz (1999) part du postulat selon lequel toute société se trouve confrontée à trois types de problèmes fondamentaux : la définition de la nature de la relation entre l'individu et le groupe ; la garantie d'un comportement responsable en vue de sauvegarder le tissu social ; la relation de l'humanité avec le monde naturel et social. En fonction de ces trois problèmes, il en a identifié sept (7) types de valeurs qui sont réparties sur trois dimensions bipolaires. Il s'agit de Conservatisme versus Autonomie, Hiérarchie versus Egalitarisme, Domination versus Harmonie.

Conservatisme versus Autonomie

Le conservatisme et l'autonomie constituent deux pôles décrivant la nature de la relation entre l'individu et le groupe. Le conservatisme renvoie à un ensemble de valeurs caractérisant les cultures dans lesquelles l'individu est considéré comme une entité qui est incorporée dans la collectivité et trouve en grande partie son sens de vie dans les rapports sociaux, l'identification au groupe et la participation à son mode de vie commun. Pour Schwartz, le conservatisme décrit un ensemble de valeurs culturelles portant sur le maintien du statu quo, la bienséance et la limitation des actions qui pourraient perturber la solidarité du groupe ou l'ordre traditionnel. Il s'agit d'assurer l'ordre social, le respect de la tradition, la sécurité de la famille, la sagesse.

A l'opposé du conservatisme, se trouve l'autonomie qui traduit l'indépendance de la pensée et de l'action. Les individus qui partagent les valeurs d'autonomie trouvent leur sens de vie dans leurs propres attributs internes, le désir de contrôler et de maîtriser les choses. Schwartz a distingué deux types d'autonomie : L'autonomie intellectuelle se référant aux idées et à la pensée exprimant le désir des individus à poursuivre leurs propres idées et orientations intellectuelles. La curiosité, l'ouverture d'esprit et la créativité caractérisent l'autonomie intellectuelle. L'autonomie affective renvoie aux sentiments et aux émotions exprimant le désir des individus à poursuivre affectivement une expérience positive.

Hiérarchie versus Egalitarisme

Selon Schwartz (1999), le bon fonctionnement de toute société implique l'adoption par ses membres des comportements responsables en vue de préserver les tissus sociaux. L'un des moyens par lesquels on peut y parvenir c'est d'établir une certaine différenciation des rôles et des statuts sociaux. Il s'agit de s'appuyer sur le système hiérarchique de description des tâches afin d'assurer un comportement socialement responsable des individus. Ces derniers sont programmés pour se conformer aux obligations et aux règles attachées à leur rôle. La hiérarchie exprime des valeurs partagées par des individus qui font que ces derniers considèrent comme légitime la répartition inégale du pouvoir, des rôles et des ressources.

En revanche, à l'opposé de la hiérarchie se trouve un ensemble de valeurs qui incitent les membres de certaines sociétés à admettre que nous sommes tous des gens moralement égaux qui partagent des intérêts fondamentaux en tant qu'êtres humains. Il s'agit de l'Egalitarisme qui décrit les cultures dans lesquelles l'émphase est mise sur la transcendance des intérêts égoïstes en faveur d'un engagement volontaire à promouvoir le bien-être des autres (l'égalité, la justice sociale, la liberté, la responsabilité, l'honnêteté). Dans les sociétés où ces valeurs sont prédominantes, les gens sont socialisés à internaliser un engagement à la coopération volontaire avec les autres et à se sentir préoccupé par le bien-être de chacun.

Domination versus Harmonie

La relation entre l'être humain et l'environnement social et naturel est perçue différemment d'une culture à l'autre. Dans certaines sociétés, les individus s'efforcent de dominer et de changer leur environnement en vue de l'exploiter dans leurs propres intérêts ou dans l'intérêt de leur groupe. Schwartz appelle « domination (Mastery) » les valeurs exprimant ces aspirations au contrôle et à la maîtrise de la nature. Pour l'auteur la domination renvoie à une affirmation active de soi et est liée à l'ambition, au succès, à l'audace et à la compétence.

En revanche, les membres de certaines sociétés partagent les valeurs selon lesquelles il faut s'harmoniser avec la nature. Ils acceptent le monde tel qu'il est en essayant de s'y adapter plutôt que de le modifier ou de l'exploiter. Le type de valeur exprimant cette vision du monde est appelé Harmonie. Pour Schwartz, cette dernière décrit les cultures qui s'adaptent harmonieusement à l'environnement : adéquation avec la nature, protection de l'environnement.

Pour vérifier empiriquement sa théorie, Schwartz(1999) a réalisé une enquête sur 35 000 professeurs et étudiants provenant de 122 échantillons dans 49 pays entre 1988 et 1993. Les répondants ont évalué l'importance de 56 valeurs comme principes directeurs dans leur vie. Les réponses sont fournies sous la base d'une échelle allant de 7 (extrêmement important), à 3 (important) à 0 (non important) et à -1 (par opposition aux valeurs du répondant). Après analyse des données, Quarante cinq (45) valeurs ont été utilisées pour tester les dimensions culturelles. Il a trouvé que l'autonomie intellectuelle est très importante en Suisse (francophone) et en Allemagne, un peu moins en Grèce ; par contre, en Pologne et à plus forte raison au Népal, elle n'a pas d'importance. Les résultats ont aussi montré que les Suisses accordent une importance relativement grande aux valeurs de l'autonomie affective et d'égalitarisme, mais une faible importance à celles liées à la hiérarchie. Ils ont rejeté le conservatisme. L'importance attribuée aux valeurs d'harmonie et de domination est modérée.

La Suède et le Danemark partagent presque les mêmes valeurs. Ils attribuent une grande importance aux valeurs d'égalitarisme, d'autonomie intellectuelle et affective, une importance considérable à celles d'harmonie, faible à la domination et très faible aux valeurs liées à la hiérarchie et au conservatisme.

Par ailleurs, les résultats indiquent aussi que les anglo-saxons ont tendance à mettre l'emphasis sur les valeurs de domination et d'autonomie affective au dépens de celles de conservatisme et d'harmonie. Par contre, les pays de l'Europe de l'Est partagent celles-ci (conservatisme et d'harmonie) aux dépens de celles-là. A partir des systèmes de valeurs de la société, des normes sociales sont définies. Dans le cadre de cette étude, il nous faudra identifier des valeurs haïtiennes susceptibles d'avoir le plus d'incidence sur la motivation au travail.

3)-Normes sociales

Selon Hofstede (2001), les normes sociales découlent des systèmes de valeurs partagées par la majorité des groupes de la population. Elles sont en effet un concept plus restreint que celui de valeurs. Contrairement aux valeurs qui transcendent les actions et les situations spécifiques, les normes ont trait généralement à des actions, des objets ou des situations particulières (Schwartz, 2005). Elles déterminent si une action est acceptable compte tenu des valeurs que partagent les membres de la société. Elles définissent ainsi les actions autorisées et interdites conformément aux systèmes de valeurs établis (Becker, 1985). Les individus dont les agissements s'écartent des valeurs de la société feront l'objet des sanctions. Ces dernières permettent d'imposer les normes. Les normes sociales renvoient donc à un ensemble de principes et de modèles de conduite propre à une société ou à un groupe social donné ; lesquels sont appris par les individus tout au long du processus de socialisation (Revillard, 2008) ou de ce que Hofstede appelle la programmation mentale. Les normes sont constituées principalement des lois, des mœurs et coutumes. Certaines normes sont plus significatives ; c'est le cas de la « loi » dont la transgression entraîne des sanctions plus sévères que celle des mœurs et coutumes (Adler, 2001).

La clarification du concept de culture nous permet de voir que les croyances, les valeurs et les normes d'une société conditionnent les attitudes et les comportements de ses membres. Alors le système culturel d'un pays influe sur le fonctionnement des organisations par le truchement de ses influences sur le comportement de ses employés et ses dirigeants. Plusieurs modèles théoriques tentent d'expliquer cette influence. La section suivante sera consacrée à la présentation de ces modèles.

Section II- Les modèles théoriques de l'influence de la Culture nationale sur le management des organisations.

De nos jours, il existe plusieurs modèles de l'influence de la culture nationale sur les pratiques de management. Selon Morden (1999), ces modèles peuvent regrouper en trois catégories (Bernard, 2009). D'abord, les modèles unidimensionnels comme ceux de Hall, Lewis ou Fukuyama ; ensuite, les modèles multidimensionnels dont ceux de Hofstede et Trompenaars ; et enfin, les modèles socio-historiques tel que celui de Phillippe D'Iribarne.

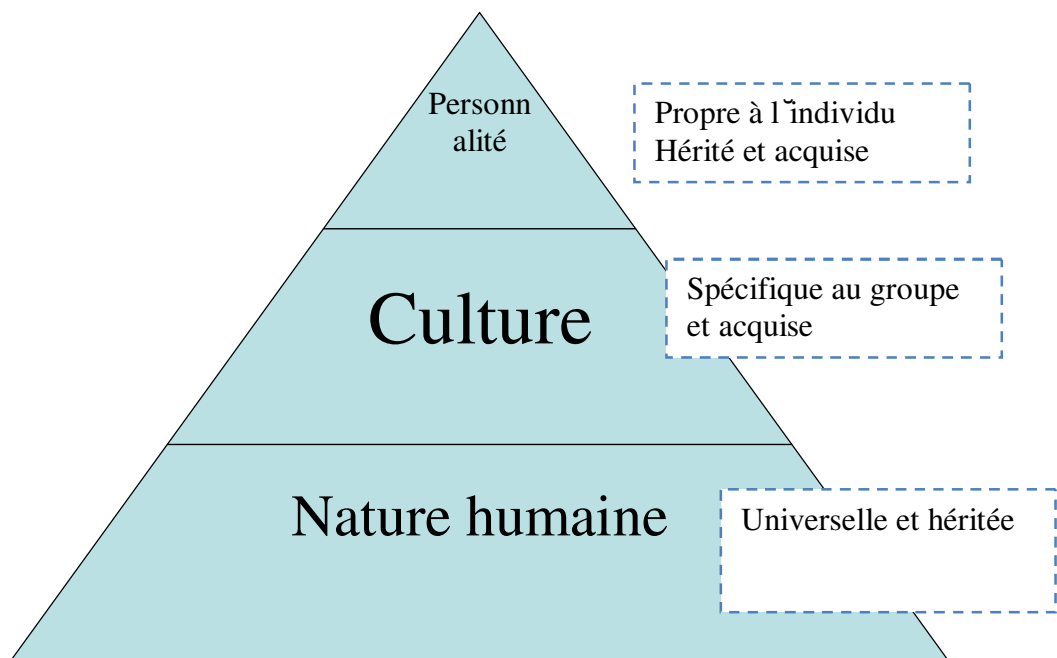
Cependant, les études quantitatives de Hofstede (1980), de Trompenaars (1993) et les recherches ethnographiques d'Iribarne (1989) semblent être parmi les premières à se pencher sur l'influence des cultures nationales sur le comportement des individus au travail. Ces recherches ont mis en exergue les différences culturelles et leurs effets sur la motivation, le leadership et la satisfaction au travail. Ainsi, dans le cadre de ce travail, nous estimons qu'il est nécessaire de les présenter.

A. Approche multidimensionnelle de Hofstede

Les travaux de Geert Hofstede constituent une référence dans la littérature sur la culture nationale et le management. Le modèle théorique de la culture nationale de Hofstede est le plus fréquemment cité lorsqu'il s'agit de déterminer l'impact de la culture d'un pays sur le management des organisations. Définissant la culture comme « une programmation mentale collective propre à un groupe d'individu », Hofstede (1980, 1991, 1994) met en exergue les différences dans la façon de penser, d'agir et de réagir les membres des différentes sociétés. « Nous sommes culturellement conditionnés. Nous voyons le monde de la façon dont nous avons appris à le voir » (Hofstede, 1980 :50).

Pour Hofstede (1980), quand on parle de culture d'un groupe, d'une tribu, d'une région géographique, d'une minorité nationale ou d'une nation, on se réfère à la programmation mentale (conditionnement généralement inconscient) que ces individus ont en commun et qui les différencient des autres groupes, tribus, régions, minorité et nations. Ces programmes mentaux tirent leur source dans les divers environnements sociaux rencontrés au cours d'une vie (famille, quartier, école, université, groupe de jeunes, lieu de travail et milieu de vie). En effet, cette programmation mentale commence d'abord dans la famille, puis s'enchaîne à l'école, à l'université et se poursuit dans le lieu de travail. De plus, Hofstede soutient qu'il est difficile de changer cette programmation mentale car ce conditionnement, généralement inconscient, est cristallisé dans les institutions que les individus ont construit ensemble : leur structure familiale, le système éducatif, la religion, les associations, les formes de gouvernement, l'organisation des travaux, les lois, la littérature (Hofstede, 1980, 2001). La figure suivante montre que la programmation mentale est caractérisée par trois niveaux.

Figure 7: Trois niveaux d'un caractère unique dans la programmation mentale humaine



Source: Hofstede (2001:3) Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations

Conformément à ce schéma, Hofstede considère que la culture nationale est une partie de la programmation mentale qu'on acquiert notamment pendant les dix premières années de notre vie et elle contient la plupart de nos valeurs fondamentales (Minkov et Hofstede, 2011). Selon Hofstede, la culture est un acquis de l'environnement social. Elle se distingue de la nature humaine et de la personnalité individuelle. Pour lui, chacun d'entre nous porte en lui des modes de penser, de sentiment et d'action potentielle qui sont le résultat d'un apprentissage continu, notre « programmation mentale » qui dicte en grande partie nos comportements⁵¹. Néanmoins, il reconnaît que la culture d'un peuple ne saurait être comprise sans se référer à son histoire. La culture en tant que programmation mentale est aussi la cristallisation de l'histoire dans les pensées de la génération actuelle (Hofstede, 2001).

Hofstede utilise la culture nationale comme son unité d'analyse, car l'influence des cultures sur le management- est plus clairement identifiable au niveau national. Pour lui, notre vision du monde est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. Tout au cours de notre

⁵¹ - Selon Hofstede (2001), on ne peut pas observer la programmation mentale, mais on observe le comportement.

vie, nous sommes formatés par des institutions que nous avons construit nous-mêmes et qui sont différentes d'un pays à l'autre. En effet, nos premières expériences de la vie débutent dans la famille et plus tard dans les écoles et les organisations, qui ne sont pas les mêmes à travers les frontières nationales (Hofstede, 1980). Il décrit la culture nationale en se référant aux éléments communs propres à chaque nation à savoir les normes nationales et non aux caractéristiques de chaque individu. Hofstede (1994:4) suggère que l'environnement national dans lequel fonctionne une organisation affecte sa gestion à travers la programmation mentale collective de ses membres et de ses dirigeants.

Hofstede utilise une approche quantitative pour caractériser la culture nationale. Dans le cadre d'une enquête sur les attitudes du personnel, il a élaboré un questionnaire portant essentiellement sur les valeurs personnelles liées à la situation de travail. Cette étude porte sur soixante-quatre (64) filiales de la compagnie IBM répartis dans 50 pays. Cent-seize mille (116,000) questionnaires ont été administrés en deux périodes de temps. Les travaux de Hofstede ont trouvé quatre critères pour décrire la culture nationale qu'il appelle dimensions parce qu'ils se produisent dans presque toutes les combinaisons possibles. Ces quatre dimensions de la culture nationale sont largement indépendantes les unes des autres. Il s'agit de : la distance hiérarchique, le degré d'individualisme, le contrôle de l'incertitude, la masculinité et la féminité. Ces facteurs présents dans toutes les cultures nationales tracent la destinée de chaque peuple déterminant la façon dont il s'y prend pour résoudre ses problèmes. Une cinquième dimension, le dynamisme confucianiste, a été ajoutée par Hofstede en 1991 après avoir intégré dans ses recherches certains pays de l'Asie pacifique. Ces différentes dimensions impactent les pratiques organisationnelles et notamment les styles de management.

1)-La distance hiérarchique

La première dimension de la culture est la « distance hiérarchique ». Hofstede cherche à savoir comment les sociétés se comportent face au fait que les gens sont inégaux dans leurs capacités physiques et intellectuelles. Certaines sociétés laissent croître les inégalités de pouvoir et de richesses, d'autres essaient de les réduire. Ainsi, la distance hiérarchique renvoie au degré d'inégalités sociales attendu et accepté par les individus dans les relations avec les autorités. Ainsi, L'Indice de Distance Hiérarchique (IDH) mesure le degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir ». Pour Hofstede, les sociétés dans lesquelles le pouvoir tend à être réparti de façon inégale peuvent demeurer dans cette inégalité parce que cette situation satisfait le besoin psychologique de dépendance des personnes qui n'ont pas de pouvoir. Dans ce type de société, les individus apprécient et respectent l'autorité, qu'elle soit légitime ou naturelle. Le statut est attribué et non acquis.

Geert Hofstede mesure le degré d'inégalité à l'aide d'une échelle de distance hiérarchique, allant de 0 (faible distance hiérarchique) à 100 (forte distance hiérarchique). Il a trouvé que les

pays pauvres sont généralement caractérisés par une forte distance hiérarchique (Philippines, Venezuela, Inde etc.). Néanmoins, certains pays riches comme la France et la Belgique accusent un IDH assez élevé ; en revanche, ont généralement un score faible, Danemark, Israël et Australie.

Quelle est l'influence de cette dimension culturelle sur les pratiques de gestion ? Dès le début de ses recherches, Hofstede (1983 :81) a montré que le niveau de distance hiérarchique est lié au degré de centralisation de l'autorité et au degré de leadership autocratique dans une organisation. En effet, dans les sociétés à forte distance hiérarchique, on assiste à une rigidité des structures organisationnelles. Le processus de prise de décision va du sommet stratégique au centre opérationnel (up-bottom). La centralisation et le leadership autocratique sont enracinés dans la «programmation mentale» des membres d'une telle société, non seulement au niveau de ceux ayant le pouvoir mais aussi de ceux qui se trouvent au bas de l'échelle. Le tableau suivant présente un résumé de ces pratiques de gestion en matière de RH.

Tableau 2: Quelques pratiques de gestion liées à la distance hiérarchique

Distance Hiérarchique/ Quelques pratiques de gestion	
Forte Distance hiérarchique	Faible distance hiérarchique
Structures organisationnelles rigides basées sur de nombreux niveaux hiérarchiques	Structure organisationnelle avec peu de niveaux hiérarchiques (hiérarchie plate)
leadership autocratique	Leadership participatif
Centralisation du processus de la prise de décision	Décentralisation du processus de la prise de décision
Gestion axée sur la supervision et le contrôle	Gestion axée sur l'autonomie et la responsabilisation des employés
Pratiques de feed-back quasi-inexistantes	L'existence des pratiques de Feed-back
Les subordonnés espèrent être commandés	Les subordonnés espèrent être consultés
Système de Rémunération relativement inéquitable	Système de Rémunération relativement équitable

2)-Individualisme-collectivisme

Cette dimension caractérise les cultures nationales en fonction du rôle respectif que chaque nation attribue à l'individu et au groupe. Dans certaines sociétés, les liens entre les individus sont très lâches. Il s'agit des sociétés individualistes où « tout le monde est censé s'occuper de son propre intérêt qui peut-être l'intérêt de sa famille immédiate » (Hofstede, 1983 : 79).

L'intérêt individuel prime sur l'intérêt du groupe (Hofstede, 1994). En revanche, dans d'autres sociétés, les liens entre les individus sont très serrés. Les individus développent un fort sentiment d'appartenance à leur groupe qui peut être leur famille élargie (y compris les grands-parents, oncles, tantes, etc), leur tribu, ou leur village. L'intérêt du groupe passe avant l'intérêt individuel. Il s'agit des sociétés collectivistes où « tout le monde est censé défendre l'intérêt de son propre groupe et de ne pas avoir d'autres opinions et de croyances que celles de leur groupe en contrepartie desquels ce dernier va les protéger lorsqu'ils sont en difficulté » (Hofstede, 1983 :79). Les individus manifestent la loyauté envers le groupe en échange de laquelle ils bénéficient de la sécurité et de la protection. Leur comportement est guidé par le bien-être collectif du groupe.

A partir de quatorze questions portant sur les caractéristiques du travail idéal, Hofstede a établi un indice de degré d'individualisme (IND). En fonction des réponses obtenues à partir de l'enquête sur la multinationale IBM, chaque pays a reçu un score de l'indice individualisme allant de 0 représentant une société fortement collectiviste à 100 décrivant une société très individualiste. Il a trouvé que les Etats Unis constituent le pays le plus individualiste, suivi de près par l'Australie et la Grande Bretagne. Les travaux de Hofstede révèlent que l'IND est élevé dans les pays riches mais faibles dans les pays pauvres. Une relation positive entre la richesse nationale d'un pays et le degré d'individualisme de sa culture a été trouvée (Hofstede, 1994). Inversement, les pays pauvres sont très collectivistes. Par ailleurs, une corrélation négative semble exister entre l'indice de distance hiérarchique (IDH) et l'indice de degré d'individualisme. En effet, les résultats ont montré que les pays à fort indice de distance hiérarchique sont plus collectivistes et les pays à faible distance hiérarchique plus individualistes. Cependant, si tous les pays collectivistes ont toujours un IDH élevé ; les pays individualistes ne sont pas toujours à faible distance hiérarchique. C'est le cas des pays latins européens (France, Belgique, Italie, Espagne) qui combinent une forte distance hiérarchique avec un fort degré d'individualisme. Les résultats ont entre autres montré que tous les autres pays occidentaux riches accusent un fort degré d'individualiste et une faible distance hiérarchique. La relation entre l'individualisme et la richesse nationale est très élevée à tel point que tous les pays riches, à l'exception du Japon, sont très individualistes. En revanche, tous les pays pauvres sont collectivistes et combinent collectivisme avec une forte distance hiérarchique.

En appliquant cette dimension sur le lieu du travail, Hofstede (1994) affirme que dans une culture collectiviste, les employeurs sont enclins à embaucher des gens qui appartiennent à leur groupe, à leur famille, aux familles des salariés. Le lieu de travail peut être pris comme un groupe auquel on s'identifie ; le management de groupe est appliqué. Les salariés n'ont pas une obligation de résultats. Les mauvaises performances d'un salarié ne constituent pas une raison suffisante pour le licencier. En revanche, dans la culture individualiste, l'embauche est considérée comme une relation commerciale sur le marché du travail. Embaucher des gens

parmi les membres de la famille n'est pas apprécié, car cela favorise le népotisme. Les pratiques de management sont individualisées, la rémunération est liée à la performance individuelle, la culture axée sur les résultats est de mise. L'individu est motivé par un fort désir d'avancement personnel. Le tableau suivant présente quelques des pratiques de gestion liées au degré d'individualisme.

Tableau 3: Quelques pratiques de gestion liées au degré d'individualisme

Degré d'individualisme/ Quelques pratiques de gestion	
Degré d'individualisme élevé	Degré d'individualisme faible
Pratiques de management individualisées	Pratiques de management de groupe
Obligation de résultats	Absence d'obligation de résultats
Système de rémunération basée sur la performance individuelle	Système de rémunération basée sur la performance d'équipe et/ ou l'ancienneté
Promotion basée sur la compétence	Promotion basée sur l'ancienneté et/ou le népotisme
Recrutement basé sur l'expertise individuelle	Recrutement basé sur l'appartenance à un groupe
Pratiques de recrutement externe	Pratiques de recrutement interne
On table sur des objectifs de travail individuels	On table sur des objectifs de travail collectifs
Esprit de Compétition entre les individus	Esprit de Coopération

3)- Masculinité versus Féminité

Cette dimension caractérise les cultures nationales en fonction du rôle social qu'une société accorde à chaque sexe. Alors que dans certaines sociétés, les rôles attribués aux hommes sont catégoriquement différents de ceux attribués aux femmes (les hommes assument les rôles les plus fermes alors que les femmes sont orientées vers les services et les soins) ; dans d'autres, ils sont presque similaires. Hofstede appelle les premières catégories de sociétés « masculines » et les deuxièmes catégories de sociétés où il existe une division relativement faible du rôle social du sexe de « féminines ».

L'indice de masculinité versus féminité renvoie au degré auquel les valeurs telles que l'affirmation de soi, la performance, la réussite et la concurrence qui, dans presque toutes les sociétés sont associées au rôle des hommes, l'emportent sur les valeurs comme la qualité de vie, le maintien des bonnes relations personnelles avec la hiérarchie, la coopération, le cadre de

vie, la sécurité de l'emploi, l'aide au plus faibles et la solidarité. Dans presque toutes les sociétés, les deuxièmes catégories de valeurs sont, plus associées au rôle des femmes (Hofstede, 1983 ; 1994).

Ainsi, dans les sociétés masculines, les valeurs traditionnelles masculines imprègnent toute la société, même la façon de penser des femmes. Ces valeurs comprennent l'importance de se montrer, de réaliser quelque chose de visible, de faire de l'argent. C'est une société de performance. En revanche, dans les sociétés plus féminines, les valeurs dominantes, tant pour les hommes que pour les femmes sont le plus traditionnellement associées au rôle des femmes : la primauté des relations avec les gens, l'argent est relégué en seconde place ; la conservation de la qualité de vie et la préservation de l'environnement, l'aide aux autres, en particulier les plus faibles. Les gens sont censés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de la vie. C'est donc une société de bien-être (Hofstede, 1994). Dans une société masculine, celui qui est performant, qui a du succès est considéré comme un héros, un surhomme. Dans une société féminine, la sympathie du public va aux opprimés.

A l'instar des autres dimensions, Hofstede a calculé un indice de masculinité et de féminité. Un score élevé renvoie à un pays dont les valeurs dominantes sont masculines, et inversement, un score faible, une société féminine. Il a trouvé que la majorité des pays partagent des valeurs masculines. Le Japon ; les pays germanophones : l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse accusent un indice de masculinité élevé. Un certain nombre de pays latins, comme le Vénézuéla, le Mexique et l'Italie, et aussi l'ensemble des pays anglo-saxons y compris certaines de leurs anciennes colonies (l'Inde et les Philippines) ont un indice moyen de masculinité. En revanche, sont féminins, les 4 pays nordiques et les Pays-Bas. Certains pays latins et méditerranéens comme la Yougoslavie, le Chili, le Portugal, l'Espagne et la France sont modérément féminin.

En fonction du degré de masculinité d'une société, les pratiques de gestion sont différentes (Bernard, 2009). Etant donné que les membres des sociétés à culture masculine sont plus matérialistes, portées sur l'argent, l'enrichissement et la réussite personnelle, la gestion axée sur les résultats est pratiquée. En revanche, les membres des sociétés à culture féminine accordent plus d'importance aux solidarités au sein du groupe ou de la communauté ; la gestion axée sur la qualité de vie au travail est pratiquée. Ils priorisent la préservation du bien-être des employés, la qualité des relations de travail sur la performance. Le tableau suivant décrit quelques pratiques de gestion.

Tableau 4: Quelques pratiques de gestion liées à l'indice de masculinité

Indice de masculinité/ Quelques pratiques de gestion	
Indice de masculinité élevé	Indice de masculinité faible
Gestion axée sur les résultats	Gestion axée sur la qualité de vie au travail
Avoir un salaire élevé	Avoir de bonne relation avec son patron
Etre reconnu par ses mérites	Travailler dans un climat de coopération
Programme d'enrichissement des tâches basé sur la restructuration individuel de l'emploi	La restructuration des emplois à l'intérieur d'un groupe de travail (cadre de coopération)
Avoir la possibilité d'avancement à des postes élevés	Vivre dans un environnement agréable pour soi-même et sa famille
Avoir un travail stimulant et la possibilité de s'affirmer	Avoir la sécurité d'emploi Affirmation de soi est mal vue

4)- Le contrôle de l'incertitude

Le contrôle de l'incertitude indique le degré auquel une société se sent inquiète face aux situations incertaines, ambiguës et peu structurées, et essaient d'éviter tout ce qui est risqué (Hofstede, 1980). L'indice de contrôle d'incertitude exprime le niveau d'anxiété existant dans une société face à un avenir incertain (Hofstede, 1994). Ce niveau d'inquiétude fait partie de la programmation mentale des membres de cette société façonnée dans leur famille, à l'école, puis dans leur vie d'adulte. Certains pays socialisent leur peuple d'accepter que nous devons vivre avec l'incertitude parce que l'avenir est inconnu et le sera toujours ; Alors que d'autres essaient de la contrôler. Hofstede appelle les premières catégories « sociétés à faible contrôle de l'incertitude » dans lesquelles le risque inhérent à la vie est plus accepté, chaque jour est pris comme il vient ; les gens prennent des risques assez facilement ; ils ne vont pas travailler très dur ; ils sont relativement tolérants face aux comportements et des opinions différentes des leurs parce qu'ils ne se sentent pas menacés par eux, ils se sentent relativement en sécurité » (Hofstede, 1983 :81).

En revanche, il appelle les deuxièmes catégories de « sociétés à fort contrôle de l'incertitude » où les gens manifestent un niveau élevé d'anxiété car l'avenir demeure essentiellement imprévisible. L'incertitude est considérée comme une menace continue qu'il faut combattre. Ainsi, ces sociétés sont caractérisées par l'existence d'institutions et de nombreuses lois et règles formelles et non formelles (imposées par la tradition) qui tentent de créer la sécurité et d'éviter tout risque. Contrairement aux premières catégories de sociétés où le temps est considéré comme étant libre, les gens ayant un fort contrôle de l'incertitude considèrent le temps comme une ressource : le temps c'est de l'argent.

Les travaux de Hofstede ont conduit aux résultats selon lesquels les pays latins (européens et latino-américains), méditerranéens (tels que la Yougoslavie, la Grèce et la Turquie), le Japon ainsi que la Corée ont un fort contrôle de l'incertitude et une forte distance hiérarchique. Par contre, une forte distance hiérarchique combinée à un indice de contrôle de l'incertitude (ICI) allant de moyen à faible a été trouvé dans les pays asiatiques. Les pays germanophones y compris Israël et marginalement la Finlande, combinent une faible distance hiérarchique avec ICI allant de moyen à élevé. Alors que les pays comme Danemark, Suède, Grande Bretagne et Irlande accusent une faible distance hiérarchique et un faible ICI ; les Pays bas, les Etats Unis, Norvège et tous les autres pays anglo-saxons ont un indice de distance hiérarchique et ICI moyen.

Appliqué dans le monde du travail, Hofstede (1994) a trouvé que dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, comme les Etats Unis, la Grande-Bretagne ou la Suède, l'existence des règles rigides rend mal à l'aise le personnel (cadres et non cadres). En revanche, l'absence de règles est considérée comme étant déstabilisante dans les pays à fort contrôle de l'incertitude, tels que les pays latins. Hofstede soutient que ces attitudes manifestées de part et d'autre, résulte d'un besoin psychologique interne lié au contrôle de l'agression et à la sécurité face à l'incertitude. Ainsi, les sociétés à fort ICI sont caractérisées par de nombreuses lois, des règles formelles et informelles qui structurent les droits et devoirs des employeurs et des salariés. Ce besoin émotionnel de règles peut se traduire par des qualités de précision et de ponctualité. Les citoyens des pays à fort ICI ont été programmés tout au cours de leur vie à se sentir à l'aise dans des environnements de travail structurés où il existe toute une panoplie de règlements internes qui contrôlent le processus de travail. Hofstede ajoute que notre degré d'anxiété guide nos comportements. Les membres des sociétés à fort contrôle de l'incertitude aiment travailler avec assiduité car « on se presse puisque le temps c'est de l'argent ». Alors que dans les sociétés à faible contrôle de l'incertitude, même si leurs membres sont capables de travailler dur s'il le faut, néanmoins, ils adorent se détendre ; le temps est considéré comme le cadre leur permettant de s'orienter. Le tableau suivant présente quelques pratiques de gestion dans des contextes de fort et de faible contrôle de l'incertitude.

Tableau 5: Quelques pratiques de gestion liées à l'Indice de contrôle de l'incertitude

Indice de contrôle de l'incertitude/ Pratiques de gestion	
Fort indice de contrôle de l'incertitude	Faible indice de contrôle de l'incertitude
L'existence de nombreuses règles formelles	Peu de règles formelles
L'absence de règles formelles est considérée comme étant déstabilisante	L'existence des règles rigides rend mal à l'aise le personnel
Ponctualité et assiduité au travail	Environnement de travail agréable et décontracté
Contrôle rigoureux des subordonnés au travail	Autonomie au travail, les idées novatrices sont encouragées
Sécurité de l'emploi/ faible taux de rotation du personnel	L'absence de sécurité d'emploi (Pratiques de GRH en fonction de la performance).

5)-Dynamisme confucéen ou Orientation à long terme

Hofstede a ajouté le dynamisme confucéen comme une cinquième dimension de la culture nationale (Hofstede, 1991, 1994). Cette dimension traite de l'orientation du temps et se présente en deux pôles opposés. D'une part, l'orientation à long terme qui est associée aux valeurs positives, dynamiques, une culture orientée vers le futur associée à quatre valeurs confucéennes positives : la persistance (persévérance), le respect du rang, le sens de l'économie et du déshonneur. D'autre part, le pôle "orientation à court terme" qui représente une culture négative, statique et traditionnelle et orientée vers le passé et est liée à quatre valeurs confucéennes négatives : solidarité ; protection ; respect de la tradition ; réciprocité des politesses, faveurs et cadeaux. Les résultats indiquent que la Chine, Hong Kong, Taiwan, Singapour, Japon, Corée et Thaïlande sont des pays à culture plus orientée à long terme et tournée vers le futur. En revanche, Pakistan, Nigéria, Philippines, Canada, Grande Bretagne, Etats Unis, Nouvelle Zelande, Australie et l'Allemagne sont plus à culture de court terme et tournée vers le passé.

6)- Apports et limites de la théorie d'Hofstede

Le modèle multidimensionnel de la culture nationale de Hofstede a apporté une contribution considérable dans la compréhension des différences culturelles et de leur implication sur le management notamment sur la motivation, le leadership et la satisfaction au travail. Ses multiples travaux présentent le mérite d'être parmi les premiers modèles à avoir théorisé l'influence des cultures nationales sur le management. Ils remettent en cause le courant ethnocentrique américain dans son approche universaliste découlant d'une vision stéréotypée du management. De nombreuses études empiriques ont utilisé ce modèle (Kirkman et al., 2006)

et viennent en appui à ses conclusions (Arcan, 2006). En effet, selon Kirkman et al. (2006), plus d'un milliers d'études empiriques y sont inspirées.

Cependant, le modèle de Hofstede a essuyé des critiques qui peuvent être regroupées en cinq (5) catégories selon Clark et Eckhardt (2003) : l'enquête n'a pas été appropriée pour mesurer les différences culturelles, les cultures nationales ne sont pas les meilleurs unités d'analyse pour étudier la culture, le caractère non représentatif de l'étude car les recherches ont été portées sur les filiales d'une seule compagnie, les données sont anciennes (obsolètes) car elles remontent à plus de trente ans, et donc ne reflètent plus la réalité ; les cinq dimensions sont insuffisantes pour caractériser un phénomène aussi complexe qu'est la culture. Pour D'Iribarne (1997), une interprétation correcte des résultats de Hofstede requiert une bonne connaissance des cultures. Pour lui, seule l'approche classique de l'ethnologue permettrait de bien appréhender chaque culture dans sa cohérence interne. A la critique de l'obsolescence des données, Hofstede a répondu que la culture est relativement stable dans le temps et qu'elles sont encore valables 30 ans après (Minkov et Hofstede, 2011). En dépit de ces critiques, la théorie de Hofstede reste le cadre théorique le plus utilisé et le plus influent dans la compréhension des différences culturelles et de leur implication sur le management (Clark et Eckhardt, 2003).

B. Approche multidimensionnelle de Trompenaars

L'approche multidimensionnelle de Trompenaars repose sur le postulat selon lequel l'application des modes de management issus du paradigme universaliste prônant l'uniformisation des pratiques de gestion des organisations dans tous les pays sera vouée à l'échec si les spécificités locales ne sont pas prises en compte. En effet l'application du management participatif par objectifs, la rémunération en fonction des résultats, les organisations matricielles, les centres d'évaluation, la hiérarchie plate etc. ne marchent pas dans toutes les cultures. Ainsi, Trompenaars essaie de déterminer les caractéristiques des différentes cultures nationales afin de déceler les styles de management qui leur sont les plus appropriés.

Selon Trompenaars, l'objet de la culture c'est de fournir des réponses et de guider nos comportements. Il définit la culture comme « la manière dont un groupe de personne résout ses problèmes ». La culture permet à un groupe de communiquer et d'aborder les problèmes de manière spécifique. Elle constitue également la base des significations que le groupe construit, c'est-à-dire sa vision des choses. Pour lui, la vision des choses que nous avons en commun constitue le cœur de la culture. Elle est susceptible d'être changée si le groupe préfère des solutions plus efficaces aux survies. Les différences culturelles se trouvent dans la façon spécifique dont chaque nation cherche à résoudre les problèmes auxquels elle fait face. La culture dirige nos actions. Elle en constitue la racine.

Il a identifié trois types de problèmes universels auxquels nous apportons des solutions culturelles différentes : nos relations avec les autres, notre attitude vis-à-vis du temps et notre relation avec l'environnement. Il en a découlé sept (7) dimensions binaires caractéristiques de la culture. Les cinq (5) premières dimensions décrivent nos relations avec les autres : Universalistes versus particularistes, Individualistes versus collectivistes, Objectivité versus subjectivité, Culture Spécifique versus culture Diffuse, Statut Attribué versus Statut Acquis. Les deux autres traitent de nos attitudes vis-à-vis du temps et de l'environnement.

Pour démontrer l'impact des différences de culture nationale sur les pratiques de management, l'auteur a réalisé des enquêtes sur plus de 30 000 individus. Les enquêtes sont basées sur des questions et leurs contraires. Les proportions de réponses positives dont chaque pays dispose expliquent sa caractéristique culturelle.

1)-Les relations avec les autres

Dans nos relations avec les autres, notre comportement est guidé par 5 dimensions binaires.

a)- Universalistes versus particularistes

Selon Trompenaars, la dimension universaliste définit la façon dont chaque individu doit se comporter vis à vis de l'autre. Dans nos relations avec les autres, l'attitude adoptée par un individu diffère selon qu'il croit en l'existence d'une règle universelle (universaliste) ou de différentes solutions s'appliquant à des cas particuliers (particularistes). Ainsi, dans les sociétés universalistes, les gens se sentent obligés d'adhérer à des normes qui sont admises par tous. Leur comportement est fondé sur la loi. En revanche, dans les sociétés particularistes, les gens se sentent avoir des obligations particulières à l'égard des personnes qu'ils connaissent. Les obligations relationnelles et les circonstances conjoncturelles font l'objet d'une attention particulière dans les cultures particularistes. Face à un problème, les particularistes cherchent une solution adaptée au contexte, alors que les universalistes des solutions à portée générale. Les premiers mettent l'accent sur le côté exceptionnel des circonstances présentes, du contexte actuel. En affaires, les relations sont personnalisées. Les amis sont favorisés. Les particularistes ont une vision personnalisée des choses. Par contre, les universalistes mettent l'accent sur les règles et sont enclins à repousser les exceptions : « tous ceux qui manquent à la règle doivent être traités de la même façon ». On évite le favoritisme. Chaque salarié est récompensé en fonction de sa performance.

Trompenaars a montré que les cultures à dominance protestante sont surtout universalistes alors que celles à dominance catholique sont particularistes. Les croyants protestants sont rattachés directement à Dieu par l'obéissance à sa loi écrite. Il n'y a pas d'homme qui intercède entre Dieu et les fidèles. Par contre, les fidèles catholiques sont plus proches du relationnel et admettent les cas particuliers. Les manquements aux commandements sont acceptés, il suffit qu'on demande pardon.

b)- Individualistes versus collectivistes

Dans les rapports interindividuels apparaît un conflit entre les intérêts personnels et ceux du groupe auquel l'individu appartient. Dans certaines cultures, les gens ont une orientation fondamentale vers eux-mêmes. On dit qu'ils sont individualistes. Dans d'autres, ils ont une orientation fondamentale vers des buts et objectifs communs (de leur communauté). On dit qu'ils sont collectivistes. Pour les individualistes, l'organisation est vue comme un outil au service des intérêts de chacun ; les relations interindividuelles sont règlementées. En revanche, les collectivistes considèrent l'organisation comme étant un ensemble social dans lequel les membres établissent des relations ; chacun doit contribuer au développement de l'ensemble (Trompenaars, 1993).

Les travaux de Trompenaars et son collègue ont montré que les Canadiens, les Américains, les Tchèques et les Danois sont les plus individualistes. Par ailleurs, ils soutiennent que les pays protestants sont généralement à culture individualiste et les pays catholiques latins et les pays asiatiques sont collectivistes.

L'auteur soutient que l'orientation individualiste ou collectiviste influe directement sur le management international, particulièrement en matière de négociations, de prise de décision et de motivation. Pour les individualistes, la prise de décision incombe à un seul responsable qui en assume les implications (positives ou négatives). La responsabilité est donc individualisée. En revanche, dans les cultures collectivistes, la prise de décision doit résulter d'un consensus entre les concernés et toute l'équipe assume les conséquences. Il en résulte que le processus de prise de décision dans les cultures collectivistes est plus long.

La relation entre l'individu et le groupe joue un rôle important au niveau de la motivation des individus au travail. Dans les sociétés individualistes, les gens essaient de satisfaire les besoins de réalisation de soi. La politique de motivation est individualisée : rémunération en fonction de la performance individuelle, primes individualisées. En revanche, dans les cultures collectivistes, accorder des primes individuelles peut être des sources de discorde. On ne travaille pas uniquement pour gagner de l'argent, mais aussi pour obtenir de la considération et l'appui de ses collègues. L'individu est d'abord orienté vers les autres et non vers soi.

c)- Objectivité versus subjectivité

Les relations interindividuelles peuvent être basées sur le rationnel (neutre) ou sur l'affectif (sentiments). Selon Trompenaars (1993), certaines cultures admettent l'affectivité, alors que d'autres la neutralisent. Dans les premiers types de sociétés, les gens laissent apparaître leurs

sentiments même dans la sphère organisationnelle. Ils expriment leur sentiment dans l'instant (rire, sourire, faire grimace, froncer les sourcils, gesticuler etc.). Ils admettent les attitudes subjectives, guidées par les sentiments. En revanche, dans les sociétés qui sont dénuées d'affectivité, les sentiments sont contrôlés et maîtrisés. Le niveau d'émotion exprimé est le plus souvent la résultante d'une convention. Ces sociétés privilégient les attitudes objectives, rationnelles, dépassionnées.

Trompenaars a montré que les différences culturelles sur la manière d'exprimer les sentiments et les émotions impactent la communication interculturelle au sein de l'organisation. Partant de l'idée selon laquelle la communication est essentiellement un échange d'informations (de mots, des idées ou des émotions) et que l'information est porteuse de sens, « la communication ne sera possible qu'entre deux personnes qui partagent dans une certaine mesure, la même vision des choses » (Trompenaars et Hampden-Turne, 2003 : 129). Nombreuses sont les difficultés pour ceux qui appartiennent à une culture qui neutralisent trop l'affectivité de faire des affaires avec des gens qui laissent trop apparaître leurs sentiments, leurs émotions. Alors que les premiers peuvent être considérés comme étant trop glacials et sans cœur ; les seconds, imprévisibles, manquent de contrôle de soi.

d)- Culture Spécifique versus culture Diffuse

Les différences culturelles expliquent la façon dont les gens conçoivent leurs espaces de vie dans leurs rapports avec les autres. Dans certaines sociétés, les gens établissent une frontière entre les différents aspects de leur vie. On parle de cultures spécifiques. Dans d'autres sociétés, les individus ne compartimentent pas leur vie, la vie privée est confondue avec la vie professionnelle. On parle de cultures diffuses. Selon Trompenaars, dans les cultures spécifiques, les activités professionnelles sont strictement séparées de celles privées. Le travail et la vie privée sont nettement différenciés. En effet, la relation entre un manager et son subordonné est séparée et isolée des autres rapports qu'ils peuvent avoir ensemble. Selon l'auteur, dans les cultures spécifiques, si un manager rencontre l'un de ses employés dans un bar, sur un terrain de golf, en vacances ou dans une grande surface, le lien hiérarchique ne sera pas apparu dans leur contact. « Chaque domaine sur lequel il leur arrive de se trouver est considéré isolément des autres, comme un cas spécifique » (Trompenaars et Hampden-Turne, 2003 : 140).

En revanche, dans les pays à culture diffuse, le lien hiérarchique est apparu partout. L'emploi des titres en dehors du contexte professionnel est une pratique courante. Contrairement aux Etats Unis où un « titre est une étiquette spécifique pour un travail spécifique et dans un lieu spécifique », en Allemagne, pays à culture diffuse, on appelle les gens par leur titre en dehors du cadre professionnel. Dans tous les domaines de la vie, l'avis du « Monsieur le Directeur » est généralement considéré comme meilleur que ceux de ses collaborateurs. L'auteur s'enchaîne en disant que la position professionnelle a une influence considérable sur « son

statut social, sa façon de s'habiller, et il attend probablement de tous ceux qui le connaissent, qu'ils en tiennent compte, dans les rues, au club ou dans une boutique » (Trompenaars et Hampden-Turne, 2003 :140).

Trompenaars soutient que les différences nationales jouent un rôle important dans le spécifique et le diffus. En effet, dans une petite enquête qu'il a réalisée sur la disposition des employés à aider leur patron à peindre sa maison, il a montré que dans les sociétés à culture spécifique où il y a une démarcation nette entre travail et vie privée, les gens ne sont pas prêts à apporter leur aide : au travail c'est le patron et en dehors du travail, ce n'est plus le patron. C'est le cas des Américains, des Anglais, des Australiens, des habitants de la majorité des pays de l'Europe de l'Ouest, et même des japonais. Par contre, les autres pays asiatiques à culture diffuse où il n'y a pas une démarcation entre les différents domaines de la vie, tels que la Chine, le Népal, l'Indonésie, la majorité des gens seraient disposés à aider leur patron à peindre sa maison.

Par ailleurs, contrairement aux cultures spécifiques, dans les sociétés à culture diffuse, les affaires, le commerce et le travail ne sont pas isolés du reste de la vie des gens car tout est lié. Pour montrer l'impact des cultures diffuses ou spécifiques sur les affaires, Trompenaars a pris l'exemple des Américains qui, ayant une culture spécifique, ont choisi le management par objectif et la rémunération au mérite comme meilleurs moyens de motiver le personnel. De plus, ils utilisent un dispositif d'évaluation de la performance pour mesurer la réalisation des objectifs. Les récompenses pour l'atteinte des objectifs sont individualisées. Cependant, l'auteur soutient que ce management des ressources humaines ne peut pas être appliqué dans les cultures diffuses. Il a pris l'exemple d'un responsable italien- ayant une culture diffuse- qui pense que toute l'équipe doit être récompensée lorsqu'un employé dépasse ses objectifs de vente.

Les individus à cultures spécifiques ont tendance à se focaliser sur l'objet avant de s'intéresser au contexte. Ainsi, dans les affaires, ils ont tendance à s'attacher aux limites du sujet. Ils s'intéressent d'abord à la transaction plutôt qu'à l'origine ethnique de l'interlocuteur, sa classe sociale, les universités qu'il a fréquentées etc. En revanche, ceux à culture diffuse s'intéressent d'abord au contact personnel, aux informations sur son interlocuteur. C'est ainsi que le contact personnel prédomine sur les rapports professionnels.

e)- Statut Attribué ou Statut Acquis

La nature d'une position sociale est différente d'une culture à l'autre. Dans certaines sociétés, le statut social de leurs membres est tributaire de leurs réalisations, leurs succès, leurs actions. On parle alors de statut acquis. Dans d'autres, en revanche, le statut social est octroyé en fonction de l'âge, de la classe, du sexe, de la profession, des diplômes, des relations. On parle de statut attribué. Celui-ci est la résultante d'un état et non d'une action. On considère que le statut acquis est tourné vers les résultats et constitue un critère de la réussite économique ; alors que le statut attribué ne favoriserait pas une culture de résultat. Cependant, Trompenaars

et Hampden-Turne (2003) soulignent que si certains éléments conférant un statut attribué tels que le sexe, la couleur de la peau, ou des origines aristocratiques, ne sont pas logiquement liés à l'efficacité dans les affaires ; d'autres comme l'âge, l'expérience, la formation et la qualification professionnelle peuvent être considérés comme des indicateurs d'évaluation des chances de réussite dans le business.

Les statuts attribués sont par ailleurs hiérarchisés et liés. Dans les sociétés où le statut est conféré par un état, les rémunérations sont augmentées proportionnellement au statut attribué. De surcroît, si un manager agit en sorte que son propre statut diminue, ses subordonnés se voient diminués le leur.

La nature de la position sociale d'un pays semble être grandement influencée par sa religion dominante. En effet, les résultats empiriques des travaux de Trompenaars ont montré d'une part qu'il existe une corrélation entre le protestantisme et le statut acquis ; d'autre part entre le statut attribué et le catholicisme, le bouddhisme et l'hindouisme. En effet, les cultures protestantes semblent accorder beaucoup plus d'importance aux réalisations : la recherche de la justification dans les œuvres. Par exemple, les résultats ont montré que le statut est essentiellement acquis aux Etats Unis, Pays à culture protestante. En revanche, le catholicisme favorise un mode de vie plus passif ; l'hindouisme associe les réalisations pratiques et le rêve, et le bouddhisme prêche le détachement des réalités terrestres.

Les statuts acquis sont fondés sur les résultats et sont à la base du développement. C'est ainsi que dans les sociétés à statut acquis, le management est individualisé. Le système de rémunération est basé sur les résultats. Chacun est motivé à fournir le maximum d'efforts que possible pour satisfaire le besoin d'accomplissement ou de réalisation de soi. En revanche, les statuts attribués sont considérés comme « dangereux pour la santé économique » car ils ne favorisent pas le développement ou le succès commercial. Les pays à statut attribué ont été considérés comme des sociétés qui tardent à se développer.

Cependant, les résultats empiriques n'arrivent pas systématiquement à montrer que les pays dans lesquels le statut est acquis sont plus développés que ceux à statut attribué. Les pays protestants tels que Pays-Bas, Royaume-Uni ne sont pas plus développés que les sociétés catholiques (Belgique, France, Italie) ou des bouddhistes (Japon, Corée du Sud). Trompenaars et son collègue soutiennent que le statut attribué et acquis n'est pas mutuellement exclusif. Ils vont de pair. « Ils génèrent un mouvement social et économique vers le but envisagé » (Trompenaars et Hampden-Turne, 2003 :178).

2)-Attitude vis-à-vis du temps (Séquentiels ou Synchrones)

L'importance accordée au temps varie d'une culture à l'autre. Selon Trompenaars, l'importance relative que les sociétés accordent au passé, au présent et au futur dépend de la

vision du temps de leurs membres. Chaque culture a sa propre approche du temps. Dans certaines sociétés, le temps est considéré comme une série d'événements qui passent. On parle alors de cultures séquentielles. En revanche, dans d'autres, le temps est vu comme un cycle constitué d'un passé, d'un présent et d'un futur reliés entre eux. On parle de cultures synchrones.

Dans les cultures séquentielles, l'utilisation du temps est programmée. L'organisation des activités se font en séquences successives et isolables. Les gens à culture séquentielle ont un sens très poussé de planification. Par contre dans les cultures synchrones, les idées sur le futur et le souvenir du passé influencent l'action présente. Les individus à culture synchrone considèrent que chaque unité de temps se répète : heure, jour, semaine, mois, année. Contrairement aux cultures séquentielles où tout est planifié, les gens à culture synchrones préfèrent réagir aux circonstances au lieu de suivre un chronogramme d'activités. Plusieurs activités peuvent être menées en même temps. Dans leur processus de planification, les séquentiels choisissent les buts convenables et déterminent par l'analyse les moyens les plus logiques et efficaces pour les atteindre. L'auteur soutient que ce type de planification n'est pas efficace dans les environnements agités.

Par ailleurs, Trompenaars a montré que l'heure fixée pour un Rendez-vous n'a pas le même sens suivant qu'une société est synchrone ou séquentielle. En effet, si les synchrones n'accordent pas beaucoup d'importance à la ponctualité, les séquentiels adoptent une ponctualité rigide. C'est le cas des Anglo-saxons qui se montrent généralement plus séquentiels. Contrairement aux synchrones, les séquentiels considèrent que le temps est tangible et mesurable. L'auteur souligne la liaison qui se dessine entre les cultures synchrones et le statut attribué et le collectivisme d'une part ; entre les cultures séquentielles, le statut acquis et l'individualisme d'autre part. En effet, dans les cultures synchrones, on favorise les relations durables (car les relations présentes sont généralement conservées dans le futur) et les rapports collectifs. Dans la même veine, le statut est attribué en fonction d'un état : l'âge, le sexe, la qualification professionnelle, l'origine aristocrate. En revanche, les sociétés séquentielles ont tendance à être plus individualistes, à favoriser le statut acquis et le pragmatisme. Les relations sont définies sur une période de temps donnée. La carrière d'un individu est tributaire de sa dernière performance. Elle est donc vue comme une suite de succès et d'échecs. C'est ainsi que Trompenaars et Hampden-Turne (2003 : 219) affirment que dans les cultures séquentielles comme aux Etats Unis et en Angleterre, « On identifie différentes parties de l'organisation, et on les rémunère en fonction de la réussite future du projet engagé. Avec le succès, la position se renforce, alors que les échecs entraînent des coupes sombres ». Selon ces deux auteurs, les individus qui ont contribué le plus au projet au sein du groupe sont proportionnellement récompensés.

Par ailleurs, les politiques de promotions et d'évaluation sont aussi différentes. Dans les sociétés à culture séquentielle, chaque employé est évalué en fonction de ses résultats considérés soit comme un gain ou une perte pour l'organisation. La promotion sera accordée en fonction de sa performance. Les relations entre le manager et l'employé ne sont que professionnelles. L'employé se sent satisfait lorsqu'il a atteint les objectifs fixés et récompensé pour cette réalisation. En revanche, dans les sociétés synchrones, l'employé sera promu non pas en fonction de ses performances relatées au cours de l'évaluation, mais en fonction de ses bonnes relations avec ses supérieurs. Ces derniers espèrent que cette relation se perdure et seront fiers d'avoir contribué à faire hisser leurs subordonnés au sommet. Les employés s'estiment récompensés et satisfaits lorsqu'ils améliorent leurs rapports avec leurs supérieurs et leurs clients.

Trompenaars et son collègue considèrent que chacun de ces deux attitudes vis à vis du temps a ses avantages en matière de management. D'une part, dans sa vision planifiée du temps, l'approche séquentielle permet d'établir un lien de cause à effet entre le présent et le futur en cherchant à résoudre un problème spécifique. D'autre part, dans son souci de réagir face aux circonstances et de faire plusieurs choses à la fois, l'approche synchrone permet de gagner du temps et donne au manager la possibilité de réaliser plusieurs choses en même temps. L'auteur conclut que la conjugaison de ces deux approches présente d'énormes opportunités pour tout manager. Ces deux orientations culturelles peuvent donc se compléter.

3)-L'attitude vis-à-vis de l'environnement

Cette dimension traite des rapports de l'homme avec la nature. L'attitude vis-à-vis de l'environnement est au cœur de l'existence humaine. Selon Trompenaars, nos rapports avec la nature renvoient au noyau dur de la culture. Depuis toujours, pour assurer sa survie, l'homme est obligé d'agir sur et avec la nature. Notre comportement quotidien est intimement lié à notre attitude vis-à-vis de la nature.

L'attitude vis-à-vis de l'environnement varie d'une culture à l'autre. Certaines sociétés comme celle des Etats Unis considèrent que l'homme doit dompter la nature en lui imposant sa volonté. Leurs membres sont orientés vers eux-mêmes. L'environnement peut être contrôlé par l'homme. L'organisation est perçue comme une machine obéissant à ceux qui la conduisent. Les gens qui sont tournés vers eux-mêmes adoptent une attitude dominatrice, un peu agressif face à l'environnement. D'autres sociétés pensent que l'homme doit suivre la nature en s'adaptant aux circonstances extérieures. Leurs membres se laissent guider par les lois de l'environnement. Ils vivent en harmonie avec la nature. L'organisation est perçue comme étant un produit de la nature.

Selon l'auteur, les sociétés asiatiques font partie de celles qui vivent en harmonie avec la nature. Elles se laissent guider par ses lois. Pour ces sociétés, c'est tout à fait normal de copier les produits occidentaux car ceux-ci font partie des fruits développés par leur environnement.

L'auteur soutient que l'orientation vers soi-même et l'orientation vers l'extérieur tendent à s'équilibrer. Dans toutes les cultures, les managers cherchent à utiliser leurs ressources internes des organisations pour agir sur l'environnement mais également se conforment aux désirs de leur clientèle.

Le modèle multidimensionnel de Trompenaars (1993) a fait l'objet de vives critiques par Hofstede (1996). Les critiques ont été portées notamment sur sa méthodologie. D'une part, Hofstede (1996) a analysé les données provenant de son livre publié en 1993. Il a décelé que les données n'ont pas supporté le modèle théorique de Trompenaars. Hofstede soutient entre autres que l'échantillon de Trompenaars était trop faible pour développer un modèle multidimensionnel. Pour lui, la typologie de Trompenaars n'est pas tout à fait utile pour la compréhension de la diversité culturelle. Ainsi, ce modèle n'a pas fait l'objet de nombreuses études empiriques en vue de le valider (Bernard, 2009).

C. Approche ethnographique de Philippe D'Iribarne

L'approche ethnographique de Philippe D'Iribarne repose sur l'hypothèse que les logiques nationales (propriétés générales d'une manière de vivre en société) gouvernent les manières de gérer. Cette approche cherche à comprendre la logique interne qui régit les modes de vie en société, l'ancrage de ces modes de vie dans l'histoire du pays et leur implication sur les modes de gestion des organisations. Ces dernières sont le reflet des représentations et des modes de vie de la société. Les travaux d'Iribarne (1989, 1997, 2000, 2008) sont basés sur la comparaison et l'observation des unités de production localisées dans des différents pays et la façon dont ces entreprises fonctionnent.

Philippe D'Iribarne a fait une analyse comparative du fonctionnement des organisations à travers le monde. Cette analyse porte sur des normes régissant notamment les rapports hiérarchiques, la coopération entre services, entre les salariés, l'organisation des rapports avec les clients ; ainsi que sur les normes régulant les conflits internes dans les organisations. Constatant que ces normes varient d'une société à l'autre, Philippe D'Iribarne décèle des différences significatives dans le fonctionnement des organisations dans les sociétés modernes. La façon de gérer varie d'un pays à l'autre en fonction des valeurs, des mœurs et des traditions qui sont propres à chaque civilisation. Le management doit tenir compte des traditions nationales façonnées par des influences politiques et religieuses propre à chaque nation. Pour lui, dans sa vie sociale ou dans l'exercice de ses droits et devoirs, chaque individu est inconsciemment influencé par la culture nationale. A partir des travaux de terrain, qui ont démarré en 1982, et portant sur une quarantaine de pays à travers le monde et ayant des degrés

divers de développement, Philippe D'Iribarne identifie des logiques culturelles liées à l'histoire de chaque pays et qui sont fondées sur les différences fondamentales constatées d'une société à l'autre. Dans son livre intitulé « la logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales », D'Iribarne (1989) a fait une étude comparative sur le fonctionnement de trois unités de production similaires situées en France, aux Etats Unis et aux Pays Bas. Il distingue la logique d'honneur en France, la logique de contrat aux Etats Unis et la logique du Consensus au Pays-Bas.

1)-La logique d'honneur en France

Selon D'Iribarne (1989), en France, le management des organisations repose sur la logique d'honneur qui elle-même découle de la société d'ordre qui existait sous l'ancien régime où chaque individu vivait en fonction des droits et des devoirs de sa position spécifique. La société française était fondée sur la crainte de déclassement. Face à cette crainte, la société a établi des droits propres à chaque position sociale. Définissant l'honneur comme l'expression du sentiment de fierté d'un individu d'appartenir à un groupe social donné, et à la crainte d'en être exclu ; l'auteur soutient que la société française est caractérisée depuis des siècles par le sens du devoir, le désir de la liberté et de l'ordre. Il soutient que « la référence à la position spécifique que chacun occupe dans la société, au rang associé à cette position, aux droits et devoirs spécifiques qu'elle implique est omniprésente » (D'Iribarne, 2008 :232). Chacun cherche à éviter de se trouver dans une position servile.

Dans les organisations françaises, les relations personnelles sont importantes pour assurer un bon fonctionnement collectif. Une bonne coopération professionnelle requiert de bonnes relations individuelles.

Le sens de l'honneur des Français se traduit aussi au sein des organisations par un attachement pour leur métier. Ce qui facilite la mise en place des coopérations intra-organisationnelles satisfaisantes, mais aussi des bons rapports entre clients et fournisseurs. L'approche corporatiste des Français se traduit du côté de chacun par un amour pour son travail, une obligation d'effectuer correctement son travail (D'Iribarne, 2008). Par contre, les Français détestent que leur travail soit remis en cause par d'autres personnes extérieures. Chaque individu se sent responsable face à sa conscience et à son honneur.

Ainsi, les travaux de Philippe D'Iribarne préconisent que les managers français doivent savoir les limites de l'honneur de leur équipe et de concevoir des mécanismes incitatifs de telle sorte que les salariés ne sentent pas qu'il est en train de perdre son autonomie, qu'ils ne se sentent pas en position de servitude. Conformément à la logique de l'honneur, les Français sont incités à défendre leur rang, leurs intérêts, leurs droits ; mais ils ne doivent pas le faire vilement. Ils n'acceptent pas des abus.

2)-La logique de contrat aux Etats Unis

Selon Philippe D'Iribarne, les sociétés anglo-Saxonnes, en général, et la société américaine en particulier reposent sur une tradition particulière : la mise en application stricte des droits de propriétés. Dans ces sociétés, chacun considère qu'il est le maître de son destin. Ainsi, la société américaine fonctionne sur une logique de contrat où chaque individu agit librement en engageant sa responsabilité et en respectant fidèlement les clauses du contrat. Historiquement, la société américaine est composée des marchands immigrants ayant des idéaux puritains et vivant en communautés de fidèles. Les valeurs partagées par cette société comme la démocratie, l'honnêteté, le libre échange, l'équité impliquent que les organisations américaines fonctionnent avec une logique contractuelle où chaque salarié est propriétaire de lui-même négociant sa force de travail sur le marché. Ainsi, dans son étude sur l'unité de production située aux Etats Unis, D'Iribarne (1989) a constaté que le subordonné est assimilé au fournisseur de son supérieur qui lui-même en est considéré comme un client. Aussi, cela implique-t-il une définition claire des responsabilités avec des objectifs précis et spécifiques permettant de déterminer la contribution de chaque individu au travail. Ainsi, l'auteur soutient que le management par objectif, le contrôle budgétaire, le développement des contrats internes à l'entreprise constituent des pratiques de management reflétant cet idéal américain de relations contractuelles entre un fournisseur et un client (D'Iribarne, 2008).

3)-La logique de Consensus au Pays-Bas

La logique de consensus qui sous-tend la société hollandaise est intimement liée à la façon dont cette nation a été construite. Fondée sous la base du traité d'Utrecht en 1579 entre sept (7) provinces, la société hollandaise s'est vue obliger de trouver un consensus en vue de développer l'entité nationale. Cette logique de consensus s'est au fil du temps ancrée dans la culture des Hollandais. La société hollandaise est caractérisée par des traits culturels exprimant le sens du consensus de ses membres, comme l'indépendance et l'esprit de compromis, l'autonomie et la forte affirmation de l'individu, la consultation et la délibération politique. Ainsi, dans son étude sur l'unité de production située au Pays-Bas, D'Iribarne (1989) a constaté que cette dernière est caractérisée par une culture de discussion afin d'optimiser la prise de décision, le respect de la ligne hiérarchique, une absence de sanctions et de récompenses. Le sens du consensus se traduit par une culture de coopération.

Les constats provenant des études de terrain à travers le monde permet à Philippe D'Iribarne de déceler une autre dimension de la culture qu'il appelle « un cadre de sens » liée à une conception générale de l'homme et de la société (Iribarne, 2008). Il soutient qu'à l'échelle des siècles, ce cadre est stable et n'est pas modifiable pour permettre le développement. En revanche, il est compatible avec diverses pratiques qui peuvent favoriser le développement. Face au modèle de management moderne universel qui est en vogue, Philippe D'Iribarne préconise un modèle de changement qui est à la fois rationnel et traditionnel.

La méthode utilisée par D'Iribarne (1989) a fait l'objet de critiques. Les extraits d'entretiens sont figurés dans des encadrés et n'ont donc pas de valeur de démonstration. De plus, ces entretiens portent sur une seule entreprise par pays (Segrestin, 1990). Par ailleurs, d'autres auteurs critiquent D'Iribarne pour avoir appliqué à la culture nationale des enseignements tirés des cas isolés d'entreprises (Bodolica et Spraggon, 2007).

Conclusion du chapitre

Ce chapitre visait à la présenter la littérature sur l'influence de la culture nationale sur le fonctionnement des organisations. Les modèles de Hofstede, de Trompenaars et D'Iribarne ont été mobilisés. Ces trois approches de management multiculturel partent d'un point commun, la critique des visions universalistes du management. Ces trois modèles de cultures nationales prônent une adaptation du management aux spécificités culturelles de chaque pays. Ils ont montré que la culture nationale d'un pays a une influence sur le fonctionnement de ses organisations. Alors la question à laquelle que nous devons répondre est la suivante : dans quelle mesure la culture haïtienne influe-t-elle sur le processus motivationnel des individus au travail en Haïti, et donc sur leur performance ? La réponse à cette question ne peut pas être élucidée sans avoir mis préalablement en exergue les mécanismes par lesquels la culture nationale peut influencer le comportement au travail ainsi que des traits caractéristiques de la culture haïtienne. Ce qui fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre IV : Culture nationale et comportement au travail

Introduction du chapitre

La culture nationale a une influence sur le comportement au travail. Elle détermine le comportement de l'homme et sa formation spécifique (Benoit, 1986). Elle y sert de moule. De nombreuses études ont montré que les valeurs culturelles nationales sont liées à des attitudes et des comportements au travail (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961 ; Hofstede, 1980 ; Ronen et Shenkar 1985 ; Trompenaars, 1993 ; Schwartz, 1999 ; Adler, 2001). En effet, la culture d'une société agit sur le comportement de ses membres via les valeurs partagées par ces derniers qui façonnent leurs attitudes. En fonction de leurs valeurs, les membres d'une société donnée attribuent différentes significations au travail et en conséquence adoptent un comportement enthousiasmé ou pas (Schwartz, 1999). Par exemple, la culture négro-africaine qui considère le travail comme un simple gagne-pain permettant de jouir la vie terrestre avant de traverser dans l'au-delà n'incite pas le déploiement des efforts continus dans l'exécution des tâches

(Logossah, 2007). En revanche, la culture américaine ou japonaise où le travail est vu comme un moyen permettant aux individus de s'auto-affirmer, de montrer leurs compétences, de se développer, stimule l'adoption d'un comportement motivé vers la réalisation efficace des objectifs.

La relation entre culture et comportement est bidirectionnelle. Les travaux d'Adler (2001) ont fait ressortir les mécanismes par lesquels la culture nationale influe sur le comportement des individus. Adler l'a fait en mettant en exergue l'interaction entre culture, valeurs, attitudes et comportements. Pour lui, la culture d'une société est exprimée par les valeurs partagées par ses membres ; ces valeurs à leur tour façonnent les attitudes de ces derniers et dictent les comportements à adopter face à une situation donnée. Inversement, les comportements individuels et collectifs influencent la culture et la société toute entière ; et le cycle recommence. Dans le cadre de notre travail, le comportement dont il est question renvoie au comportement au travail ; et nous considérons le premier cycle. Nous cherchons en effet à déceler l'impact de la culture nationale d'Haïti sur la motivation au travail (comportement enthousiasmé ou pas) susceptible d'influencer la performance dans la fonction publique haïtienne. La figure 8 illustre l'influence de la culture sur le comportement.

Figure 8:l'influence de la culture sur le comportement

Source : Adler N. J. (2001, 17)

La culture permet à une société ou un groupe de se différencier à partir d'un système de valeurs partagées par l'ensemble de ses membres et qui définit les attitudes et dicte les comportements. Selon Diakité (2004), la pertinence des valeurs partagées par une société se mesure à l'aune des attitudes adoptées par ses membres. Alors, une bonne compréhension de l'influence de la culture sur le comportement au travail implique une clarification des concepts, attitude et comportement.

Selon Adler (2001 :16), «Une attitude est une construction de l'esprit, qui exprime des valeurs et qui dispose quelqu'un à agir ou à réagir d'une certaine façon face à quelque chose. Toute relation entre une personne et un objet de quelque nature implique une attitude». Dans la même veine, Diakité (2004 :119) l'a défini comme une « disposition de l'esprit exprimant des valeurs et encourageant une personne à agir ou à réagir d'une certaine façon face un phénomène ». L'attitude est donc une expression des valeurs qui se traduit par une disposition individuelle à adopter un comportement face à une situation donnée.

Pour Alexandre-Bailly et ses collègues, elle peut être définie comme :

« Un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à un objet particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique, élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité ».

L'attitude repose sur trois composantes structurelles qui interfèrent :

-cognitive renvoie aux perceptions, aux croyances, aux représentations d'un individu concernant des objets au sens large...

-affective concerne les phénomènes socio-émotionnels éprouvés en réponse aux stimuli internes et externes.

-opératoire, souvent décrite comme une prédisposition à l'action qui correspond à une intention d'agir, un signe avant-coureur de nos comportements, leurs moteurs qui donne une direction aux actions ».

(Alexandre-Bailly et al., 2009 : 9).

Selon Adler (2001), le comportement est une forme d'action humaine. Cette dernière est guidée par des valeurs à travers le filtre sélecteur de l'attitude. Le comportement est donc le passage de l'attitude à l'action conforme aux valeurs et à la culture. Il est l'aboutissement de tout un mécanisme interne, de tout un processus psychique et psychologique d'incarnation et d'actualisation des valeurs (Diakité, 2004). Selon Alexandre-Bailly et ses collègues, le comportement :

« C'est ce que les autres observent chez un individu. Au sens large ce concept renvoie aux activités d'un organisme qui peuvent être observées par un autre organisme, ou enregistrées par les instruments d'un expérimentateur. Pour l'école béhavioriste, le comportement d'un individu s'inscrit dans le schéma stimuli-réponse ».

Pour faciliter une bonne appréhension de ces trois concepts, nous pouvons nous référer à un système de production où les valeurs représenteraient les intrants, l'attitude le catalyseur et le comportement l'output.

Ce chapitre est divisé en deux sections. La première traite de l'influence des valeurs culturelles sur le comportement au travail. La seconde porte sur la culture nationale, leadership et comportement au travail.

Section I -Valeurs et comportement au travail

Tout ce qui est considéré comme important pour une société (ses valeurs culturelles) peut façonner les attitudes de ses membres ainsi que leurs comportements (Schartz, 2006). Plusieurs études ont examiné le lien entre les valeurs culturelles et le comportement au travail (Hofstede, 2001 ; Schwartz, 1999, Adler, 2001). Elles ont conclu que le comportement adopté par les individus au travail est en grande partie dicté par leurs valeurs. Ces travaux font ressortir que les valeurs déterminent les attitudes et les comportements des employés. En effet, le système de valeurs que partage un individu guide son attitude adoptée dans son travail et dicte ses actions.

Certaines valeurs culturelles sont liées à des hauts niveaux de motivation au travail et de performance (Schwartz, 1999). Le degré de persistance du comportement vers l'atteinte des objectifs est déterminé par l'intensité des valeurs c'est-à-dire de leur importance pour l'individu. Les individus dont les valeurs de réussite sont importantes vont mettre en œuvre des actions afin qu'ils soient performants dans leur travail, qu'ils atteignent les objectifs de performance qui leur sont assignés ou qu'ils se sont fixés eux-mêmes. Dans leur travail, ils adoptent ainsi un comportement agressif vers l'atteinte desdits objectifs. Par exemple, Adler soutient que dans la culture américaine qui est individualiste, les employés travaillent très dur pour atteindre leurs objectifs ; ils maximisent leur temps au travail. En revanche, ceux dont les valeurs hédonistes sont prédominantes ou qui considèrent la vie terrestre comme étant futile, peuvent adopter un comportement passif dans leur travail dans la mesure où ils peuvent considérer que tout travail qui demande des efforts prolongés comme destructeur de leur bien-être (Logossah, 2007). Le travail est considéré comme un simple gagne-pain leur permettant de jouir la vie terrestre (Thomas, 2010). Adler (2001) abonde dans le même sens en affirmant que dans les cultures ayant une orientation vers le groupe, les employés travaillent pour gagner seulement le peu dont ils ont besoin pour vivre. Ils minimisent leur temps au travail. En conséquence, ils alloueraient peu d'efforts au travail (Asselin et al.,2003).

En revanche, d'autres travaux ont montré que les valeurs de collectivisme stimulent les attitudes de coopération (Samuelson, 1993 ; Wagner, 1995, cités par Stinglhamber et al.,

2004 ; Bochner et Hesketh, 1994). Ce qui pourrait entraîner une augmentation de la performance organisationnelle. En effet, les travaux de Bochner et Hesketh (1994) portant sur les employés d'une banque Australienne de 28 nationalités différentes ont montré que ceux à culture collectiviste ont plus de contact informel avec leurs collègues de travail, connaissent mieux le staff et sont plus susceptibles de travailler dans une équipe comparativement aux employés à culture individualiste. Ils ont une attitude favorable à l'égard des activités d'un groupe et de la coopération. Ceux qui proviennent des cultures à distance hiérarchique élevée, sont moins ouverts avec leurs supérieurs hiérarchiques, mais ils ont plus de contact entre eux ; ils ont une plus grande confiance dans le style de management qui centralise la prise de décision, assure un contrôle serré (théorie X). Les travaux de Clugston et al. (2000) dans une agence publique américaine ont trouvé que le collectivisme est positivement lié à l'engagement affectif aux superviseurs et au groupe de travail, à l'engagement continue au groupe de travail, ainsi qu'à l'engagement normatif.

Dans le cas qui nous préoccupe, que peut-on augurer de la culture haïtienne que l'on pourrait assimiler à une orientation culturelle vers le groupe, une distance hiérarchique élevée (Hofstede, 1994), une culture négro-africaine (Benoit, 1986) caractérisée par une attitude de s'en remettre à des forces externes, une philosophie du passage et du détachement, l'égalitarisme et l'aversion pour la compétition ? Est-ce que les valeurs culturelles haïtiennes favorisent l'assiduité au travail ?

Quoi qu'il en soit, l'influence des valeurs culturelles sur le comportement au travail peut être exercée par l'entremise de la signification que les membres d'une société donnée attribuent au travail (Selon Schwartz, 1999).

A. Valeurs culturelles et dimensions du travail

Les modèles théoriques présentés dans le chapitre précédent nous ont montré que l'influence de la culture nationale sur les organisations est une évidence. La transmission de cette influence se fait notamment via les employés en fonction de leurs valeurs. En effet, la culture d'un pays, par l'entremise des valeurs qu'elle véhicule, permet à ces derniers d'attribuer une signification distinctive à leur travail (Asselin et al., 2003). Les travaux de Chwartz (1999) tentent de montrer comment les valeurs culturelles influent sur la signification du travail. Son modèle sera mobilisé dans les lignes qui suivent en vue d'établir le lien entre ces deux concepts.

Dans sa théorie sur des catégories de valeurs à partir desquelles les cultures peuvent être comparées, Schwartz (1999) cherche à déterminer l'influence des valeurs culturelles sur la signification que les membres des différentes sociétés attribuent au travail. Dans son approche multidimensionnelle, il a expliqué l'impact de la différenciation des valeurs culturelles selon les pays sur les différences de significations du travail.

Les travaux de Schwartz (1999) distinguent trois dimensions du travail : la centralité du travail, les normes de société touchant le travail et les valeurs de travail. Les valeurs culturelles influent sur les attitudes et les comportements au travail par l'entremise de ces trois aspects du travail. Le tableau suivant illustre cette relation.

Tableau 6: compatibilité et incompatibilité des valeurs culturelles par rapport aux dimensions du travail

Dimensions du travail	Valeurs culturelles dominantes	
	Compatible	Incompatible
Centralité du travail Opposé avec loisir, la communauté, la religion et à la famille	Domination Hiérarchie	Autonomie affective Egalitarisme Harmonie Conservatisme
Normes sociétales sur le travail Droit versus obligation	Egalitarisme Autonomie intellectuelle	Conservatisme Hiérarchie
Valeurs au travail Pouvoir Intrinsèque Extrinsèque Social	Hiérarchie Domination Autonomie intellectuelle Autonomie affective Conservatisme Hiérarchie Egalitarisme Harmonie	Harmonie Egalitarisme Conservatisme Autonomie intellectuelle Hiérarchie Domination

Source: Schwartz H. (1999 :41)

1)- Centralité du travail, attitude et comportement au travail

La centralité du travail renvoie à l'importance et à la signification du travail dans la vie d'une personne par rapport au loisir, à la communauté, à la religion et à la famille. Pour Schwartz, certaines valeurs culturelles sont compatibles avec la centralité du travail alors que d'autres sont en contradiction. En effet, il soutient que le travail est plus susceptible d'être vécu comme central dans la vie dans les sociétés où les valeurs de domination (mastery) et de hiérarchie sont importantes et moins dans les sociétés où les valeurs d'autonomie affective, d'égalitarisme, d'Harmonie et conservatisme sont dominantes. Le travail est un moyen permettant aux

individus partageant les valeurs de domination de s'auto-affirmer, de montrer leurs compétences, par le contrôle et la modification de l'environnement social et naturel. Il est aussi un facteur par lequel l'on peut réussir dans la vie. En conséquence, les individus dont le travail joue un rôle central dans leur vie se donnent à fond dans la réalisation de leurs tâches. Les valeurs de domination se traduiront par une attitude agressive vers l'atteinte des objectifs ambitieux et donc à adopter un comportement motivé. Dans la même veine, les valeurs de hiérarchie et de domination rendent légitimes la répartition des rôles et des ressources et par ricochet justifient la mise en œuvre des actions en vue d'accroître le pouvoir et la richesse au sein d'un système. Ainsi, l'auteur soutient qu'une culture qui met l'accent sur les valeurs de Hiérarchie encourage ses membres à se consacrer au travail à travers lequel les objectifs poursuivis par ces derniers peuvent être atteints (Shwartz, 1999 : 40).

Shwartz identifie aussi des valeurs qui sont en contradiction avec la vision qui veut que le travail soit au centre de la vie. Ces valeurs promeuvent l'un des quatre autres domaines de la vie avec lesquels le travail est en concurrence. En effet, pour lui, la recherche du loisir peut être l'expression d'un accent porté sur les valeurs culturelles d'autonomie affective, l'investissement dans l'amélioration des conditions de vie de la communauté traduit une certaine prééminence des valeurs d'égalitarisme, la dévotion à la famille et la religion témoigne l'accent porté sur les valeurs de conservatisme (Schwartz, 1999 :40). La prédominance de ces valeurs est susceptible de se traduire par une attitude passive au travail et par ricochet un comportement non motivé. L'auteur continue en soutenant que les valeurs d'Harmonie sont entre autres incompatibles à la centralité du travail. Ces valeurs ne disposent pas quelqu'un à agir pour changer le statu quo. On s'harmonise à la situation. Plus besoin de déployer des efforts continus. Contrairement à ces dites valeurs, la vision du monde qui veut que le travail soit placé au centre de la vie des gens considère que l'homme doit dompter l'environnement social et matériel. Les résultats des travaux de Schwartz ont montré que le travail joue un rôle central dans la vie des Japonais suivis des Américains et des Allemands.

Dans le cadre de ce travail, on peut se demander quelle est la place du travail dans la vie des Haïtiens ? Considérant la vie terrestre comme étant futile, ces derniers semblent ne pas accorder une place centrale au travail. La communauté, la religion, la famille et le loisir semblent être priorisés car « l'humain n'est venu passer qu'un bref instant sur la terre et qu'il faut se consacrer à préparer la demeure éternelle (l'au-delà) via la religion, ou du moins en jouir. Le travail n'est pas perçu comme un moyen de réalisation de soi. Parlant du paysan, Asselin et al., 2003 ; 24) a eu à dire que : « Le travail a une signification abstraite très différente de celle des occidentaux. La récolte, la nourriture et l'argent ne seraient pas le fruit de l'effort au travail mais relèveraient plutôt de la « loi de la fécondité ».

Par ailleurs, les valeurs d'égalitarisme, d'harmonisation semblent être prédominantes dans la culture haïtienne par rapport à celles de domination et de hiérarchie. En effet, une vision d'égalitarisme par le bas, une aversion pour le changement, un manque de fougue pour

dominer la nature (car celle-ci est associée à des forces supranaturelles et est considérée comme une manifestation des divinités), semblent être cultivés (Barthelemy, 1989 ; Asselin et al., 2003). Il en résulte que les haïtiens n'adopteraient pas une attitude agressive vers l'atteinte des objectifs ambitieux se traduisant ainsi par un comportement motivé dans le travail. Le travail ne serait pas central dans la vie des haïtiens.

2)-Normes sociétales sur le travail

Les normes de la société touchant le travail sont considérées comme un aspect de la signification du travail. Dans certaines cultures, les normes sociales mettent l'accent sur le fait que le travail est considéré comme un droit que chacun peut se faire valoir. Dans d'autres, l'accent est mis sur le caractère obligatoire du travail. Celui-ci est considéré comme un devoir ou une obligation que chaque individu a envers la société. Dans les premières catégories de culture, les normes sont fondées sur une vision selon laquelle les gens sont considérés comme égaux, un acteur social autonome. Cette vision du monde partage les valeurs d'autonomie et d'égalitarisme. En revanche, les normes mettant l'accent sur le caractère obligatoire du travail considèrent l'individu comme une partie intégrante de la collectivité qui est tenu de se comporter selon les attentes liées à son rôle. Cette vision du monde de l'individu sous-tend les valeurs de conservatisme et de hiérarchie. C'est ainsi que les normes sociales ont tendance à définir le travail beaucoup plus comme un droit dans les sociétés où les valeurs d'égalitarisme et d'autonomie intellectuelle sont notamment importantes. C'est le cas de l'Allemagne et du Japon. Le travail est vu comme une obligation dans les sociétés où les valeurs de conservatisme et de hiérarchie sont particulièrement considérables. C'est le cas des Etats Unis.

Alors, le travail est-il considéré comme un droit ou un devoir en Haïti ? La société haïtienne semble admettre que chacun de ses membres a la latitude de faire valoir son droit d'avoir un boulot ou pas. Il paraît que le travail a un caractère facultatif en Haïti quand on constate un tas de gens qui vivent aux crochets d'un membre de la famille nucléaire ou élargie qui est à l'étranger, ou qui travaille dans le pays ; des jeunes garçons qui pratiquent la mendicité sans aucune pudeur. Cet état de fait est aussi constaté sur le plan macro. En effet, plutôt que de se mettre au travail pour changer le cours des choses, on préfère rester dans l'assistanat des aides internationales. Le travail n'est donc pas perçu comme un devoir que chaque individu a envers la société.

3)- Valeurs de travail et ses implications sur la motivation au travail

La détermination des valeurs de travail est importante dans la compréhension de l'influence de la culture sur le fonctionnement des organisations et de l'impact des valeurs culturelles sur les attitudes et les comportements au travail (MatiP, 2008). Les valeurs accordées au travail par des employés d'une organisation affectent l'organisation de différentes manières allant de la résolution des conflits, de ses capacités de changement, de la communication et de la

motivation des employés (Hofstede, 2001). C'est la dernière implication qui nous intéresse dans le cadre de cette étude. Des travaux ont montré que les valeurs de travail sont liées à des attitudes individuelles comme la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Stinglhamber et al., 2004) ; expliquent les différences de motivation et de performance au travail (MatiP, 2008). Elles impactent aussi la performance organisationnelle, le style de leadership et de management. La compréhension des valeurs de travail facilite le développement des systèmes de récompenses efficaces pour motiver les gens. Alors que recouvre le concept de valeurs de travail ?

Selon Schwartz (1999), les valeurs de travail désignent les objectifs ou les récompenses que les gens cherchent à travers leur travail. Elles renvoient ainsi aux buts que quelqu'un cherche à atteindre en vue de satisfaire un besoin (MatiP, 2008). Elles sont l'expression des valeurs humaines dans le contexte de travail. Dose (1997), cité par MatiP (2008 :95), définit les valeurs de travail comme étant «les normes d'évaluation relatives au travail ou à l'environnement de travail à partir desquelles des gens discutent sur ce qui est bon ũ .). Quatre types de valeurs de travail ont été identifiés dans la littérature (Schwartz, 1999). Il s'agit des valeurs intrinsèques (croissance personnelle, l'autonomie, l'intérêt et la créativité), extrinsèques (rémunération et sécurité), sociales (contact avec les gens et leur contribution à la société), le pouvoir (prestige, autorité, influence).

Selon Schwartz, la prédominance des valeurs culturelles expliquent les raisons pour lesquelles certains objectifs de travail poursuivis sont encouragés et récompensés alors que d'autres sont découragés et sanctionnés. Les moyens utilisés par les managers pour motiver les salariés sont susceptibles d'être plus efficaces s'ils sont compatibles aux cultures dominantes dans la société. En effet, la recherche du pouvoir est susceptible d'être acceptée dans les cultures où la hiérarchie et la domination sont des valeurs partagées par la majorité des gens. C'est le cas des Etats-Unis et de la Chine où le besoin de pouvoir et d'estime ou de prestige seraient des facteurs efficaces pour motiver les salariés. En revanche, ces motivateurs seraient moins efficaces dans les sociétés où les valeurs d'égalitarisme et d'harmonie sont importantes comme la Suède et la Finlande.

Selon Adler (2001), les américains partagent des valeurs de domination. Ils pensent qu'ils ont le contrôle de tous les aspects pertinents de leur environnement (attribution interne). Ce qui entraîne une attitude active vers le travail ardent et continu en vue d'arriver à un travail bien fait. En revanche, dans d'autres cultures, les gens considèrent qu'ils n'ont pas le contrôle de tous les aspects de leur environnement. Certains événements se produisent sous l'effet des causes externes (attribution externe). C'est le cas des musulmans, des pays latino-américains, de Hong kong (Adler, 2001) ; des pays à culture négro-africaine dont les chrétiens et les vodouisants haïtiens qui croient que les événements arriveront si les divinités le veulent. En

conséquence, ils ont tendance à tout remettre à Dieu pour résoudre leurs problèmes quotidiens (Logossah, 2007 ; Thomas, 2010).

Schwartz soutient entre autres que la recherche des valeurs intrinsèques est justifiée dans les cultures où les valeurs d'autonomie sont dominantes, mais ne l'est pas dans les sociétés dans lesquelles les gens partagent les valeurs de conservatisme (Schwartz, 1999 :44). En effet, les gens qui cherchent des opportunités de développement personnel ou des possibilités de créativité et d'autonomie dans leur travail sont donc plus susceptibles d'y trouver un climat culturel accueillant. En revanche dans une culture conservatiste, les gens sont moins enclins à poursuivre ces objectifs. En conséquence, une politique de motivation basée sur les valeurs intrinsèques serait plus efficace dans les sociétés où les individus partagent les valeurs d'autonomie.

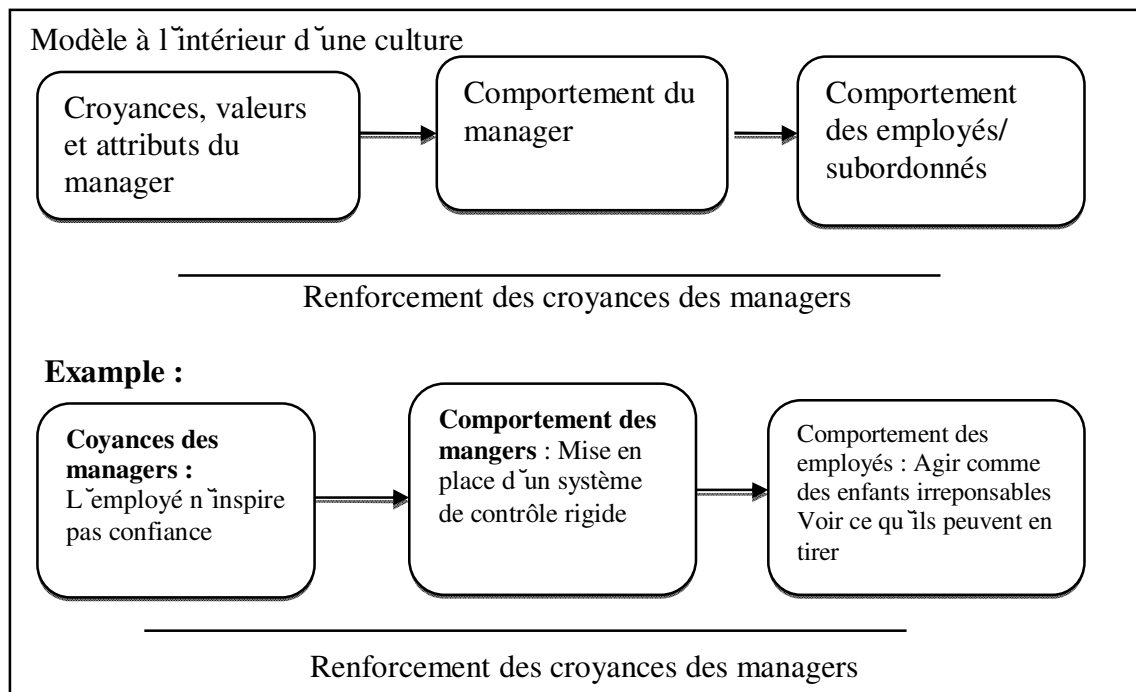
Par ailleurs, les valeurs extrinsèques sont plus compatibles avec les valeurs de conservatisme et de hiérarchie ; mais elles sont en contradiction avec les valeurs d'autonomie intellectuelle. Les résultats montrent que l'utilisation des valeurs extrinsèques pour motiver les individus au travail serait plus efficace en Zimbabwe où les gens partagent les valeurs de conservatisme et de hiérarchie qu'en Suisse où les valeurs de l'autonomie et d'égalitarisme dominent.

Schwartz (1999) postule que la poursuite des objectifs sociaux à travers le travail comme avoir des rapports sociaux, la contribution au bien-être de la société est compatible avec les valeurs d'égalitarisme et d'harmonie, mais rentre en conflit avec les valeurs de hiérarchie et de domination. En effet, les individus ayant un comportement pro social ont tendance à s'harmoniser avec l'environnement et à transcender des intérêts égoïstes au profit du bien-être collectif. Ils sont plus enclins à rejeter les valeurs de hiérarchie et de domination.

B. Attitudes des managers et comportement des employés au travail

En passant en revue la littérature, nous avons vu que les différences culturelles des sociétés affectent le comportement au travail de leurs membres. Chacun d'entre nous a un ensemble de croyances et de valeurs qui dictent nos attitudes et guident nos comportements au travail. Mais ce dernier est aussi influencé par les attitudes des managers. Adler (2001) a montré que la façon dont les croyances, les attitudes et les valeurs des managers affectent le comportement des employés.

Figure 9: L'influence des attitudes des managers sur le comportement des employés



Source : Adler (2001 : 46)

Selon cette figure, les attitudes des managers influencent leurs propres comportements, qui à leur tour impactent les attitudes et les comportements des employés qui renforcent les attitudes et les comportements des managers.

Comme l'ont si bien montré les travaux de Trompenaars et Hampden-Turner (2003), dans leur relation avec leurs employés, les managers ayant une culture diffuse adoptent une attitude de chef tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur. Partageant des valeurs collectivistes, ils ont tendance à appliquer les prescrits de théorie X de Mc Gregor comme référence (supervision, système de contrôle strict, punition) pour s'assurer que leurs subordonnés effectuent correctement leurs tâches. Mc Gregor nous a montré que ce manque de confiance pourrait entraîner un comportement irresponsable chez les subordonnés, lequel comportement renforce à son tour les croyances des managers (Adler, 2001) bien que Hofstede (1980) soutient que dans une culture ayant une forte distance hiérarchique, les subordonnés se sentent confortables avec des supérieurs autocrates. En revanche, dans les cultures spécifiques, les managers ont tendance à s'intéresser uniquement au comportement de leurs subordonnés au travail. Ils ont tendance à réduire la distance hiérarchique, à considérer leurs subordonnés

comme des collègues ; ils sont accessibles. Inversement, ces derniers considèrent les supérieurs comme des individus à l'instar d'eux. Tout le monde a le même droit (Hofstede, 1980).

Partageant des valeurs individualistes, ils appliqueraient la théorie Y de MC Grégor en sorte qu'ils fixent des objectifs et des tâches à leurs subordonnés sans un système strict de contrôle et de supervision ; cette confiance se traduit par un comportement de responsabilité chez les employés et donc un comportement motivé pour atteindre les objectifs et réaliser efficacement les tâches. Le management participatif et par objectif est appliqué en vue d'inciter les employés à adopter un comportement motivé. Les promotions sont octroyées sur la base de la performance et non pas sur la base d'ancienneté ou de népotisme ; Hofstede, 2001 ; Adeler, 2001 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2003).

Dans le cas qui nous concerne, ayant une culture diffuse, les managers haïtiens correspondraient à la première catégorie. En effet, le contrôle, la supervision et les punitions sont priorisées dans la fonction publique haïtienne sur les incitations financières en vue de s'assurer de l'exécution efficace des tâches. Malheureusement, force est de constater que cette attitude des managers ne fait qu'accoucher d'un effort de façade et d'un piètre résultat.

Section II-Culture nationale, leadership et comportement au travail

La culture nationale influe sur le comportement de leadership et le comportement des employés au travail. S'il est vrai qu'il existe des principes de leadership, de motivation et de la prise de décision qui sont applicables partout, néanmoins, le succès ou l'échec de l'application de ces pratiques de management dépend de la façon dont les leaders les adaptent aux spécificités culturelles locales (Adler, 2001).

A. Culture nationale et leadership

Traditionnellement, la vision d'une firme reflète les valeurs et les objectifs de la société dans laquelle elle a été créée (Adler, 2001). Elle varie d'une culture à l'autre. Elle est aussi façonnée en quelque sorte par la vision du leader. En effet, en fonction de sa vision, le Leader guide l'organisation vers l'atteinte des buts à long terme et des objectifs de court terme.

De nombreux chercheurs pensent que les leaders doivent adapter leur style de leadership aux cultures de leurs employés et leurs clients (Hofstede, 1980 ; Adler, 2001 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2003). Les travaux de Hofstede (1980) ont montré que les pays à forte distance hiérarchique ont tendance à négliger le management participatif ; alors que dans les pays à faible distance hiérarchique (Suède, Allemagne, Israël), les leaders ont tendance à appliquer le management participatif où les initiatives sont prises par les subordonnées. D'ailleurs, dans les premières catégories de pays, les employés préféreraient un leader fort, qui prend des décisions de manière discrétionnaire. Alors, Haïti est un pays où il existe une distance hiérarchique élevée, ce qui pourrait expliquer cette négligence du modèle de

management qui favorise la participation des subordonnées dans le processus de prise de décision dans l'administration publique haïtienne. Cependant, les employés haïtiens semblent ne pas apprécier les leaders autocratiques.

Par ailleurs, Hofstede a également mis en exergue que l'application du management par objectif (MPO) ne serait pas efficace dans les pays où il existe une forte distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude. En effet, pour lui, la réussite de MPO implique trois conditions reflétant la culture américaine dans laquelle cette théorie a été élaborée. D'abord, les subordonnés sont suffisamment indépendants pour négocier significativement avec leur patron ; ensuite, les employés et les patrons sont prêts à prendre des risques, et enfin la performance est considérée comme importante pour les deux.

A en croire Hofstede, ce style de management se heurterait à des problèmes en Haïti. D'abord, l'attitude de nos leaders qui n'accepteraient pas que leurs subordonnées négocient avec eux en toute autonomie ; ensuite, les deux ne seraient pas prêts à prendre de risque, enfin, la performance ne serait pas très importante pour eux, car c'est une société qui s'apparente à la féminité qui essaie de s'harmoniser à tout : à la précarité, à la misère ; qui ne cherche pas à transformer son environnement en des opportunités ; à avoir le contrôle de tous les aspects pertinents de leur environnement. Quoiqu'il en soit nous sommes convaincus que le MPO est un instrument pouvant améliorer la performance de l'Administration publique haïtienne.

Les leaders influencent la pensée, les attitudes et les comportements de leurs suiveurs ou de leurs subordonnés. Mais en fonction de leur culture, ils utilisent des moyens différents pour mobiliser et motiver ces derniers. Selon Adler (2001), de nombreux leaders américains s'appuient sur la satisfaction des besoins d'ordre supérieur comme des facteurs primordiaux pour inciter les individus au travail à fournir le maximum d'efforts que possible. Ils croient que la plupart de leurs subordonnés veulent développer des relations interpersonnelles caractérisées par la confiance et communication ouverte, et que les employés seraient plus productif dans un environnement de travail démocratique. Ils supposent que les incitations financières individualisées basées sur la compétition favorisent une performance optimale. Par contre, dans des pays collectivistes comme ceux de la Chine, les leaders encouragent des récompenses collectives ; ils considèrent que la satisfaction des besoins inférieurs comme le principal objectif des employés et donc comme un des instruments sur lesquels ils se basent pour les motiver. Qu'en est-il pour Haïti ?

B. Culture nationale et Motivation au travail

Dans les deux chapitres précédents, nous avons vu que la motivation au travail est l'un des principaux facteurs susceptibles d'entraîner un niveau de performance élevé. De nombreuses théories, développées notamment aux Etats Unis, ont tenté d'expliquer les déterminants de la

motivation au travail. Cependant, des auteurs ont soutenu que ces déterminants varient d'une culture à l'autre (Hofstede, 1980 ; Adler, 2001 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2003). Hofstede indique que la culture influence les facteurs qui motivent et démotivent le comportement au travail. Bien qu'il reconnaisse que dans toutes les cultures, certains facteurs agissent comme des motivateurs et d'autres des facteurs de démotivation, Hofstede soutient que les facteurs de motivation et leur importance relative sont propres à chaque culture. Dans ce même ordre d'idée, Adler suggère que les déterminants de la motivation au travail des employés provenant des cultures collectivistes comme les pays négro-africains sont différents de ceux à culture individualiste tels que les Etats-Unis.

Les premières théories sur la motivation humaine ont été basées sur la satisfaction des besoins de l'homme. Cependant, les besoins individuels sont partiellement liés à la culture (Adler, 2001). Si les besoins de l'homme comprennent des aspects universels, mais leur importance ainsi que la manière de les exprimer varient d'une culture à l'autre.

Les récompenses que les gens veulent recevoir de leur travail pour satisfaire leurs besoins varient aussi d'une culture à l'autre (Adler, 2001). En fonction de leur système de valeurs, la sécurité de l'emploi peut être primordial pour quelqu'un, de bonnes relations interpersonnelles pour d'autres ou encore le respect et le statut individuel s'inscrivant dans une perspective de carrière couronnée de succès. Dans les pays à fort contrôle de l'incertitude, comme le Japon et la Grèce, la satisfaction des besoins de sécurité constitue un facteur de motivation plus puissant que le besoin d'actualisation de soi ; alors que dans les pays à faible contrôle de l'incertitude comme les Etats-Unis, ce dernier est un motivateur plus puissant. Les employées issues de premières catégories de pays ont souvent considéré la sécurité de l'emploi et la carrière comme plus importants qu'un emploi intéressant comportant des challenges (Adler, 2001). Les emplois intéressants et qui comportent des challenges impliqueraient une forte volonté de prendre des risques. Cela renvoie aux besoins d'accomplissement de McClelland (« "need for achievement" ») correspondant aux besoins de surmonter des obstacles, d'accomplir quelque chose de difficile. Ces caractéristiques sont retrouvées notamment au niveau des pays anglo-saxons d'Amérique (Etats-Unis, Canada) et de la Grande Bretagne (Hofstede, 1980). Dans les pays à indice de féminité élevé tels que Danemark, Norvège, Suède, les besoins sociaux sont les principaux facteurs de motivation au travail. L'amélioration de la qualité de vie au travail, les relations interpersonnelles y jouent un rôle capital. La question est de savoir quels sont les facteurs les plus importants pour les fonctionnaires haïtiens ? Quoi qu'il en soit, une performance optimale résulte de la conjugaison de tous ces facteurs.

Selon Adler (2001), les employés des pays individualistes ont tendance à considérer leur relation avec l'organisation comme une relation marchande s'inscrivant dans une perspective d'homo-oeconomicus qui cherche à maximiser leur propre utilité. En revanche, dans les sociétés collectivistes, c'est un lien moral qui lie l'individu à son organisation. En

conséquence, les théories du choix cognitif considérant la motivation comme choix rationnel ne seraient pas tout à fait applicables dans les cultures collectivistes. Contrairement aux employés partageant les valeurs individualistes, l'engagement organisationnel des individus à culture collectiviste est tributaire de leur lien avec les managers, le propriétaire et les collègues, non pas de la nature de l'emploi et du système de rémunération. En contrepartie de cet engagement, les employés espèrent recevoir de l'assistance de la part des dirigeants de l'organisation en cas de problèmes personnels.

Par ailleurs, les travaux de Herzberg et ceux de Hackman et Oldhan ont soutenu que l'enrichissement de l'emploi constitue un motivateur puissant. Cependant, Hofstede a montré que la restructuration individuelle de l'emploi en vue de l'enrichir est utilisée dans les pays individualistes orientés vers la productivité comme les Etats-Unis. Par contre, la restructuration des emplois à l'intérieur d'un groupe de travail en vue d'atteindre les mêmes finalités (systèmes socio-techniques) est développée dans les pays à culture orientée sur la qualité de vie et légèrement collectivistes comme les pays Nordiques. Contrairement à ce qu'a trouvé Herzberg, des études ont trouvé qu'en Nouvelle Zélande, la supervision et les relations interpersonnelles contribuent significativement à la satisfaction au travail et non pas à sa réduction ; que certains facteurs extrinsèques sont plus motivants pour les ressortissants de l'Asie, du Canada, de l'Europe, de l'Amérique Latine, du Panama, et des îles de la Caraïbes que pour les américains (Adler, 2001).

Conclusion du Chapitre

Ce chapitre visait à mettre en exergue les mécanismes par lesquels la culture nationale influe sur le comportement au travail. Pour y parvenir, nous avons fait ressortir l'influence des valeurs sur les attitudes et le comportement au travail. Les travaux d'Adler (2001) sur l'influence de la culture sur le comportement et ceux de Chwartz (1999) sur l'influence des valeurs culturelles sur la signification du travail ont largement été mobilisés. Le chapitre suivant tente d'identifier certains traits caractéristiques de la culture haïtienne ainsi que leur effet sur la motivation au travail des agents publics haïtiens.

Chapitre V: Motivation au travail et traits socioculturels en Haïti : Essai d'opérationnalisation ou de conceptualisation

Introduction du chapitre

La culture haïtienne est la résultante d'un mélange ethnique et linguistique qui s'est opéré entre les colons blancs français et les esclaves noirs venant d'Afrique (Benoit, 1986). Pendant trois siècles, les côtes de St-Domingue accueillait presque toutes les tribus africaines. Outre la force de travail, la traite négrière a aussi transporté la culture négro-africaine qui s'est propagée dans le temps jusqu'au 21^{ème} siècle et dans l'espace à travers toute l'Amérique, ce malgré les diverses formes de répression auxquelles cette culture fait face. Si l'île d'Hispaniola a connu un processus de christianisation dès le début de sa découverte ; néanmoins, les croyances ancestrales africaines restent jusqu'à maintenant importantes par l'entremise du vaudou. La fin de l'esclavage accoucha la culture haïtienne qui, selon Benoit (1986 : 25), est « une culture mixte afro-latine et européenne avec une prédominance africaine... la partie latine est composée par la langue et des comportements et est teintée d'occidentalisation des élites».

D'essence africaine, la culture haïtienne a pour point focal le vaudou, un ensemble de croyances et de doctrines religieuses venant d'Afrique, notamment du royaume de Dahomey (ancien nom du Bénin). Mais, elle se caractérise aussi par des croyances chrétiennes (catholicisme et protestantisme) du fait qu'elle est teintée d'occidentalisation. C'est donc une culture dont le noyau dur est constitué des croyances africaines, mais avec des couches explicites composées d'éléments de la culture occidentale. Dans son analyse sur les différents traits culturels haïtiens, Fontus (2001: 52) a révélé le caractère mythique de la culture haïtienne tout en mettant en exergue l'héritage africain. Il a cité un ensemble de traits culturels caractérisant les haïtiens indépendamment de leurs classes sociales. En effet, le pouvoir de la parole, l'importance du nom, la conception du temps, le poids du communautaire, le culte de l'autorité confirment ce caractère mystique.

Cependant, dans le cadre de ce travail, il ne s'agit pas d'étudier la culture haïtienne dans toutes ses facettes ; mais plutôt d'identifier des traits essentiels susceptibles d'influencer le comportement des haïtiens en activités. Ainsi trois aspects de la culture haïtienne seront étudiés : l'importance des forces externes (manque de croyance en ses propres capacités), la philosophie du passage et du détachement, la tension vers l'égalitarisme. Nous allons en effet, essayer d'expliquer les mécanismes par lesquels ces traits influencent le processus motivationnel des individus au travail.

Section I : l'importance des forces externes

L'un des traits caractéristiques de la culture haïtienne est l'importance accordée à un être externe ou une force supérieure. Une grande partie de la population haïtienne semble être convaincue qu'elle ne peut rien réussir sans l'aide de cet être externe. Il s'agit d'une croyance généralisée de la société haïtienne selon laquelle pour entreprendre une action avec succès ou arriver à faire quelque chose ou pour être quelque chose, il faut passer par quelqu'un de plus puissant : Dieu, les divinités, les membres de la famille ou du cercle d'amis qui sont mieux placés. Cette attitude s'oppose à l'individualisme constaté dans les sociétés occidentales et la volonté manifestée chez chaque membre de maîtriser son destin, de compter sur ses forces internes, ses propres capacités pour affronter la vie, de travailler pour s'en sortir. Dans les sociétés négro-africaines en général et celle haïtienne en particulier, les individus cherchent toujours à savoir sur qui compter pour résoudre un problème, pour trouver un boulot, pour avoir une promotion. Les membres de ces sociétés ne croient pas en leurs propres capacités pour résoudre les problèmes auxquels ils font face. Ils s'en remettent à des divinités et/ ou à quelqu'un de plus puissant. Dans la société haïtienne, face à un problème, le premier réflexe de l'individu n'est pas de compter sur ses propres capacités, mais de savoir qui pourra lui venir en aide. Ceci est aussi vrai tant sur le plan micro que sur le plan macro. En effet, au lieu de s'appuyer sur les potentialités d'Haïti, le gouvernement compte sur l'aide des autres pays pour adresser les problèmes quotidiens auxquels il se trouve confronté. Ancrée dans la programmation mentale des haïtiens, cette importance accordée aux forces externes entraîne une forte croyance en l'omnipotence des divinités d'une part et en l'aide des autres d'autre part qui peut se traduire par une attitude passive et l'absence d'efforts continus vers l'atteinte des objectifs.

A. L'Haïtien et ses croyances en l'omnipotence des divinités

La conviction des Haïtiens selon laquelle c'est une force externe à eux qui va les aider à atteindre leurs objectifs ou à résoudre leurs problèmes se traduit par une forte croyance en l'omnipotence des divinités. Selon Logossah (2007), l'omnipotence des forces invisibles est la croyance selon laquelle le parcours de chaque individu sur la terre est préétabli par un être suprême et que nul ne peut modifier ce parcours en dehors des divinités. Ainsi, l'Haïtien est fondamentalement croyant parce que notamment il ne croit pas en ses propres capacités mais en un être suprême. Il suffit de faire une rétrospection dans l'histoire d'Haïti et regarder le fonctionnement des Haïtiens pour s'en persuader. La cérémonie du Bois-Caïman qui amena à la guerre de l'indépendance dans laquelle le prêtre vaudou Boukman fit appel à l'aide de ses divinités pour vaincre les Français, la lutte contre l'occupation américaine plus d'un siècle après (Guerre des cacos) en sont des exemples parlants. Cette attitude influe non seulement sur le comportement des adeptes du vaudou, mais aussi sur ceux des religions importées et ont tendance à se traduire par une attitude passive.

Alors, pour bien comprendre l'Haïtien dans ses attitudes et ses comportements, on ne peut pas se passer de la compréhension de la place qu'ont les divinités dans sa vie; car les attitudes adoptées par quelqu'un peuvent être fondées sur le caractère intrinsèque et permanent des croyances religieuses (Weber, 1904/2000). Il est mystique, dit Benoit (1986).

Ainsi, les divinités jouent un rôle basique dans le quotidien de tout Haïtien. Il ne fait rien sans recourir aux rites de ses croyances. Il suffit de visiter Haïti (à Port-au-Prince ou en Province) pour s'en rendre compte. Ses croyances à des divinités sont reflétées dans les formules responsives de salutation (ca va bien grâce à Dieu), dans les noms commerciaux des PME (Dieu tout Puissant, Fils de Dieu, Don de Dieu, Merci Jésus), dans les prénoms des gens (Dieu-si-bon, Dieubénite, Jesuslom), dans les graffitis sur les murs, les autobus, les camionnettes, dans les œuvres artistiques. Alors, il est clair qu'une bonne compréhension du comportement des Haïtiens au sein des organisations requiert qu'on se réfère à leurs croyances et leurs pratiques relatives aux choses sacrées. Ce qui revient à présenter les trois principales doctrines religieuses d'Haïti tout en montrant les déclinaisons de cette attitude des Haïtiens qui consiste à tout remettre à des forces externes à eux. Il s'agit du vaudou (point focal de la culture haïtienne), du catholicisme (religion imposée par les latins) et le protestantisme (religion importée).

1)-Le Vaudou : substratum de la culture haïtienne

Religion traditionnelle d'Haïti, le vaudou est solidement ancré dans les mœurs haïtiennes. Il explique en grande partie la vision du monde des Haïtiens, leur façon de penser, d'agir, d'assurer leur survie, d'organiser leur société, d'exprimer leurs émotions (Descartes, 2001). C'est ainsi que Benoit (1986) considère le vaudou comme le foyer de la culture haïtienne, sa pièce maîtresse. Dans sa thèse sur la dynamique du vaudou et Etat de droit en Haïti, Descartes (2001) le considère comme « poteau mitant » (le pilier) de la culture haïtienne. Pour Laënnec Hurbon (1987), il joue le rôle du ciment de la famille dans la mesure où les individus qui accèdent aux rites et aux croyances-vaudou, apprennent aux autres le respect des morts et des ancêtres et de l'héritage légué par eux. Il semble que le vaudou se trouve dans les gènes de chaque Haïtien qu'il soit catholique ou protestant. Comme l'a si bien précisé Aubert Rabenoro dans Metraux (Alfred), le Vaudou haïtien :

« Il serait vain d'essayer de comprendre l'histoire, l'esprit, le type de comportement, le vécu quotidien et les aspirations intimes du peuple haïtien sans une connaissance préalable du vaudou. En effet, l'Haïtien naît « vaudouisant », sa religion nationale, authentique, l'expression de son génie créateur l'environne et le pénètre à la fois »

(Rabenoro, 1979 : 279).

Alors, il s'avère crucial de s'y intéresser si l'on veut avoir une meilleure compréhension de la culture haïtienne, et par ricochet de l'haïtien dans ses attitudes et ses comportements au sein des organisations. Alors, c'est quoi le vaudou et quelles en sont les origines ?

Selon Félix (2007), le mot vaudou vient du mot Dahoméen, plus précisément d'origine « Fon » signifiant dieux ou esprit protecteur ou encore un ensemble d'esprits. Il est le brassage de l'essentiel ou le substratum de toutes les religions des tribus africaines auxquelles sont ajoutés les éléments mal assimilés de la religion catholique. Il est selon Jean-Baptiste Romain (1970) « la religion populaire des Haïtiens, religion syncrétiste dont les principaux éléments constitutifs proviennent des croyances d'anciennes tribus africaines noires, en particulier du Dahomey, auxquels s'ajoutent des croyances chrétiennes catholiques et ça et là quelques avatars du naturalisme des aborigènes indiens ». Bien que de nos jours, les haïtiens chrétiens semblent être apparemment de plus en plus nombreux, il est incontestable que le vaudou reste une religion populaire en Haïti⁵². Plusieurs décennies avant, Alfred Métraux, dans le vaudou haïtien, a fait remarquer que « dans toutes les couches populaires haïtiennes et même dans certains secteurs de la bourgeoisie haïtienne, l'existence des loas (lwa) et leurs incarnations sont article de foi (Rabenoro, 1979 :280). Il est donc une religion animiste ayant ses dieux, ses prêtres, ses adorateurs, ses temples, ses rites, ses chants, ses danses et ses rythmes avec des objets sacrés (Felix, 2007) et dans laquelle on retrouve des traces amérindiennes, africaines et européennes (Descartes, 2001).

Le vaudou est basé sur une philosophie animiste. Les vodouisants croient que les êtres et les choses ont une âme : l'homme, la terre, les plantes, les minéraux⁵³ (Descartes, 2001). Ils font appel à des éléments de la nature desquels ils invoquent des forces invisibles en vue de guérir des malades, d'expliquer des choses qui leurs paraissent mystérieuses, de sanctionner ceux qui s'écartent de l'ordre établi, en vue de « tout résoudre ». Transportés par la traite négrière pendant plus de trois siècles, les Africains ont apporté avec eux leur foi, leur mystique et leurs croyances (Benoit, 1986). Le vaudou est, selon Félix (2007 : 42), caractérisé par les traits suivants :

⁵² - Il faut préciser que le catholicisme et la religion vaudou ne sont pas mutuellement exclusifs. Une partie des catholiques sont aussi des adeptes du vaudou. D'ailleurs Alfred Métraux affirme que « Le catholicisme est pour les gens des « mornes » une religion officielle et solennelle, dont les rites et les sacrements leur sont nécessaires pour leur bonheur ici-bas et dans l'autre monde. Ils ne cherchent pas à se soustraire aux devoirs qu'il leur impose et ils les remplissent même avec joie. Le vaudou est, par contre, une religion plus personnelle, plus accessible et non moins nécessaire. Catholicisme et vaudou se fondent en un système plus ou moins cohérent dans lequel Dieu, le Christ, les Saints, les lwa, les Jumeaux et les morts font plus ou moins bon ménage. Les équivalences entre saints et divinités africaines sont l'une des manifestations les plus symptomatiques du syncrétisme qui caractérise le vaudou » (Métraux, 1953 :200).

⁵³ -Selon Descartes, l'homme a plusieurs `âmes ; la terre en a qui semble être très forte et de laquelle est tributaire la germination des récoltes. Les plantes possèdent aussi une âme, c'est la raison pour laquelle il faut payer la plante pour arracher des feuilles médicinales en vue de capter son âme et l'appeler par son « nom vaillant ». Les minéraux renferment une âme qui est plus ou moins inerte.

- a) La croyance dans un être suprême qui crée toutes choses, et dans les divinités inférieures, les esprits et les puissances qui gardent et contrôlent l'univers
- b) La foi que les ancêtres gardent et protègent leurs descendants, et que les vivants communiquent avec les morts ;
- c) La foi dans l'efficacité du sacrifice et la puissance de la magie, du bien et du mal ;
- d) La foi dans la plénitude de la vie ici-bas et maintenant ».

Il s'ensuit que les adeptes du vaudou considèrent qu'il y a un être suprême qui est le Grand Dieu (Grand-Maître) et les loas qui sont des divinités du panthéon vaudou (Hurbon, 2006). Créateur du monde, le Grand-Maître est perçu comme une force impersonnelle et vague, supérieure à celle des loas (Métraux, 1953). Entre cet être suprême et les hommes se trouvent des esprits (loas) créés par celui-là et auxquels il a délégué ses pouvoirs. Comme l'a si bien souligné Descartes (2001), pour arriver à la pénétration de l'univers mental de l'Haïtien, le Vaudou est à côté du Créole l'une des deux voies d'accès qui mènent vers les profondeurs de « l'haïtianité ». Il est le fils authentique du terroir précise Félix (2007). Alfred Métraux indique que « le culte des dieux africains fait partie intégrante du système économique et les rapports humains sont largement conditionnés par l'atmosphère magique que le paysan respire de la naissance à la mort » (Métraux, 1953 :198).

Cet ensemble de croyances en l'omnipotence de Dieu et du panthéon vaudou qui se perpétue depuis environ cinq siècles conditionne nos mœurs, dicte nos attitudes et guide nos comportements. Pour sortir sous le joug des colons français, nous avons fait appel à des forces mystiques. Il en va de même pour combattre l'occupation américaine. Cette croyance fait que l'Haïtien remet tous ses problèmes à ces divinités. Des prêtres vaudous sont constamment consultés, du moins les loas sont implorés pour trouver un emploi, une promotion, un visa, pour réussir aux examens officiels. Par ailleurs, l'Haïtien a un système de représentation de la maladie qui s'écarte de toute rationalité car les maladies sont toujours surnaturelles, les prêtres vaudous sont généralement consultés parfois avant même le médecin ; il croit en des mauvais sorts car ces forces sont puissantes (Benoit, 1986). Ce qui explique son attitude fataliste et son caractère superstitieux. Il explique ses situations sociales par la magie ou par le destin. Considérées comme étant omnipotentes, les divinités sont omniprésentes dans toutes ses actions. Une bonne partie des haïtiens semble être loyale à l'égard des divinités du vaudou. Alors, ces forces mystiques, ces croyances en l'omnipotence des divinités, ainsi que les valeurs, les mœurs, et les coutumes qui en découlent s'alignent-elles à la logique du développement socio-économique ? Quels sont leurs impacts sur l'attitude et le comportement des individus au sein des organisations ? Avant d'apporter quelques éléments d'explication, abordons l'autre élément du binôme qu'est le catholicisme.

2)- Le catholicisme

Parler de croyances divines des Haïtiens revient aussi à présenter la religion imposée par les européens depuis la découverte de l'Île d'Hispaniola en 1492. Dès le débarquement de Christophe Colomb en Haïti, il planta une croix, symbole du christianisme. Il construisit des églises et fit venir des prêtres catholiques pour évangéliser les autochtones (indiens) et leur fait accepter leur situation. Ces derniers furent en effet mis en esclavage. Après la mort des indiens par milliers en raison de l'atrocité de ce système, les Européens ont fait venir d'Afrique des nègres afin de continuer à exploiter l'île. Le Christianisme fut utilisé comme prétexte à la colonisation et à l'esclavage en inculquant aux esclaves que c'est Dieu qui le veut ainsi. L'église catholique apostolique et romaine, religion du maître, fut imposée aux esclaves. Et depuis lors, elle reste la religion officielle d'Haïti.

L'abandon de la partie occidentale de l'île en 1625 par les Espagnols au profit des Français marqua un autre tournant dans ce système avec notamment l'élaboration et l'application du Code Noir en 1685 (Descartes, 2001). L'article 2 dudit code rend obligatoire les instructions chrétiennes des esclaves en disposant que : « Tous les esclaves qui seront dans nos îles seront baptisés et instruits dans la religion catholique, apostolique et romaine » (Descartes, 2001). Cette instruction chrétienne servait à inculquer aux esclaves la résignation et la soumission aveugle. Dans sa thèse, Descartes (2001 :92) a fait remarquer que « cette instruction religieuse se limitait généralement à inspirer aux esclaves la crainte des tourments infernaux bien plus douloureux que le fouet, les verges ou les amputations » et visait surtout à « cultiver une soumission patiente, enjoliver le paradis, enlaidir l'enfer ». la religion catholique a été utilisée comme un moyen de maintenir l'ordre social.

La signature d'un Concordat entre l'État Haïtien et le Vatican en 1860 a renforcé la position de l'Eglise catholique dans le pays. De nos jours, cette dernière continue à jouer un rôle important dans le vécu et le quotidien des Haïtiens. Les églises catholiques existent sur tout le territoire haïtien selon une structure bien organisée. Elles suppléent l'État notamment dans le domaine de l'Éducation ou celui-ci est défaillant. Elles construisent de nombreuses écoles et transmettent une éducation de qualité et une instruction chrétienne à nos jeunes. Cependant, elles ont renforcé cette attitude des Haïtiens à compter sur des forces externes à eux pour tout entreprendre. Cette instruction chrétienne conditionne leur programmation mentale reflétant ainsi leurs attitudes et comportements.

En effet, les catholiques haïtiens vont devant les saints pour tout demander à Dieu : un emploi, une promotion, un mari, une femme, une voiture, de la santé, de la prospérité etc. Pour s'en convaincre, il suffit de passer devant les églises catholiques, notamment devant les cathédrales, l'église Sacré Cœur, à Sainte-Anne, à Mont-Carmel (notamment à Saut-D'eau). A l'instar des loas chez les vodouisants, les saints catholiques sont constamment implorés par les fidèles pour leur octroyer « de la chance », demander la réussite aux examens de leurs enfants, le mariage

de leur (s) fils ou fille (s), de trouver un emploi, d'obtenir une promotion pour leur femme, leur mari, leur (s) fil (s) ou fille (s). Contrairement aux fidèles catholiques des pays occidentaux qui croient qu'il faut travailler dur pour obtenir ce dont ils ont besoin, les fidèles haïtiens remettent tout aux saints qui servent d'intermédiaire entre eux et le Grand-Maître. On voit bien que l'attitude de compter sur une force externe semble être un trait caractéristique propre à la culture haïtienne, du moins de la culture négro-africaine. Elle a aussi influencé toutes les religions importées dont le protestantisme. Nous allons essayer d'étudier le mode opératoire de cette attitude qui revêt la forme d'une croyance en l'omnipotence de Dieu dans le protestantisme en Haïti.

3)- Protestantisme

Le protestantisme est la religion réformée née au XVI^e siècle suite au schisme de Martin Luther et de Calvin avec le catholicisme. Il repose sur le postulat de la souveraineté des Écritures saintes et de l'obtention du salut par la grâce et non par les œuvres. En critiquant les autorités de l'Église catholique pour avoir été trop indulgentes aux pécheurs, les réformateurs imposent une réglementation de la conduite chrétienne très contraignante et rigoureuse (Weber, 1904/2000).

De nos jours, le protestantisme désigne une constellation de dénominations qui se sont opposées au catholicisme, dont les plus populaires sont le Baptiste, le Méthodisme, l'Adventisme et le Pentecôtisme. Selon Charles P. Romain, les premières tentatives d'implantation du protestantisme en Haïti remontent à 1817 avec l'arrivée des missionnaires de l'Église Méthodiste Wesleyenne d'Angleterre. Mais ce fut un échec. Il a fallu attendre les années 1880 pour que le protestantisme commence à se répandre en Haïti. Une expansion qui sera favorisée au tout début du 20^e siècle par l'occupation américaine.

Le protestantisme accuse une progression considérable depuis son implantation. 60 ans avant, Alfred Métraux a déjà souligné cette nette progression (Métraux, 1953). Selon Barthélemy (1989), le développement du protestantisme s'inscrit dans le cadre d'un désir d'une alternative religieuse au vieux binôme vaudou-catholicisme. De nos jours, il est devenu de plus en plus populaire en Haïti avec notamment l'expansion des églises pentecôtistes dont certaines activités se ressemblent à celles du vaudou (Hurbon, 2006). Bien que le protestantisme rejette catégoriquement le vaudou, néanmoins, on assiste dans le pentecôtisme, dénomination du protestantisme, une tendance à intégrer dans leurs assemblées des éléments du dispositif de croyances du vaudou comme les rêves, les transes, le parler en langues (Hurbon, 2006), manifestations du Saint-Esprit, ses séances de guérison (Descartes, 2001).

Cependant, en dépit de cette nette progression, les croyances en la puissance des divinités du panthéon vaudou persistent. Dans « Vaudou et Protestantisme en Haïti », Alfred Métraux a révélé que « les paysans protestants continuent à croire aux divinités du vaudou qu'ils rangent, tout comme les catholiques fervents, dans la catégorie des « satans » (Métraux, 1953 : 213). De

son côté, Fritz Fontus a indiqué que 13,5 % des protestants retombent dans les pratiques du vaudou ou y vont occasionnellement pour les aider à résoudre un problème (Fontus, 2001:121). Cet état de fait semble corroborer l'assertion selon laquelle le protestantisme est une religion refuge pour des Haïtiens. Ils y viennent se cacher pour se préserver du mal de la puissance du panthéon vaudou (Métrau, 1953). Une partie des Haïtiens se fait protestant pour venir chercher une immunité contre ces forces surnaturelles en comptant ainsi sur la protection de Jésus Christ. On voit que l'Haïtien cherche toujours un être sur qui compter.

En sus d'être un refuge en vue de se préserver du mal, le protestantisme haïtien semble être aussi une religion de consolation et d'incurie à l'égard des biens matériels. Les protestants haïtiens sont un peu détachés de la réalité de ce monde. « Nous ne sommes pas de ce monde » disent-ils. Ils dénoncent le matérialisme qui est considéré comme un obstacle au salut. Dans l'imaginaire populaire des protestants haïtiens, la richesse est mal vue. En se basant sur le verset biblique (Luc 18 : 24-25) qui stipule : « ũ il est difficile à ceux qui ont des richesses d'entrer dans le royaume de Dieu. Car il est plus facile à un chameau de passer par le trou d'une aiguille qu'à un riche d'entrer dans le royaume de Dieu », certains fidèles protestants, notamment ceux de la campagne ont tendance à considérer les riches comme étant des non-chrétiens. Il y a une chanson protestante très populaire en Haïti qui nourrit cette vision du monde qu'on trouve au numéro 95 du « chant d'espérance », section créole : « Mwen Pito gen Jezi pase gwo lajan...; Mwen Pito gen jezi pase tout bagay ũ » (vaut mieux avoir Jésus que l'argent, vaut mieux avoir Jésus que la richesse). Ils se contentent de mener un combat pour se préserver contre les forces surnaturelles et pour obtenir le salut éternel après être traversés dans l'au-delà (dans les cieux), et non pas pour transformer la réalité socio-économique d'ici-bas.

Les églises protestantes, notamment le pentecôtisme semblent jouer un rôle de consolation dans la mesure où les fidèles exposent leurs problèmes à Dieu, lui demandent des soulagements et croient que cet être suprême va les résoudre plutôt que de les prendre à bras le corps. En exposant leurs problèmes quotidiens auxquels ils font face à Dieu, ils se sentent soulagés parce qu'ils sont convaincus qu'ils seront résolus. Il adopte en conséquence une attitude passive face à ces problèmes. A l'instar des catholiques qui vont par devant les saints, des vodouisants, auprès des prêtres vodou ou implorent des loas, les protestants haïtiens vont à des séances de prière au cours de la semaine appelées « jeûnes » ou dans des veilles de nuit dans les locaux officiels des églises ou sur les montagnes pour tout demander à Dieu. Il suffit de participer à une séance pour s'en rendre compte. Ils remettent tout à Dieu.

L'étude des croyances des Haïtiens en l'omnipotence des divinités a permis de voir que le peuple haïtien est fondamentalement croyant et s'en remet tout à des divinités (le Grand Maître ̃Dieu- et/ ou des loas). Qu'ils soient catholiques, protestants ou vodouisants, leurs croyances en la puissance des divinités, des forces surnaturelles sont profondes. Ainsi, les divinités sont l'épicentre de tout ce qu'ils entreprennent. Les problèmes quotidiens auxquels ils font face sont

présentés devant les divinités desquelles ils attendent passivement des solutions. Il en résulterait une attitude fataliste et de résignation. La croyance en des divinités ou en Dieu en soi n'est pas un problème ; mais c'est le fait de tout remettre à cet être suprême. En effet, la croyance des occidentaux en Jésus Christ et en Dieu, des juifs en Yahvé (le judaïsme), des musulmans en Alla ne se traduit pas pour autant par cette attitude. Ce qui laisse entrevoir que la croyance en l'omnipotence des divinités fait partie d'une croyance générale des haïtiens de s'en remettre à une force ou un être externe à eux.

Dans le cas qui nous concerne, nous cherchons à déceler l'influence desdites croyances sur le comportement des Haïtiens au travail.

4)- Croyance en l'omnipotence des divinités et Motivation au travail

Les croyances religieuses constituent un facteur susceptible d'influencer le processus motivationnel des individus au travail. Elles façonnent les attitudes et les comportements de ces derniers. Plus d'un siècle avant, Weber (1904/2000 :62) avait fait remarquer que les motivations psychologiques peuvent trouver leur source dans les croyances et les pratiques religieuses qui tracent à l'individu sa conduite et l'y maintiennent. Alors, la motivation au travail des fonctionnaires haïtiens peut provenir pour une grande part des représentations issues desdites croyances. Ces croyances peuvent contribuer au développement de compétences et de valeurs favorisant le bon fonctionnement des organisations (Diakité, 2004) ; encourager le dur labeur (Weber, 1904/2000). Elles peuvent être une source de motivation qui fournit l'énergie nécessaire à l'exécution efficace des tâches. En revanche, les croyances religieuses peuvent aussi être des entraves au processus motivationnel en encourageant une attitude attentiste, à la résignation, à la patience et à l'immobilisme. En inculquant aux fidèles de tout remettre à Dieu, Jésus, et aux loas, l'éthique religieuse haïtienne semble s'inscrire dans la deuxième mouvance. Elle ne transmettrait pas des valeurs visant à transformer l'environnement des croyants en vue de leur bien-être matériel, à déployer des efforts soutenus dans l'exécution des tâches.

En Haïti, les croyances religieuses se traduisent par une attitude attentiste car les croyants, chrétiens ou vodouisants, attendent tout de Dieu ou des divinités. Ces derniers sont omnipotents. Tous les événements qui se déroulent dans sa vie dépendent de Dieu ou des forces invisibles. Tout est écrit d'avance, il ne fait que suivre son destin (Diakité, 2004). En conséquence, c'est au Dieu suprême ou aux divinités qu'il faut s'adresser s'il l'on veut influencer un quelconque événement dans la vie terrestre (résoudre les problèmes etc.). Alors, sa réussite ou son échec ne dépend pas de ses efforts, mais de ce qui a été prédéterminé par un être suprême.

L'une des implications de cette croyance est que, face aux problèmes quotidiens, les efforts individuels ne sont que peu orientés vers la recherche de solutions pratiques dans le milieu

ambiant (Logossah, 2007). En effet, cette croyance se traduit aussi par le fait que les haïtiens (vodouisants ou chrétiens) cherchent les solutions à leurs problèmes dans le monde de l'au-delà. Au lieu de chercher du travail, les chrétiens vont à l'église parfois tout au cours de la semaine pour en demander à Dieu ; les vodouisants vont chez un prêtre vaudou « hougan ». Au lieu de déployer des efforts continus au travail, d'essayer d'être performants pour avoir une promotion, certains fonctionnaires vont s'adresser à un être suprême pour en obtenir. Le fait qu'ils croient que cet être suprême (Dieu pour les chrétiens, les « loas » pour les vodouisants) est omniscient, omniprésent et omnipotent n'est pas un problème en soi. Ce qui est malheureux, c'est de s'en remettre totalement à cet être suprême sans faire d'efforts. Comme Logossah (2007) l'a souligné, les individus à culture négro-africaine s'en remettent le plus souvent aux divinités pour la résolution des problèmes auxquels ils se trouvent confrontés dans la vie courante. Le corollaire de cet état de fait se traduit par l'immobilisme.

En effet, ces croyances peuvent créer chez l'individu une attitude passive et paresseuse consistant à se résigner à un sort qu'il pourrait éviter s'il a mis énergiquement en œuvre une action. Dans ce cas, il n'est pas maître de son destin, mais il le subit⁵⁴. Il n'est pas maître et possesseur de soi-même. En Haïti, cette attitude semble être cristallisée dans les mouvements religieux protestants, particulièrement le pentecôtisme (Dorvilier, 2010). Les leaders de ces mouvements ont mis l'emphasis sur des passages bibliques pour alimenter cette attitude passive : « nous sommes pauvres ici sur la terre où nous sommes tous passagers, nous serons riches dans le ciel à côté de notre père ; ou encore « heureux les pauvres en esprits car le royaume des cieux est à eux ». Ces versets de béatitude ne sont généralement pas placés dans leur contexte. Les leaders religieux l'utilisent pour inculquer aux fidèles de se résigner à leur sort. Alors que dans les pays occidentaux, le protestantisme encourage la bravoure et l'action du croyant vers la réussite, vers le travail continu, vers le déploiement de l'effort constant en vue d'accumuler de la richesse, c'est le cas par exemple de l'éthique protestante, notamment le protestantisme ascétique (le puritanisme et le calvinisme) en occident (weber, 1904/2000)⁵⁵. En effet, Weber dans son ouvrage, « l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme », dont la première version fut publiée en 1904-1905, postule l'existence d'un lien significatif entre les valeurs préconisées par le protestantisme, telles le dur labeur, l'accumulation de l'argent (gagner de l'argent pour la seule gloire de Dieu), le dépassement et la montée du capitalisme. Dans les pays occidentaux, l'éthique protestante entraîne un changement d'attitude à l'égard du travail qui passe d'un simple gagne-pain et d'un moyen de faire du profit en un instrument efficace de réalisation du salut, d'atteinte de la paix de l'âme. En occident, la culture

⁵⁴ - La maîtrise d'un individu de son destin se traduit par la fourniture des efforts, la mise en œuvre des actions susceptibles de réaliser ses objectifs et réaliser son avenir.

⁵⁵ - Dans son ouvrage, Weber considère le protestantisme ascétique, le calvinisme et notamment le puritanisme, comme le catalyseur du développement de « l'esprit du capitalisme » en occident. Le puritain mène une vie austère et se consacre à son travail en vue de s'assurer de son salut personnel et d'obtenir des faveurs divines conformément à la doctrine de la prédestination. La pratique de l'éthique ascétique a entraîné une culture de dur labeur, de l'accumulation de la richesse sans aucune jouissance ostentatoire. Le salut des croyants dépend de cette conduite.

protestante accorde beaucoup d'importance aux réalisations (Trompenaars et Hampden-Tune, 2003). En conséquence, chaque chrétien essaie de fournir le maximum d'efforts que possible dans ses activités en vue de trouver le salut. Il est donc évident que dans ces pays, la croyance en Dieu a une influence positive sur la motivation. Par contre, les chrétiens haïtiens sont enclins à laisser tout entre les mains de Dieu ou autres forces supérieures.

Cette croyance semble influencer sur le comportement des Haïtiens dont les fonctionnaires au travail impactant ainsi le processus motivationnel. Par exemple, certains fonctionnaires peuvent croire que leur carrière est prédéterminée par leur destin, définie par un être suprême : s'ils ne sont pas promus, ou s'ils ne réalisent pas très bien leurs tâches, c'est que par exemple Dieu ne l'a pas voulu, ou il ne l'a pas écrit.

De cette croyance en l'omnipotence des forces invisibles, on peut tirer au moins deux implications. La première est qu'elle crée une disposition mentale peu favorable au travail lui-même (les efforts étant plus orientés vers la satisfaction des caprices des dieux). Ensuite, les efforts quantitatifs et qualitatifs à consacrer à une tâche ou fonction sont moindres : ils sont orientés dans d'autres directions (Mitchell et Daniels, 2003) et de moindre intensité.

Par ailleurs, cette croyance en l'omnipotence des divinités peut se traduire par un sentiment d'impuissance, de limitation chez les individus les décourageant ainsi à déployer des efforts continus en vue de la réalisation d'un travail parfait ou d'atteindre des objectifs difficiles, de réaliser des challenges. Ils peuvent penser que même s'ils déploient des efforts, ils ne pourront pas être performants, à moins que les divinités le veuillent. Elle se traduirait par l'absence d'un sentiment d'auto-efficacité, facteur influençant le processus motivationnel. Ainsi, le sentiment d'impuissance humaine qui en résulterait ne favorise pas le développement d'une éthique de la besogne, de dur labeur.

Dès lors et toutes choses égales par ailleurs, cette croyance aura tendance à réduire la motivation au travail des individus. Toutefois, comme dans tout contexte de croyances, la situation reste propice aux effets « tâches solaires » : en s'adressant aux divinités, les individus croyant que celles-ci les autorisent à réaliser des efforts suffisants pour inverser le cours des choses peuvent se trouver effectivement motivés à fournir de tels efforts (auto-réalisation) dans le cadre de leur fonction. En effet, la motivation peut se manifester dès lors qu'un individu recourt au mécanisme déclencheur qui est l'aide de Dieu ou des divinités. L'individu qui croit qu'il ne peut être performant que grâce ou avec l'aide de Dieu, il est clair que sa croyance peut le pousser à fournir l'effort nécessaire pour réaliser les tâches qui lui sont confiées. Par exemple, après avoir prié, l'individu peut fournir plus d'effort car il croit que la divinité est avec lui et que sa force va se manifester pour lui permettre justement de concrétiser l'effort. Sa croyance lui donne l'énergie nécessaire pour réaliser correctement les tâches. Donc, nous postulons que la croyance en l'omnipotence des divinités influence le processus motivationnel

dans la fonction publique haïtienne. En définitive, l'effet de cette croyance en l'omnipotence des divinités sur la motivation serait ambigu.

B. L'homme Haïtien et la foi en l'aide des autres.

L'importance accordée aux forces externes se traduit par la foi en l'aide des autres. L'homme haïtien, dans ses attitudes et ses comportements manifeste une croyance en l'aide des autres. Dans l'imaginaire haïtien, on s'attend à être aidé car on pense qu'on ne peut rien faire avec succès sans le concours des autres. Ainsi, l'individu compte sur l'aide de sa famille élargie ou de son clan pour entreprendre une action ou pour assurer sa survie, pour avoir un emploi, une promotion dans son travail ; les dirigeants comptent sur les experts internationaux pour préparer des politiques publiques, l'Etat compte sur l'aide extérieure pour tout faire. Ancrée dans la programmation mentale des haïtiens, cette croyance semble être résultée du système d'entraide mutuelle des sociétés communautaristes d'Afrique dans lesquelles les gens ont tendance à appartenir à des groupes et à se préoccuper les uns des autres (Logossah, 2007).

La foi en l'aide des autres désigne pour Logossah (2007) la conviction largement partagée dans les sociétés négro-africaines selon laquelle un individu ne peut rien entreprendre avec succès sans le concours ou l'aide des autres. Selon l'auteur, cette croyance n'est que le prolongement du principe « d'assistance du faible par le fort » ou d'entraide mutuelle qui régit le fonctionnement de ces sociétés).

Cette croyance pourrait être le reflet d'une société ou d'une communauté solidaire et de ce fait comporterait des vertus pour le développement. En effet, elle pourrait exprimer un sentiment d'appartenance à la communauté et donc une volonté de la part de chaque membre de la développer, de la faire progresser (Hofstede, 1983). Elle se traduirait ainsi par la conjugaison des efforts en vue d'atteindre des objectifs communs. Malheureusement, force est de constater que cette croyance en l'aide des autres n'entraîne pas un véritable élan de solidarité au sein de la société haïtienne, mais une solidarité qui reste confiner seulement au niveau de la famille nucléaire ou élargie ou cercle d'amis. On pourrait même parler de l'absence de véritable esprit de solidarité en Haïti vu que depuis 1804, nous n'avons pas pu nous mettre ensemble pour résoudre les grands problèmes de notre pays ; nous n'avons pas suffisamment fait montre d'un esprit d'appartenance à notre communauté. Nos actions ne vont généralement pas non plus dans l'intérêt de la communauté à laquelle nous appartenons. En sus que notre solidarité reste confiner dans un cadre familial ou cercle d'amis, elle existe notamment lorsqu'il s'agit d'assurer la survie (Asselin et al., 2003). En effet, dans leurs études sur la culture et le développement local, Asselin et ses collègues notent :

« Il y a une difficulté pour les Haïtiens de s'ancrer dans leur milieu et le sentiment d'appartenance à une communauté est relativement faible. les élans de solidarité s'expriment plus en fonction de conjonctures hostiles (situations tragiques locales) qu'en fonction d'un projet communautaire. Les gens ont de la difficulté à s'identifier à une

communauté plus large, et les leaders tant religieux que politiques ont de la difficulté à mobiliser les gens autour d'un drapeau, par exemple».

(Asselin et al., 2003 :28).

En Haïti, l'entraide s'inscrit dans le même cadre que les obligations sociales et traditionnelles à tel point que le fort est tenu d'aider le faible. Cependant, elle ne s'inscrit pas dans une logique d'aide au décollage. Lorsque le fort décide d'aider le faible, il le fait dans une logique de domination et d'assistanat. Il lui donne un poisson, mais il ne lui montre pas comment pêcher. Cela encourage l'oisiveté. Dans ce contexte, il semble que les Haïtiens adoptent plutôt une attitude individualiste (Asselin et al., 2003). En effet, chacun essaie de résoudre des problèmes par des actes individualistes en comptant bien sur l'aide de la famille ou du cercle d'amis alors qu'ils auraient pu être résolus collectivement de manière optimale. Par exemple, le paysan cultive son lopin de terre en vue d'assurer sa survie ; dans les villes des membres de la masse aspirent à avoir un petit commerce, une petite activité ; plutôt que de mutualiser leurs efforts et leurs ressources en vue de résoudre les problèmes d'insécurité, de route, d'électricité ; les membres de la classe moyenne et de la bourgeoisie préfèrent individuellement acheter une voiture blindée, une grosse voiture tout terrain pour les mauvaises routes, une génératrice. On voit bien que les Haïtiens cherchent des solutions individuelles et égoïstes à des problèmes collectifs. Ils ne manifestent pas un sentiment d'appartenance à la communauté. Dans ce cas précis peut-on parler d'une société collectiviste ? Ne s'agit-il pas d'un individualisme irrationnel ? Alors que l'entraide mutuelle aurait pu avoir des avantages sociaux et économiques certains, comme c'est le cas du système « tontine » des chinois ; en Haïti, elle tend à se limiter à assurer la survie et encourage le système d'assistanat, la paresse, le népotisme, la minimisation de l'effort.

En effet, cette vision selon laquelle chacun compte sur l'aide de l'autre ou des autres dans la société, tend à réduire l'initiative individuelle ainsi que la responsabilité qui s'y rattache ; elle tend à amoindrir l'effort personnel, l'effort productif individuel. Comme l'a si bien souligné Logossah (2007 :11), « la foi en l'aide des autres pousse, chez les individus, à une « arithmétique des plaisirs et des peines » caractérisée par une minimisation extrême de l'effort personnel auquel ils substituent à outrance l'effort d'autrui : c'est le parasitisme. Ainsi, au lieu de se prendre en charge par leur effort et leur travail personnel, les individus cherchent d'abord à compter sur autrui et/ou à vivre au crochet d'autrui (parents, proches ou lointains, mieux lotis) ». On comprend bien que la foi en l'aide des autres tendrait à avoir un impact négatif sur la motivation au travail.

On retrouve cette croyance dans la fonction publique haïtienne. En effet, beaucoup de fonctionnaires semblent croire que leur avancement dépend de leur oncle, parrain ou de quelqu'un dans la hiérarchie avec qui ils ont des relations. Au lieu de déployer des efforts dans le travail, l'employé compte sur autrui pour gravir les échelons dans la hiérarchie.

Selon Logossah (2007), l'entraide mutuelle et « l'assistance du fort au faible » se traduisent souvent en népotisme. Il semble que cette réalité est l'apanage des sociétés à culture négro-africaine comme la nôtre. Comme Hofstede (1994) l'a si bien expliqué, dans une culture collectiviste, les employeurs sont enclins à embaucher des gens qui appartiennent à leur groupe, à leur famille, aux familles des salariés. Le lieu de travail peut, à son tour, devenir un groupe auquel on s'identifie ; les mauvaises performances d'un salarié ne sont pas une raison suffisante pour le licencier. En revanche, dans la culture individualiste, on n'aime pas embaucher dans la famille car cela peut engendrer du népotisme. L'embauche est considérée comme une relation commerciale sur le « marché du travail ». Le management est individualisé, incitation et prime sont liées aux performances.

La description de Hofstede (1994) pour la culture collectiviste semble être aussi vraie pour la société haïtienne et ces pratiques sont légion dans la fonction publique haïtienne. La pratique du népotisme y est courante. Alors que la loi précise que l'accès à la fonction publique se fait par voie de concours, les gens y ont souvent accédé par des relations de parenté, de clan ou de militantisme avec les dirigeants. Généralement, ces derniers ne tiennent pas compte du niveau de compétence des agents recrutés. Par ailleurs, souvent, les promotions se donnent non pas en fonction de la performance des fonctionnaires, mais en fonction de ces types de relations. Il en résulterait un double effet sur la motivation : d'une part, les agents qui attendent l'assistance du fort peuvent minimiser leur effort personnel ; d'autre part, chez les autres fonctionnaires qui sont performants se développera un sentiment d'injustice diminuant ainsi leur effort. Toutefois, l'entraide mutuelle signifie aussi un « retour d'ascenseur » lorsque les individus bénéficient d'une aide. En effet, le fait que l'employé puisse compter sur ses collègues ou son supérieur pour accomplir une tâche, avoir un guide, ou encore aider à résoudre un problème personnel peut se traduire par une ambiance de convivialité et peut l'inciter à travailler. De plus, le fait d'avoir quelqu'un sur lequel compter rassure les employés et peut constituer pour eux, une source de confiance, qui peut les motiver à travailler. Donc, au travail, ce retour d'ascenseur peut se traduire par une augmentation de l'effort productif et donc par un comportement motivé accru. La relation croyance en l'aide des autres - motivation au travail apparaît en définitive ambiguë.

Section II-La philosophie du passage et le détachement

La deuxième trait culturel pouvant caractériser la culture haïtienne est la philosophie du passage et le détachement. C'est une philosophie selon laquelle la vie est conçue comme futile et comme « un passage d'un instant très bref sur la terre ». Elle est très présente dans les sociétés négro-africaines dont la société haïtienne où l'homme est considéré comme passager sur la terre avant de traverser dans son demeure éternel : l'au-delà car « nou tout gen pou n

ale » (personne ne vient demeurer ici-bas). Il en résulte notamment une attitude qui consiste à négliger la vie terrestre pour se consacrer à la préparation de la vie de l'au-delà d'une part ; et une préférence pour le court terme d'autre part.

A. La Négligence de la Vie Terrestre

Selon Logossah (2007), les négro-africains négligent la vie terrestre, car cette dernière est considérée comme étant une transition vers la demeure éternelle qu'on doit préparer avec soin. Ainsi, les problèmes quotidiens sont négligés au profit de la préparation de la vie de l'au-delà. Les efforts sont le plus souvent détournés vers cette dernière en vue de satisfaire les caprices des divinités plutôt que vers la recherche de solutions pratiques dans le milieu ambiant, vers l'utilisation de la matière, de l'environnement naturel en vue de résoudre leurs problèmes. Comme l'a si bien souligné Ponson (1990), l'homme négro-africain reste dominé face à la nature, laquelle domination constitue un frein à l'innovation. Cette négligence de la vie terrestre semble avoir un impact sur le niveau d'aspiration des Haïtiens exprimant notre façon de fonctionner en bricolage matérialisé par cette attitude « li bon konsa »⁵⁶.

1)-Niveau d'aspiration et l'attitude « li bon konsa»

L'homme Haïtien a une conception des choses qui conditionne sa façon de penser et d'agir. Le niveau d'aspiration des haïtiens est cristallisé dans les attitudes et les comportements des membres de toutes les strates sociales haïtiennes : la bourgeoisie, la classe moyenne et la masse. L'analyse de leurs attitudes et comportements nous permet de déceler le niveau d'aspiration des Haïtiens. Tout d'abord, au niveau de la classe prolétarienne dont la paysannerie, le niveau d'aspiration pourrait être analysé dans les rapports qu'à la population avec le commerce et l'agriculture, deux de ses principales activités économiques. En effet, chacun a une petite activité commerciale et ou travaille un lopin de terre lui permettant d'assurer juste sa survie au jour le jour en utilisant des techniques rudimentaires. Alors qu'ils auraient pu mutualiser leurs ressources en vue de monter une PME ou une coopérative agricole leur permettant d'exploiter de grands domaines (latifundia). Ce qui laisse croire qu'ils ont un niveau d'aspiration limité. En effet, il semble que dans l'imaginaire populaire des Haïtiens s'ancre un faible niveau d'aspiration qui est d'ailleurs reflété dans cette chanson populaire dans le monde protestant « isi ba mwen satisfè ak yon ti kay, men ak jezi mwen santim byen ũ ». (Ici-bas une maisonnette me satisfait, il suffit que Jésus soit avec moi, je me sens bien). Jésus nous pourvoira le minimum dont on aura besoin pour survivre et en conséquence, on se consacre davantage à des activités spirituelles en vue de préparer notre demeure

⁵⁶ -Cette attitude découle d'une tradition en créole imprimant cette logique selon laquelle il n'est pas nécessaire de faire les choses à la perfection.

éternelle. Cette attitude de se contenter du minimum vital se traduit par le « comportement de satisficing des Psychologues » (Ponson, 1990).

Dans la même veine, les comportements des individus de la classe moyenne ne nous permettent pas de dire qu'ils pensent grands et font de grandes choses. En effet, plutôt que de conjuguer leur force pour construire un grand campus universitaire, de petits centres universitaires sont créés ici et là sans structures. Il en va de même pour les écoles. De même que l'intention précède l'action, réfléchir en petite chose se traduit par des petites actions ; en revanche, voir grand se traduit par des actions de grandes envergures. Malheureusement, la pensée et l'action des gens de la classe moyenne laissent croire qu'ils ont une aspiration limitée.

Au niveau de la classe minoritaire : la bourgeoisie, le constat n'est pas différent. Chacun a son propre petit magasin, petite boutique qui se trouvent à proximité et utilisant chacun un petit groupe électrogène. Alors qu'ils auraient pu se mettre ensemble pour monter des chaînes de magasin, des grands centres commerciaux et par ricochet bénéficier de l'économie d'échelle. En Haïti, on ne sent pas la croyance en un progrès qui, selon Pesqueux (2004), caractérise les sociétés occidentales modernes. Ce niveau d'aspiration observé chez l'élite économique créole s'expliquerait par le fait qu'elle n'a pas pu s'approprier de l'éthique capitaliste des Européens sous la colonisation. Dorvilier (2012) a fait remarquer que les colons français, sous la base de l'idéologie de la supériorité raciale, inculquaient aux anciens libres qu'ils n'étaient pas naturellement dotés de la raison capitaliste. Et la phase d'impérialisme dur qui succède à la colonisation abonde dans le même sens en faisant croire aux Haïtiens qu'ils ne peuvent pas avoir un avenir projectif. Qui pis est, on les met dans le pétrin en les faisant croire qu'ils ne peuvent pas être une société projective. Par ailleurs, la logique de caste qui caractérise la bourgeoisie haïtienne se traduit par l'absence de mutualisation des forces vives d'Haïti, notamment celles des élites économique et intellectuelle en vue de concevoir des choses de grande envergure pour le pays. Toutefois, ce niveau d'aspiration, pour le moins faible inculqué aux haïtiens pour la plupart par les colonisateurs et les impérialistes n'est pas une fatalité et que si les Haïtiens en prennent conscience, ils peuvent changer le cours des choses.

Le niveau d'aspiration a surement des implications au sein des organisations et particulièrement sur le comportement des individus au travail. En effet, si les individus ayant un niveau d'aspiration élevé vont se fixer des objectifs ambitieux et déployer le maximum d'effort possible pour les atteindre, ceux ayant un faible niveau d'aspiration ne vont pas se consacrer à surmonter des obstacles, à accomplir des choses difficiles, à faire des grandes choses comportant des défis dans leur travail. Ils ne sont pas animés à assouvir ce que McClelland appelle « "need for achievement" » (le besoin d'accomplissement), mais plutôt à satisfaire tout simplement les besoins physiologiques au sens de Maslow.

Outre le niveau d'aspiration, la négligence de la vie terrestre a des implications sur la vision des Haïtiens.

2)- Vision des Haïtiens

La philosophie du passage et le détachement semble se traduire aussi en Haïti par une vision de court terme dont la manifestation la plus visible est l'absence de grands projets, de plans s'échelonnant sur plusieurs années (Asselin et al., 2003). Considérée comme une culture négative, statique et traditionnelle, orientée vers le passé (Hofstede, 1994) ; cette vision de court terme fait que nous préférons vivre au jour le jour sans penser au futur lointain car « nou pa vin fè ti sale sou latè » (l'humain n'est venu passer qu'un bref instant sur terre) ; un futur lointain que les Haïtiens pensent qu'ils ne peuvent pas influencer, seules les divinités peuvent le faire. Il en résulte que le temps n'a aucune valeur stratégique pour les haïtiens, car on vit « l'instant présent » puisque « le futur ne nous appartient pas ». Or, le futur donne une perspective des choses.

Asselin et ses collègues ont fait remarquer que le long terme intéresse très peu les Haïtiens qui semblent se préoccuper davantage du court terme (Asselin et al., 2003). C'est cette vision qui explique qu'on gère toujours l'urgence, qu'on adopte une attitude « pompier » et qu'on ne met en œuvre aucune planification stratégique pour éviter d'être dans une situation de contingence de manière quasi-permanente. Gérard Barthelemy, dans « le Pays en dehors » a évoqué cette vision de court terme et de précarité dans le milieu rural quand il a écrit que :

« La pérennité n'apparaît que dans les tombes de maçonnerie qui défient le temps et dans les caveaux souvent plus conséquents que la maison. Cette pérennité est celle de la vie après la mort, celle de la terre vouée aux loas de la famille, autour du "noyau" ».

(Barthelemy, 1989 :34).

Cependant il semble que cette culture ne soit pas l'apanage de la paysannerie, car cette vision de court terme tirant sa source dans les valeurs véhiculant la préférence pour le présent semble être aussi présente dans le milieu urbain. Il suffit d'observer l'attitude et le comportement de nos élites pour s'en convaincre.

La vision de court terme et tout ce qu'elle charrie conditionne notre programmation mentale en tant que peuple et façonne nos attitudes et nos comportements dans la société en général et au sein des organisations en particulier. Elle reflète non seulement le comportement des leaders, des managers, mais aussi de celui des subordonnés. En effet, on constate chez nos dirigeants l'absence d'une vision globale s'imprimant dans des plans stratégiques et opérationnels en vue de mettre le pays sur les rails ou de le faire décoller. Ils ont préféré exécuter des petits projets de manière disparate, qui n'améliorent pas effectivement les conditions de vie de la population.

Au niveau de la fonction publique haïtienne, cette vision se traduit par l'absence d'une gestion stratégique des Ressources humaines. La gestion prévisionnelle des RH n'existe pas non plus. Les ordonnateurs nomment leurs partisans sans aucune analyse et évaluation des emplois. En faisant l'éloge d'un passé glorieux pour avoir été la première République noire indépendante, nos leaders se contentent de faire une gestion mesquine du présent sans aucune vision pour le futur. Les hommes d'affaires ont préféré investir dans des domaines où ils pourront récupérer rapidement leur argent (faire du commerce : importer pour revendre) plutôt que d'investir dans l'industrie lourde dont le retour sur investissement sera certes à moyen terme, mais plus important. Le travail continu semble n'être pas valorisé. Mentalement programmé à cet effet, tout le monde vit dans l'instant présent. Cette attitude, observée dans les cultures négro-africaines, est appelée par Logossah (2007) « vie dans l'instant présent ».

B-Vie instant présent et Motivation au travail

Dans les sociétés à vision eschatologique, le futur lointain intéresse très peu les gens. C'est la jouissance de la vie dans l'instant présent qui compte, car « nous sommes tous passagers sur la terre, profitons-en ». Et ce n'est pas la peine d'accumuler de la richesse car « sur la terre, tout n'est que vanité ». Il suffit d'avoir le minimum pour vivre, voire survivre. Il existe un adage populaire haïtien qui exprime cette attitude : « Kofrefò pa swiv Kobya » (à la mort nul n'emporte sa richesse ». Il en résulte l'absence de pulsions qui inciteraient les individus à déployer un effort soutenu dans la réalisation d'une activité.

Selon Logossah (2007), la vie dans l'Instant Présent est une conséquence de la croyance profonde des sociétés négro-africaines selon laquelle la vie n'est qu'un « passage d'un instant très bref sur la terre ». En outre, cette vie terrestre serait elle-même futile, n'étant qu'une transition vers cette demeure éternelle, la vie de l'au-delà. La vie terrestre étant ainsi conçue comme se résumant à un instant très bref, la vie réelle des individus se déroule dans l'instant présent, le court terme ; un court terme qui prime alors sur le long terme (préférence pour le court terme). En conséquence, les individus manifestent de l'aversion pour tout effort prolongé dans le temps ; ce qui est nuisible à un comportement motivé au travail (Mitchell et Daniels, 2003). Ainsi, l'auteur a écrit :

« Les individus qui vivent dans l'instant présent manifestent une aversion particulière pour le travail continu, à savoir tout travail qui exige des efforts prolongés dans le temps ; de tels efforts sont perçus comme destructeurs du bien-être parce qu'empêchant de profiter de l'instant présent ».

Logossah (2007 :9)

Cette philosophie du passage et de la futilité de la vie terrestre tendrait à influencer négativement le processus motivationnel dans la mesure où le travail est perçu comme un simple gagne-pain leur permettant de profiter de l'instant présent et non un moyen

d'accumulation. Alors, il n'existe pas de mobiles internes et/ou externes qui se traduisent par la persistance du comportement dans une action. Toutes choses égales par ailleurs, cette préférence pour le présent tendrait à influencer négativement sur la motivation au travail des agents de la fonction publique.

Section III : La tension vers l'égalitarisme.

La tension vers l'égalitarisme désigne ici cette volonté manifeste de refuser toute différence interindividuelle au sein du groupe. Il découle de la logique de primauté accordée au groupe sur l'individu. Cette logique de la primauté du groupe tire sa source dans le communautarisme africain où les individus n'existent que par et pour leur communauté originelle, cadre des valeurs, des rôles et des places pré-assignés aux individus (Dorvillier, 2012). Il s'agit d'un individualisme collectif au sens de John Rawls où l'individu est fortement contrôlé par la communauté et ne peut que s'aligner à la logique du groupe afin d'assurer l'équilibre social initial (Rawls, 1971).

Cette vie communautariste est imprimée dans notre système de parenté, pilier de toute organisation sociale (Cuisenier, 1972). En effet, en Haïti, la parenté est élargie et est caractérisée par un système familial patrilinéaire où le chef de la famille a des responsabilités étendues allant au-delà des proches parents. Il s'agit d'un ensemble d'individus qui s'organisent parfois en « lakou »⁵⁷ et partagent ceux qu'ils ont en commun. Ce mode d'organisation collectiviste se traduit par un système d'obligation morale, d'échange mutuel fondé sur les liens affectifs et familiaux d'une part (Dorvillier, 2012) ; et le refus de déséquilibres inter-individuels d'autre part (Barthelemy, 1989). Cette non-acceptation de différence au sein du groupe se manifeste particulièrement dans le milieu paysan et dans la classe prolétarienne urbaine par l'existence d'un système de contrôle et de sanction permettant d'identifier les individus qui refusent de respecter cette règle immanente « tu ne te différencies pas surtout au détriment du groupe » et de les sanctionner en faisant appel notamment à la sorcellerie (Barthelemy, 1989)

En effet, dans ses attitudes et ses comportements, l'homme haïtien pratique le « culte d'égalitarisme » manifesté par le refus systématique de différence interindividuelle au sein du groupe, l'envie, la jalousie et la hâsissement (Barthelemy, 1989 ; Dorvillier, 2012). Alors, la culture d'égalitarisme haïtienne semble être différente de celle dont parle Schwartz (1999) selon laquelle l'émphase est mise sur la transcendance des intérêts égoïstes en faveur d'un engagement volontaire à promouvoir le bien-être des autres (voir supra). Elle ne s'inscrit pas

⁵⁷ Selon Dorvillier (2010: 11), « le mot créole haïtien lakou, dérivé de la locution nominale française « la cour » (dispositif spatio-politique des monarchies d'Europe) désigne une bio-spatialisation civile. Ainsi fait-il référence à un lieu où sont regroupés les membres d'une même famille élargie ».

non plus dans une perspective d'égalité de condition où tout le monde aurait initialement les mêmes conditions et que la réussite de l'un serait le fruit de ses efforts ; encore moins dans une optique d'émulation. Mais, il s'agit d'égalité de rang et notamment d'une culture d'égalitarisme par le bas⁵⁸ (Dorvillier, 2012). Et si l'on s'en tient à Hofstede qui considère l'histoire comme l'un des antécédents de la culture (Hofstede, 1980), nous pourrions affirmer que cette vision égalitariste est liée à notre histoire de peuple.

En effet, une bonne compréhension du caractère d'égalitarisme de la culture haïtienne requiert qu'on fasse une rétrospection dans notre histoire coloniale et post indépendance. Durant la période coloniale, la quête de l'égalité a été la revendication commune de tous les acteurs de Saint-Domingue : blancs, affranchis et esclaves. Mais, l'aspiration à l'égalité se fait vers le haut (bottom-up), car chaque strate sociale envie la strate supérieure en essayant de la rattraper. Ce serait apparemment l'une des sources d'énergie qui alimentait la révolution. Mais la disparition des blancs avec l'indépendance va accoucher un système dual, le créole (l'affranchi et l'esclave créole né dans le système esclavagiste, noirs ou mulâtres) et « Bossale » (l'esclave né en Afrique). Selon Barthelemy (1989), les Créoles ont hérité l'espace social et culturel des blancs et se considèrent comme des nouveaux colons, alors que les Bossales se retrouvèrent abandonnés et s'étaient réfugiés dans les campagnes avec leurs cultures venant d'Afrique, notamment la pratique du vaudou. Ce système ne va pas satisfaire la quête d'égalité des bossales. Ils y vont créer leur monde à part avec leur propre système d'auto-régulation et en cultivant le culte du nivellement par le bas. Ils y ont en effet institué des mécanismes dans leur milieu rural en vue de tuer dans l'œuf toutes structures porteuses de déséquilibres inter-individuels (Barthelemy, 1989). Tout individu qui tente de s'écarter de ce système est mal vu et sera puni. Le comportement de crabe se déclenche automatiquement en recourant généralement aux pratiques de sorcelleries.

Au cours de ces deux décennies, on assiste à une absorption de la culture créole par la culture bossale. L'exemple le plus manifeste est la « colonisation » de nos grandes villes par les bossales qui vivaient pendant près de deux siècles en marge de la société. Les bossales laissent les campagnes et s'installent dans les grandes villes avec leur culture d'égalitarisme, avec leurs valeurs, leurs croyances en des divinités (panthéon vaudou). Point besoin d'être un spécialiste en anthropologie pour s'en apercevoir. La ruralisation de nos villes (pratique de l'élevage, de l'agriculture en plein cœur de la capitale) est un exemple parlant de cette colonisation. Le corollaire de cet état de fait se traduit par une tendance à l'expansion d'une culture antagoniste à la culture du progrès.

En effet, la velléité d'abattre quelqu'un qui a du succès semble être cristallisée dans l'imaginaire d'une large frange de la population. Ce type de comportement de jalousie, d'envie

⁵⁸ - Dans les sciences sociales, on distingue l'inégalité fondamentale, ou inégalité de condition, et inégalités secondaires ou inégalités de rang.

résulte d'une vision d'égalitarisme par le bas qui selon Barthelmy (1989 : 20) se traduit par « ...un contrôle réciproque, quotidien, que chaque individu est contraint par ses semblables, ses voisins, à respecter la grande règle non écrite, mais immanente de ce type de société : "Tu ne te différencieras pas", surtout pas au détriment du groupe ». Ce qui crée un climat non propice au progrès économique et au développement de l'homme haïtien. La tension vers l'égalitarisme se traduit par le déni de succès, l'aversion pour la concurrence et le conformisme.

A. *Déni de succès*

Selon Dorvillier (2012), cette passion égalitariste entraîne aussi un déni de succès. En effet, se distinguer des autres est généralement mal vu, parfois même par des membres de la famille. Si quelqu'un arrive quand même à réussir, il est pointé du droit de tout soupçon : « li fè kontra ak djab ; li nan dwog (il a signé un pacte avec le diable ; il est impliqué dans des trafics de stupéfiants). Abondant dans le même sens, Asselin et al. (2003 :31) ont avancé que « Les succès individuels occasionneraient de la jalousie chez les autres et de la division dans la communauté, succès alors souvent attribué à l'utilisation de moyens maléfiques ». Cette vision du monde n'entraîne aucun dynamisme, ni énergie du côté des jeunes pour suivre la trace, l'exemple de ce quelqu'un qui a osé de réussir dans la vie ou dans un domaine, puisque ce succès n'est pas perçu comme étant le fruit de ses efforts, mais des forces surnaturelles ou des trafics illégaux.

Paul-André (2011) a bien posé ce problème quand il a écrit :

« Développement et progrès ne peuvent être atteints dans un environnement où les soupçons sont endémiques, où le succès de l'un suscite la haine, où la créativité, la nouveauté et l'esprit d'initiative ne sont pas les bienvenus. À la minute où un haïtien ou une haïtienne a du succès, il ou elle est accusé(e) d'avoir signé un pacte avec le diable ou d'être impliqué(e) dans des trafics en tous genres quand ce n'est pas son orientation sexuelle qui est mise en cause. Nous ne pouvons pas avaler avec aisance le succès des autres. Et notre instinct naturel est de réduire à sa plus simple expression, par tous les moyens possibles, quiconque ose progresser ».

Paul-André (2011 :2)

Ce qui porte à croire que cette tension vers l'égalitarisme n'incite pas à déployer des efforts continus dans une activité, à la développer par peur de se faire tirer vers le bas ou de se faire détruire. Comme l'a si bien souligné Barthelmy (1989), cette vision égalitariste entraîne la neutralisation des pulsions individuelles dont le corollaire se traduit par une tendance au maintien d'un équilibre statique incompatible avec le développement. Elle a des implications

négligentes sur nos attitudes et nos comportements au sein des organisations. Parmi ces implications, on peut citer l'aversion à la concurrence.

B. l'Aversion pour la compétition

Le refus de différence qui implique la culture d'égalitarisme entraîne une aversion pour la compétition. L'aversion pour la compétition désigne chez Logossah (2007), l'absence de culture de compétition, de concurrence et d'émulation dans les sociétés négro-africaines où à l'émulation s'est substituée la jalousie. En effet, l'idée selon laquelle il faut chercher toujours à dépasser les autres est mal vue. Cet auteur soutient qu'à la culture « d'émulation (quand tu fais mieux que moi je dois m'efforcer de te dépasser) s'est substituée la jalousie qui mine la société : le comportement est désormais « quand tu fais mieux que moi, je vais essayer de te détruire et t'empêcher d'avancer » (Logossah, 2007 :12). Alors qu'une saine compétition est un stimulant au dépassement, à la performance, à la réussite (Diakité, 2004). En effet, la compétition peut être un moyen permettant aux concurrents d'augmenter mutuellement leurs efforts. C'est cette culture d'émulation que l'on trouve dans les pays industrialisés.

Cette attitude aversive pour la compétition semble découler de l'héritage du système communautariste africain qui interdit la compétition au sein du groupe. En fait, elle semble se traduire dans le milieu des affaires en Haïti, par la logique de collusion qui l'emporterait sur celle de rivalité. Il en résulte une préférence pour le monopole (Logossah, 2007).

En suivant les différents auteurs tels que Barthelmy (1989) et Dorvilier (2012), nous sommes portés à croire que la réalité haïtienne n'est pas différente de celle décrite par l'auteur sur les pays de l'Afrique noire. Alors, au sein de l'administration publique haïtienne, essayer d'être plus performant que les autres en fournissant le maximum d'effort que possible peut être mal vu. En découlant des jalousies qui peuvent se traduire par des cas de sorcellerie. Il en résulterait une réduction de l'effort productif individuel tant en intensité qu'en persistance et donc du comportement motivé à la tâche. Dans un tel contexte, l'aversion pour la compétition impacte négativement le processus motivationnel.

C. Conformisme

L'une des manifestations de cette tension vers l'égalitarisme en Haïti est le conformisme. Ce dernier désigne ici l'obligation faite à chaque membre du groupe de s'aligner à l'ordre social préétabli. Dans notre société en général et dans l'administration publique en particulier, innover semble être mal perçu à en croire les travaux de Barthelmy (1989) et Dorvilier (2012). L'innovateur peut être considéré comme quelqu'un qui est venu pour se faire voir en vue de prendre la place des autres. Au sein de l'administration publique, la remise en cause de ce qui existe est mal vue car elle est souvent perçue comme un défi aux réalisations passées et à leurs auteurs. On dit souvent « il est à peine arrivé, il pense qu'il peut changer des choses qu'on fait ainsi pendant plus de 25 ans ». Celui qui tente de changer les choses sera l'objet de toutes les

accusations possibles. Les conformistes vont tout faire pour réduire sa fougue à sa plus simple expression, pour ne pas dire l'éliminer par des pratiques de sorcelleries. Alors, les individus auront tendance faire les choses comme leurs aînés en se contentant de reproduire les techniques traditionnelles ; ce qui impacterait négativement leur niveau de motivation. Naturellement, se référer au passé, à la façon dont on a l'habitude de faire (tradition) n'est pas un problème en soi. D'ailleurs, Pesqueux (2004) a fait remarquer que la tradition ne se confine pas à la stricte transmission, elle contient aussi l'idée d'intégration d'éléments nouveaux mais adaptés au socle constitutif. Ce qui peut poser problème c'est le refus d'innovation assorti de l'obligation de se conformer aux pratiques anciennes sans un effort d'adaptation aux nouveaux défis. Ainsi, dans la pratique, cela se traduirait par l'utilisation des méthodes de gestion démodées à l'ère de la mondialisation. Il va de soi qu'une telle vision est inadaptée au contexte actuel caractérisé non seulement par l'ouverture sur l'extérieur, mais également, par des perpétuels changements des méthodes et des pratiques de management auxquelles il faut s'adapter sous peine d'être exclu.

Section IV : Présentation du Modèle et hypothèses de recherche

Le cadre théorique et conceptuel nous a permis de mettre en exergue certains facteurs intrinsèques, extrinsèques ainsi que certains traits socio culturels susceptibles d'influencer le processus motivationnel des agents publics en Haïti. Car le comportement adopté au travail semble être la résultante de l'interaction entre les facteurs extrinsèques, intrinsèques et socio culturels. Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes intéressés à déterminer l'impact des facteurs socio-culturels sur la motivation au travail. Notre modèle conceptuel est composé de deux (2) grands groupes de variables :

1. La variable dépendante : la motivation au travail (MAT)
2. Les variables indépendantes : 11 variables relatives aux traits socio-culturels

Ces variables sont présentées et décrites plus en détail dans la section précédente.

Figure 10: Modèle théorique de notre recherche

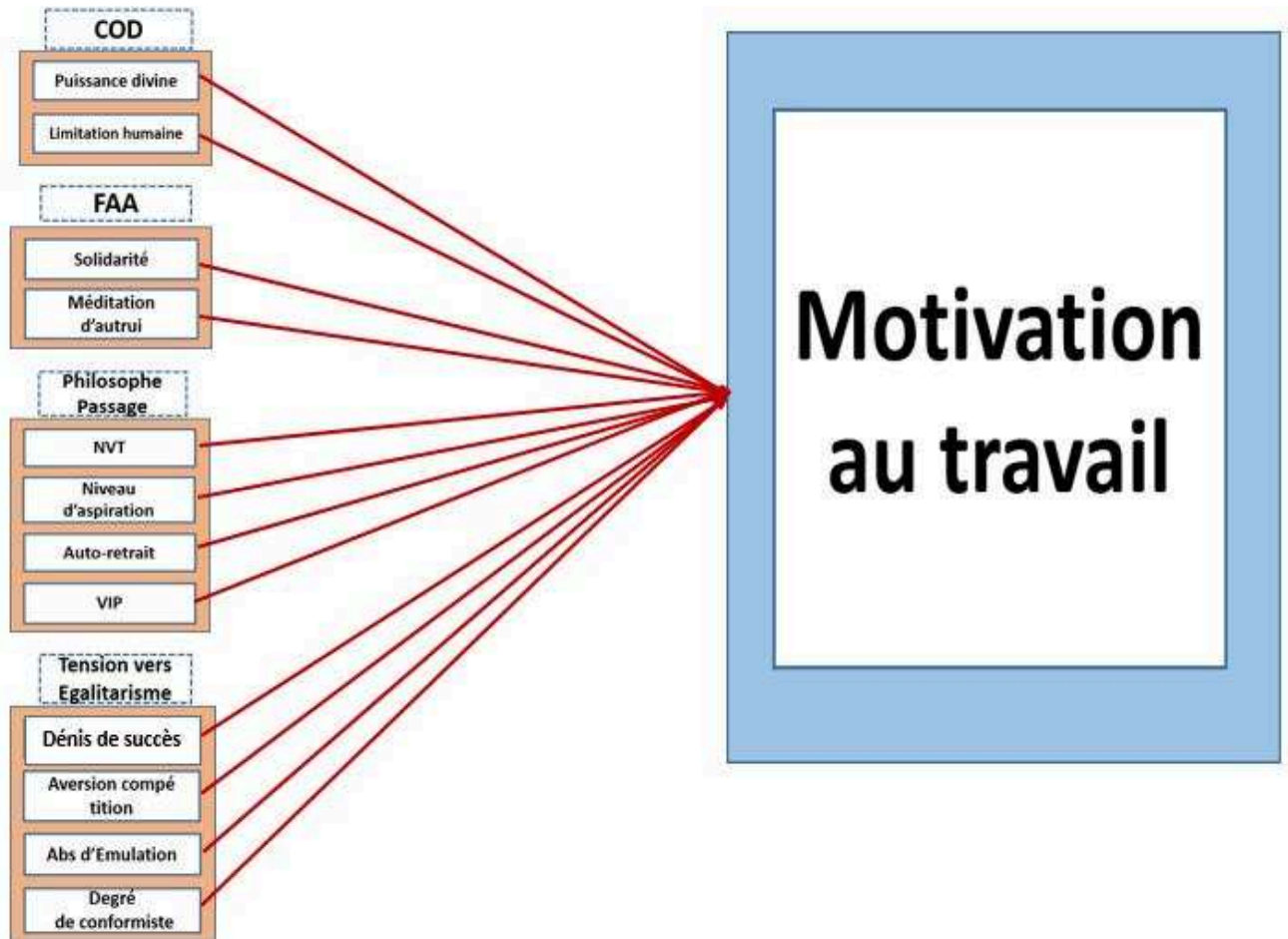


Tableau 7:Tableau récapitulatif des hypothèses

Hypothèses	Intitulés
H1a	La croyance en la puissance divine influence la motivation au travail
H1b	La croyance en la limitation humaine influence négativement la motivation au travail
H2a	La solidarité influence la motivation au travail
H2b	La médiation d'autrui influence négativement la motivation au travail
H3a	La négligence de la vie terrestre influence négativement la motivation au travail
H3b	Le niveau d'aspiration influence négativement la motivation au travail
H3c	L'auto- retrait influence négativement la motivation au travail
H3d	La vie instant présent (VIP) influence négativement la motivation au travail
H4a	Le déni de succès influence négativement la motivation au travail
H4b	L'aversion pour la compétition influence négativement la motivation au travail
H4c	L'absence d'émulation influence négativement la motivation au travail
H4d	Le degré de conformisme influence négativement la motivation au travail

TROISIÈME PARTIE : VALIDATION EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

Cette partie vise à construire notre protocole de recherche en vue de confronter nos hypothèses aux faits. Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit choisir la méthodologie de recherche appropriée pour mener à bien le processus de recherche, et décrire la démarche adoptée (Ben Aissa, 2001). La méthodologie est reliée à la fois à la dimension gnoséologique, c'est-à-dire au fondement de la connaissance, et à celle de la méthode, le comment constituer la connaissance (Martinet et Pesqueux, 2013). Ce choix constitue un élément essentiel dans la validité des connaissances produites. Comme l'ont souligné Martinet et Pesqueux (2013 :52), « l'articulation entre « méthodologie » et « terrain » ne va pas de soi et ne peut se suffire de raccourcis expéditifs ». De ce fait, le chercheur est amené à s'interroger aussi bien sur les données que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Le positionnement épistémologique de la recherche doit donc être préalablement défini. Ainsi, dans cette partie, nous allons dans un premier temps préciser notre positionnement épistémologique, puis présenter la méthodologie de recherche adoptée pour la validation empirique (chapitre VI). Dans un deuxième temps, l'approche quantitative nous permettant de tester empiriquement nos hypothèses sera présentée. Les variables dépendantes et indépendantes ainsi que leurs mesures seront définies ; les échantillons de recherche sont présentés (chapitre VII). Enfin, les résultats trouvés seront analysés et interprétés (chapitre VIII).

Chap VI : Positionnement épistémologique et Méthodologie de recherche

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, nous présentons la position épistémologique de notre recherche ainsi que la démarche méthodologique adoptée pour la validation empirique. Cette démarche est basée en grande partie sur le cadre conceptuel proposé par Churchill (1979) et s'inscrit dans une logique de complémentarité « induction-déduction ». En effet, pour les variables socio-culturelles, une exploration du terrain est effectuée à partir de l'analyse de cas multiples en vue de mieux comprendre la relation qui existe entre les valeurs, croyances, attitudes et la motivation au travail des agents de la fonction publique en Haïti.

Section I : positionnement épistémologique de notre recherche

Cette section précise le positionnement épistémologique de notre recherche qui s'inscrit dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). En sciences sociales, les méthodes de recherches reposent sur deux traditions philosophiques : le positivisme, fondé sur la doctrine du philosophe Auguste Comte, et le constructivisme (cf. Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999 ; Ben Aissa, 2001 ; Thiétart et al., 2003, Martinet et Pesqueux, 2013). La pensée positiviste s'appuie sur deux hypothèses. D'abord, l'hypothèse ontologique (l'ontologie réelle) selon laquelle la « connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la Réalité, une réalité postulée indépendante des observations qui la décrivent » (Le Moigne, 1995 : 19). En d'autres termes, la réalité préexiste à l'homme et que les théories élaborées par le chercheur étudient parfaitement la réalité (Martinet et Pesqueux, 2015). Comme l'a souligné Ben Aissa (2001) :

« Le modélisateur sait que l'asymptote (la réalité), existe, indépendante de ses calculs ou de ses tracés, et il sait qu'il dispose de quelques méthodes lui permettant d'apprécier s'il se rapproche (vérifiabilité) ou s'éloigne (falsifiabilité) de cette asymptote qu'il n'atteindra peut-être jamais ».

Ben Aissa (2001 : 11),

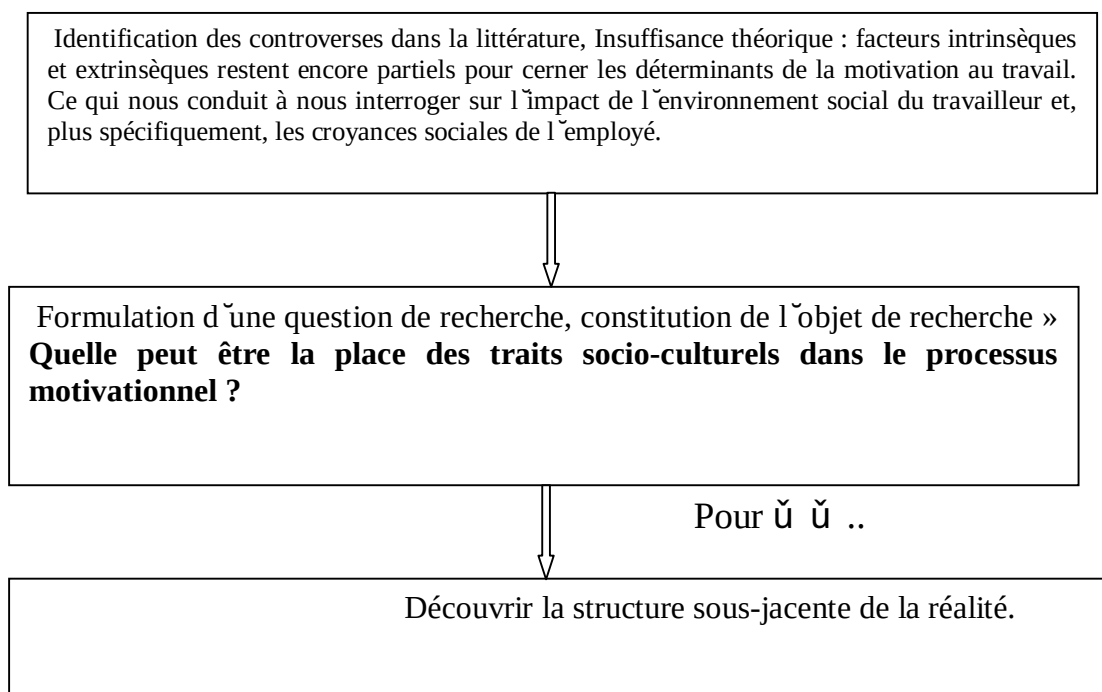
Ensuite, l'hypothèse déterministe, complémentaire de l'hypothèse ontologique, qui postule « qu'il existe quelque forme de détermination interne propre à la réalité connaissable, détermination elle-même susceptible d'être connue » (Le Moigne, 1995 : 21). Autrement dit, la réalité est au moins régie par des lois universelles et préhensibles au travers d'un schème

causal (Ben Aissa, 2001 ; Ramboraison, 2008). Elle est déterminée par des lois naturelles, des mécanismes immuables, dans le temps et dans l'espace (Hannan et Freeman, 1977).

Dans la pensée constructiviste en revanche, la réalité est socialement construite et non déterminée. Selon cette attitude, « la méthode d'élaboration ou de construction de la connaissance ne fera plus appel à une norme du vrai (par déduction programmable) mais à une norme de faisabilité (par intuition reprogrammable) (Ben Aissa, 2001 ; 11). Les recherches constructivistes sont caractérisées par la reconnaissance de la place à accorder à la subjectivité et un raisonnement plutôt inductif (Ramboraison, 2008). Selon Ben Aissa (2001 : 11), cette attitude s'appuie sur deux hypothèses : (i) l'hypothèse phénoménologique selon laquelle le sujet connaissant a le rôle décisif dans la construction de la connaissance (ii) l'hypothèse téléologique selon laquelle non seulement le comportement cognitif du sujet connaissant s'interprète volontiers en termes de conjectures mais surtout la détermination et la transformation de ces conjectures sont interprétées par le chercheur. Autrement dit, les perceptions de la réalité sont construites par rapport aux intentions du chercheur, à ses finalités, ses valeurs et non pas au regard de lois de la nature (Bertacchini, 2009). Selon cette attitude, les chercheurs essaient de comprendre les phénomènes et non de les déduire. En effet, il est impossible d'appréhender une « réalité » qui, non seulement est complexe mais dont la compréhension est aussi la résultante de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999, Ben Aissa, 2001).

A l'instar des travaux de Ramboraison (2008) sur le genre et la gestion des ressources humaines, notre démarche méthodologique s'inscrit notamment dans le premier courant de pensée et donc notre recherche empirique se positionne dans une logique positiviste comme en témoigne le schéma ci-dessous.

Figure 11: Constitution de l'objet de recherche dans l'approche positiviste



Source : adapté de Thiétart et al. (2003 : 42)

Cependant, s'il est vrai que notre objet de recherche est construit à partir d'une attitude positiviste, dans notre démarche intellectuelle, nous avons recours à des raisonnements inductifs, interprétatifs, voire intuitifs. De plus, les traits culturels sont des construits sociaux et par conséquent s'inscrivent intrinsèquement dans une logique constructiviste. C'est ce qui explique l'utilisation de l'approche qualitative pour lesdits traits. A l'instar de Ramborison (2008), notre positionnement épistémologique ne s'inscrit pas dans une démarche isolationniste qui consiste à adopter une attitude méthodologique comme un acte de foi ; mais plutôt d'opter pour un « pluralisme méthodologique contrôlé » issu des deux traditions de recherche comme le préconise Martinet (1990). Notre démarche rejoint alors les recommandations de nombreux auteurs selon lesquelles plusieurs cadres conceptuels peuvent être utilisés simultanément et de façon complémentaires dans un processus de recherche ; c'est l'objectif et le problème à résoudre qui dictent les différents moyens et méthodes à adopter (Bryman, 1989 cité par Ben Aissa, 2001 ; Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999 ; Thiétart et al., 2003). Dans la même veine, Ben Aissa mentionne :

« Dans le choix de la conception de la recherche, souvent nous restons dans des débats épistémologiques de conflits entre paradigmes. Or, dans un processus de recherche, plusieurs concepts et paradigmes peuvent être employés ensemble et peuvent être complémentaires. Il existe des questions où il est préférable d'utiliser une approche quantitative et pour d'autres une approche qualitative ».

La démarche adoptée dans le cadre de notre travail s'inscrit bien dans une attitude positiviste. Les travaux de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) nous permettront d'affiner le positionnement épistémologique de notre recherche à travers quatre dimensions identifiées.

Selon ces deux auteurs, quatre dimensions peuvent caractériser la position épistémologique d'une recherche : (i) le statut accordé aux données ; (ii) le mode de collecte des données ; (iii) la relation entre la théorie et les observations empiriques et (iv) les critères de scientificité de la recherche (valeur scientifique des résultats attendus) (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

A. Statut accordé aux données

Les données peuvent être considérées soit comme étant des mesures de réalités objectives ; soit comme un construit résultant de l'expérience d'acteurs sociaux (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Dans le cadre de notre travail, nous avons des données primaires, considérées comme objectives (statut de vérité) parce qu'elles proviennent d'une collecte (Ramboraison, 2008) ; des précautions ont été prises pour s'assurer de la validité desdites données. Pour les traits culturels qui sont des construits sociaux, à l'instar de Lawson-Bordy (2000) et de Ramboraison (2008), les données de premières mains (entretiens) à validité interne immédiate sont utilisées pour la validation interne des données primaires desdits traits.

B. Mode de collecte des données

Le mode de collecte des données dépend des statuts accordés aux données (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Pour les données considérées comme objectives, ne faisant apparemment l'objet d'aucune interprétation, le chercheur doit utiliser un instrument de collecte qui puisse être considéré comme « objectif ». En revanche, pour les données résultant d'une construction sociale comme les traits culturels, un instrument de collecte laissant place à la subjectivité est conseillé. C'est dans cet ordre d'idées qu'une approche qualitative, qui selon Martinet et Pesqueux (2013), est porteuse de compréhension, sera utilisée. Cette méthode permet d'étudier en profondeur l'objet de recherche en analysant le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes et utilise étude de cas, recherche-action, recherche-intervention comme instrument de collecte (Damaj, 2013). Mais étant donné que les approches qualitatives se caractérisent par leur visée large (Martinet et Pesqueux, 2013), une approche quantitative sera en outre utilisée comme le préconisent d'autres chercheurs (Bryman, 1989 ;

Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999 ; Ben Aissa, 2001 ; Thiétart et al., 2003)⁵⁹. En effet, comme l'a souligné Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999 : 19), « c'est en combinant l'utilisation de ces différents outils que le chercheur peut alors accroître la portée de ses résultats et garantir la qualité intrinsèque de sa recherche ».

Les chercheurs admettent que les outils, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, présentent de nombreux avantages mais aussi des limites (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). En effet, alors que les outils qualitatifs font l'objet de critiques relatives à l'objectivité ; ceux quantitatifs se trouvent confrontés au problème de fiabilité des données récoltées par les questionnaires. L'utilisation de ces deux outils simultanément garantit une qualité intrinsèque à la recherche (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999 ; Ben Aissa, 2001). Le choix de cette double approche pour valider empiriquement notre recherche s'inscrit dans le premier angle de complémentarité de Biarreau et al. (2007) « induction-déduction » où l'outil qualitatif est utilisé à des fins exploratoires pour modéliser la réalité observée et par la suite mieux l'analyser au moyen d'un test empirique quantitatif⁶⁰. La démarche adoptée s'inscrit dans la famille de recherche dite « Recherches contemplatives » définie par Girin (1986)⁶¹.

C. La relation entre la théorie et les observations empiriques

La relation entre la théorie et les observations empiriques vise à répondre à une question fondamentale, celle de savoir si la connaissance précède l'expérience empirique ou du moins si la connaissance produite est le fruit des observations empiriques (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Dans le cadre de notre recherche, nous suivons la démarche selon laquelle la connaissance théorique précède les observations empiriques. En effet, dans la partie précédente, nous avons avancé des propositions qui feront l'objet de validation empirique. A cet égard, le raisonnement hypothético-déductif, reposant sur la tension « conjecture - réfutation » est généralement utilisée dans une telle démarche, la méthode qualitative étant adoptée à des fins exploratoires pour les variables culturelles. Soulignons que la méthode hypothético-déductive vise à inférer des explications aux phénomènes observés à partir des hypothèses initiales dans le cadre d'un schème causal (Ramboraison, 2008).

⁵⁹ - L'approche quantitative propose de mesurer les phénomènes sociaux en donnant une expression chiffrée des données.

⁶⁰ - Le deuxième angle de Biarreau et al. (2007) est qualifié de complémentarité « latente » permettant d'appréhender la complexité de certains phénomènes.

⁶¹ Girin (1986) a identifié trois familles de recherches selon le degré d'interpénétration et d'interaction entre le chercheur et son terrain : Recherches « extérieures à l'organisation ou méthode objectivante selon laquelle le chercheur est perçu comme un interlocuteur neutre et indépendant (ii) Recherches « contemplatives selon lesquelles le chercheur est physiquement présent au sein de l'organisation pour étudier, observer, comprendre, analyser et tirer des conclusions, sans transformer l'objet étudié ; les entretiens, l'observation participante ou non-participante, les questionnaires personnellement administrés par le chercheur, l'étude et l'analyse de documents existants sont des techniques utilisées ; (iii) recherches interactives à visée transformative ; les outils exclusivement qualitatifs sont utilisés.

D. Les critères de scientificité de la recherche :

La quatrième dimension identifiée par Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) caractérisant la position épistémologique d'une recherche est la valeur scientifique des résultats attendus. En effet, selon ces deux auteurs, la validité de la recherche est l'un des deux éléments permettant d'évaluer le progrès de la connaissance scientifique⁶². Alors, le chercheur doit adopter une démarche méthodologique rigoureuse en vue de garantir que les résultats obtenus ne sont pas biaisés ; bref, une démarche qui lui permet de construire des connaissances qui puissent être considérées comme valides. A cet effet, notre instrument de mesure fera l'objet de validation en recourant au cadre conceptuel proposé par Churchill (1979).

Section II. L'exploration du terrain: approche qualitative

Pour améliorer la validité de contenu de notre questionnaire, nous avons adopté, dans le cadre de cette recherche, une première approche de nature qualitative. Ce choix s'explique par l'insuffisance des connaissances empiriques sur l'influence des traits socio-culturels sur la motivation au travail dans le contexte haïtien et par le souci de mieux comprendre la relation qui existe entre ces deux variables selon le point de vue des acteurs concernés.

Dans le cadre de ce travail, les études portant sur les variables culturelles sont exploratoires. En effet, nous avons réalisé des entretiens exploratoires en vue de mieux comprendre la relation qui existe entre les valeurs, croyances, attitudes et la motivation au travail des agents de la fonction publique en Haïti. Ces entretiens doivent nous permettre de recueillir le maximum d'idées possibles sur ce que doit être cette relation. Ainsi, nous avons réalisé des entretiens auprès des fonctionnaires de carrières occupant des postes de responsabilité dans le domaine de GRH au sein de l'administration publique haïtienne. En fait, nous ciblons les directeurs des ressources humaines (DRH). Mais, quand au sein d'une institution le DRH n'a pas beaucoup d'expérience dans sa fonction, le cas échéant dans la fonction publique, nous avons choisi le directeur général. Ces fonctionnaires de haut niveau sont susceptibles de nous renseigner sur notre objet de recherche et d'apporter des informations importantes pour améliorer la validité de contenu de notre questionnaire. Nous estimons que ces personnes connaissent bien le sujet.

Le choix de réaliser des entretiens exploratoires repose sur le désir d'appréhender la perception des différents directeurs ou responsables des RH sur les valeurs, croyances, attitudes de leurs fonctionnaires ainsi que leur influence sur le niveau d'effort fourni au travail. Etant

⁶² - Le passage d'un niveau déterminé de la connaissance à un autre niveau est le second élément.

donné que Gillet (2010 :182) a fait remarquer que « les entretiens étant particulièrement pertinents pour analyser le sens que les acteurs donnent aux pratiques dont ils ont pu être les témoins actifs » ; il nous paraît alors approprié d'utiliser cette technique qualitative.

A. Méthodologie utilisée

Les entretiens sont réalisés de façon individuelle et face à face. Nous nous inscrivons ainsi dans la lignée des arguments de Fern (1982) selon lesquels l'entretien individuel génère davantage d'idées que les réunions de groupe car il permet d'éviter des pressions exercées par un groupe. D'autant plus qu'il nous serait difficile de réunir tous ces dignitaires de l'Etat en même temps dans un même lieu. Pour réaliser les entretiens, nous avons utilisé un guide d'entretien que nous avons élaboré en fonction des différentes variables culturelles se trouvant dans notre modèle théorique. Ce guide nous sert de trame pour le bon déroulement des entretiens. Cependant, ce guide peut évoluer et être modifié pendant le déroulement de l'entretien. En effet, comme le précise Gillet (2010 :188), « le chercheur doit être flexible pour s'adapter aux différents contextes dans lesquels l'exploration est réalisée et aux différentes attitudes que vont avoir les sujets ». Les entrevues réalisées sont des entretiens individuels semi-directifs dont le but est de recueillir un maximum d'informations riches et diversifiées sur la relation qui existe entre les valeurs, croyances, attitudes et la motivation au travail des agents de la fonction publique.

1)-Guide d'entretien

Le guide d'entretien permet de traduire le modèle de recherche en des thèmes sur lesquels les interviewés vont exprimer leurs opinions (Lawson-Bordy, 2000). En effet, il doit être principalement construit en s'appuyant sur les lectures afférentes au sujet traité (Gillet, 2010). Ainsi, notre guide d'entretien a été élaboré à partir de l'opérationnalisation des variables culturelles dans notre modèle théorique. Il nous a permis non seulement de diriger et de contrôler l'entrevue, mais aussi de nous assurer que tous les thèmes sont abordés. Conformément aux différentes catégories de variables culturelles, nous l'avons structuré en quatre (4) parties. Dans chacune de ces parties, se trouvent des questions générales qui se déclinent progressivement en des questions spécifiques qui nous permettront d'obtenir des idées sur toutes les composantes du modèle de recherche. En procédant ainsi, nous avons appliqué les recommandations de Fontana et Frey (2000 : 660) selon lesquelles « le chercheur doit commencer par briser la glace avec des questions générales, puis s'orienter progressivement vers des questions plus spécifiques ».

Le guide commence par une introduction qui présente le but de la recherche, les modalités de l'entretien et des aspects déontologiques. Après l'introduction, se trouve la première partie qui

porte sur la perception des interviewés sur la croyance en l'omnipotence des dieux des fonctionnaires. La deuxième invite les répondants à donner leur opinion sur l'entraide dans la fonction publique. La troisième partie vise à amener les interviewés à produire leur opinion sur la croyance des fonctionnaires en la philosophie du passage et du détachement. Enfin, la dernière partie invite le répondant à s'exprimer sur le degré d'égalitarisme, d'aversion à la compétition et de conformisme des fonctionnaires. Nous leur avons envoyé le guide au moins un jour avant la tenue de l'entretien afin qu'ils puissent se faire une idée.

2)-Echantillon

Nous avons choisi un échantillon de départ de 10 institutions faisant partie de l'Administration centrale de l'Etat. Cependant, la DRH du Ministère des Affaires sociales et du Travail (MAST) a désisté à la dernière heure. Donc, en total 9 institutions ont participé à l'étude de cas multiple. Nous avons stratifié notre échantillon de telle sorte que nous ayons non seulement des institutions des trois secteurs de ladite administration : Politique, Economique et socio-culturel⁶³, mais aussi des services centraux (ministères), des services techniquement déconcentrés et un organisme autonome à caractère administratif. Le tableau suivant présente notre échantillon.

Tableau 8: Présentation de notre échantillon.

Institutions	Secteur d'activité	Fonction de l'interviewé
ME	Economique	Directeur général
MENFP	Social	DRH
OMRH (Primature)	Politique	Coordonnateur Général Adjoint
DGB	Economique	DRH
MJSP	Politique	DRH
MSPP	Social	DRH
PNH	Politique	DRH
CONATEL	Economique	Chef de bureau du Directeur général.
MCF	Social	Directeur Général

L'étude de cas multiple s'est déroulée sous forme d'entrevue d'environ une heure et demie (1h30). Les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un magnétophone et avec l'accord des interviewés afin d'éviter toute omission d'information, d'être plus attentif et de pouvoir revenir ultérieurement et plus longuement sur la conversation. Toutes les institutions ayant pris part à l'étude se trouvent dans l'Aire Métropolitaine de Port-au-Prince. Les entretiens ont été réalisés

⁶³ -Selon l'article 31.1 du décret du 16 février 2005 portant Organisation de l'Administration Centrale de l'Etat, « les missions de l'Administration Centrale de l'Etat sont réparties en trois grands secteurs selon la prédominance de leurs activités».

du 20 août au 1^{er} septembre 2013. Ils ont été retranscrits sur du papier avant d'être saisis sur word. La retranscription (Verbatim) des données s'est déroulée tout au long du mois de septembre, car on était obligé de réécouter à plusieurs reprises les bandes sonores afin de s'assurer une retranscription fidèle des données. Le contenu des entretiens a fait l'objet d'analyse par la suite. Pour y parvenir, nous avons conçu une grille d'analyse thématique.

3)- Grille d'analyse thématique

L'entretien semi directif permet au chercheur de recueillir des informations étendues sur la problématique de départ, d'obtenir des réponses auxquelles il n'aurait pas pensé à priori, faisant apparaître des « catégories » lors de l'analyse de contenu (Bonneau, 2008 : 2). Il s'agit d'un outil permettant un questionnement suffisamment large pour bien appréhender autant que possible l'existence de catégories (Dumez, 2004). L'analyse de contenu est la technique la plus utilisée pour analyser des entretiens (Gillet, 2010). Elle peut être définie comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages » (Evrard et al., 2003 :126). Elle semble occuper une place de choix dans les recherches en sciences sociales parce qu'elle offre particulièrement la possibilité de traiter méthodiquement des informations et des témoignages recueillis (Quivy et Campenhoudt 2006). L'analyse de contenu permet aux chercheurs d'en retirer des éléments significatifs en vue d'affiner leur problématique et d'améliorer le contenu de leur questionnaire (Lawson Bordy, 2000). On peut en distinguer trois : l'analyse de contenu lexicale qui vise à répondre à la question de savoir « de quoi parle-t-on ? » ; l'analyse de contenu linguistique qui s'intéresse à la question de savoir « comment en parle-t-on ? » ; l'analyse de contenu thématique qui permet d'interpréter le contenu de l'entretien (Fallery et Rodhain, 2007 ; Gillet, 2010).

L'analyse thématique vise à dégager les éléments sémantiques fondamentaux en les regroupant à l'intérieur des catégories (Negura, 2006). Elle permet d'interpréter le contenu d'un message (Fallery et Rodhain, 2007). Le chercheur commence l'analyse thématique en effectuant un travail de catégorisation par le regroupement des éléments ayant des caractères communs sous un titre générique, et la classification des données du corpus dans celles-ci en fonction des critères définis afin de fournir, par condensation, une représentation simplifiée des données brutes (Bardin, 1998). Ainsi, « les significations des textes sont catégorisées dans un premier temps selon le modèle qui guide le chercheur, c'est la fameuse « grille d'analyse » : matrices par phrases ou par thèmes, évolution de ces Matrices » (Fallery et Rodhain, 2007 :9). Il s'agit d'établir des segments de discours en lien avec l'objet étudié (Negura, 2006).

Un thème est la construction intellectuelle élaborée par le chercheur à partir d'éléments textuels récurrents (Fallery et Rodhain, 2007). Les thèmes constituent des unités sémantiques de base (Negura, 2006). A chaque unité ou un élément d'analyse doit correspondre un message que le chercheur veut transmettre. Comme l'a si bien souligné Negura (2006 : 5), « ces éléments sont classés dans des catégories thématiques formalisables dans des affirmations simples, explicites et exhaustives. Ainsi classifiés, ils sont codés de manière à ce que le lecteur puisse déduire sans difficulté le contenu de chaque thème (d'après le critère de la suggestibilité des codes)».

Dans un deuxième temps, une analyse statistique sur les éléments de cette grille d'analyse sera faite: fréquence d'apparition, variation selon les locuteurs, selon les contextes, interdépendance entre les éléments du modèle (Fallery et Rodhain, 2007 :10).

Tableau 9: Grille d'analyse thématique

Institution: ...

Catégories	Dimensions/ Définition	Principaux thèmes	Fréquence
Omnipotence des dieux =	Limitation humaine = Force externe (divinité) qui aide l'individu à atteindre ses objectifs ou à résoudre ses problèmes =Rien ne peut être fait sans la volonté de Dieu. -Ou Croyance en ses propres capacités pour résoudre ses problèmes -Son impact sur le déploiement de l'effort au travail		
	Puissance divine =Capacité des divinités à résoudre tous les problèmes : prière assidue, le jeûne, la pénitence, sacrifice pour les lui soumettre ==Dieu décide de tout : la carrière, la performance, les récompenses impact sur le déploiement de l'effort au travail		
Foi en l'aide des Autres	Solidarité =l'individu peut compter sur l'aide de son clan, son collègue ou son supérieur. =plus fort aide les plus faible =Pouvoir compter sur ses collègues ou son supérieur hiérarchique = Ambiance de convivialité =Efficacité dans l'exécution des tâches ⇒ Motivation au travail		
	Médiation d'autrui = Croyance en l'aide d'un piston, parrain, homme fort, pour obtenir quelque chose, une promotion, gravir les échelons, Ou croyance en leur propre capacité pour obtenir quelque chose, une promotion, gravir les échelons, -impact sur le déploiement de l'effort au travail		
Philosophie du passage et du détachement	Négligence de la vie terrestre =l'homme se consacre à la préparation de la vie dans l'au-delà qu'on doit préparer avec soin : activités spirituelles, funérailles = négligence des problèmes quotidiens		

	=Ou bien importance accordée aux activités sur terre, aux activités matérielles, -impact sur le déploiement de l'effort au travail		
	Niveau d'aspiration = Niveau élevé ou faible, qualité de travail fourni -Attitude adoptée dans l'exécution des tâches : « li bon konsa, s'en tenir aux strict minimum, travail bâclé ou sens du travail bien fait, de la perfection, = impact sur le niveau d'effort fourni au travail		
	Auto retrait du monde = sentiment d'être concernés ou pas par tout ce qui se passe dans son ministère ou direction : venir, signer, exécuter des tâches attribuées, prendre le chèque. =Attitude adoptée « pourianiste » ou se sentir concerné par tout =Repli sur soi ou non =Faible niveau d'implication ou niveau d'implication élevé ⇒ Effet sur la motivation au travail.		
	La Vie dans instant présent =la vie réelle se déroule dans l'instant présent, tout se fait dans le présent, =Profiter de l'instant présent, prioriser l'instant présent sur le futur, vision de court terme, absence d'avenir projectif. -ou Vision de long terme, Avenir projectif =effets sur la motivation au travail.		
Tension vers l'égalitarisme			
	Déni de succès =Refus de différence au sein du groupe = la neutralisation des pulsions individuelles Ou =Acceptation de différence au sein du groupe, incitation à être performant, encourager ceux qui ont du succès, qui sont performants. Aversion pour la compétition -Compétition=Destruction de la vie harmonieuse au travail, l'esprit de groupe = source de discorde, loi du plus fort, source d'ennui.		

	Ou compétition = stimulant au dépassement, à la performance, à la réussite.		
	Absence d'émulation = logique de collusion, préférence pour le monopole = éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux que les autres Ou= Essai de faire mieux que les autres est bien vu ⇒ pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible		
	Conformisme = Exécuter les tâches comme nos aînés en se contentant de reproduire les techniques = Respect des traditions dans l'exécution des tâches = s'aligner à l'ordre social préétabli Ou= Utilisation des techniques modernes, innovation, d'adopter des nouvelles façons de faire.		

A. Présentation de l'analyse de contenu thématique

L'analyse de l'entretien que nous avons réalisé vise à améliorer la validité du contenu de notre questionnaire. L'unité de mesure est un terme global qui a rapport avec les catégories ou les libellés des variables ainsi que les libellés des liens entre les variables culturelles et la variable dépendante de notre modèle. Les catégories portent le nom des variables culturelles dans le modèle théorique. Une dimension est un découpage de chaque variable (ici catégorie) en vue de l'opérationnaliser. Les données sont condensées en regroupant les objets similaires sous une classe commune (Strauss et Corbin, 1998). Pour y parvenir, nous avons recouru aux techniques de codage des données qualitatives. Il s'agit de découper « le contenu du discours ou du texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...), et de les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche ». En effet, l'analyse thématique consiste à découper et à classer les discours recueillis selon des unités de sens ou de thèmes (Gillet, 2010). Nous considérons que la redondance d'unités d'analyse de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) est révélatrice (Thiétart et al., 2003). Ainsi, nous porterons notre

attention sur les énoncés révélateurs, les mots qui sont utilisés, les phrases chocs lancées par les interviewés.

Pour garantir l'objectivité de l'analyse, nous avons fait appel à deux juges indépendants comme Lawson-Bordy (2000) l'avait fait. Le premier est un doctorant en Economie à l'Université des Antilles et de la Guyane, le second est un fonctionnaire de carrière ayant un niveau Master et également enseignant à l'Université. Nous leur avons transmis les bandes magnétiques, les transcriptions saisies sur Word ainsi que la grille d'analyse thématique ci-dessus. Cette dernière constitue la trame leur permettant d'analyser le contenu des entretiens. En effet, comme l'a si bien souligné Gillet (2010), la grille d'analyse sert de cadre structurant à l'analyse des entretiens. Après, ils nous ont transmis leur analyse chacun en ce qui le concerne. Nous avons par la suite calculé la fiabilité interjuge en vue de déterminer le pourcentage d'accord entre les deux juges.

1)- Fiabilité inter-juge de l'analyse de contenu thématique.

La fiabilité interjuge peut être définie comme étant le pourcentage d'accord entre plusieurs juges traitant les mêmes matériels de communication (Kassarjian, 1977). Elle exprime le niveau de cohérence entre les codeurs qui appliquent les mêmes séries de questions au même contenu. Le ratio d'accord de codage sur le nombre total de décisions de codage est la mesure de fiabilité couramment utilisée (Lawson-Bordy, 2000). Il sera utilisé dans le cadre de cette étude comme coefficient de fiabilité interjuge.

L'analyse du contenu thématique a été réalisée par deux juges. Ces derniers ont rendu un total de 513 décisions, soit 57 décisions par institutions. Ils se rejoignent sur 444 décisions, ce qui donne un coefficient de fiabilité interjuge de 87,07% (444/513). Ce coefficient se trouve dans l'intervalle de Berelson (1952) selon lequel le coefficient interjuge doit se situer entre 66 et 95% avec une concentration de 90% (Lawson-Bordy, 2000). Le tableau suivant présente le nombre de décisions rendues ainsi que le ratio obtenu.

Tableau 10: Tableau de fiabilité interjuge

	Décisions rendues	Décisions d'accord	Décisions de désaccord	Coefficient de fiabilité interjuge
Total	513	444	69	86.54 %

2)- Analyse du tableau de fréquence par institution

Le tableau d'apparition de fréquence des thèmes nous permet de présenter le cas de chaque institution qui a participé à cette étude. Ce tableau comprend trois colonnes : la première présente les catégories correspondant aux variables culturelles de notre modèle ; la deuxième, les principaux thèmes évoqués par les interviewés ; la troisième, les fréquences d'apparition des thèmes.

Tableau 11: Analyse de contenu thématique du Ministère de l'Environnement (MdE)

Ministère de l'Environnement (MdE)		
Catégories	Principaux thèmes	Fréquences
Omnipotence des Dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	4
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	2
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	2
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	1
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	2
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	5
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les loas peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	2

	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	2
Foi en l'aide des autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	1
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	2
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	1
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	3
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	1
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	3
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	2
	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	3
	Les fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	3
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à obtenir quelque chose.	2
	Pourvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail.	2
	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des fonctionnaires au travail	2
La philosophie du passage et du détachement	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant et on est tous de passage	3
	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	6

Négligence de la Vie terrestre	Certains fonctionnaires voient le travail comme un simple moyen de jouir de la vie terrestre	3
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	4
	Des fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	1
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	1
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	1
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration	0
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort	2
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	0
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude : 'li bon konsa' dans l'exécution des tâches	2
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	2
	Le niveau d'aspiration » a un impact sur la motivation des fonctionnaires	2
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	2
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	0
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	3
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	7
	Certains fonctionnaires pensent que le futur, c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas	4
	Certains fonctionnaires font des projets qui visent le futur lointain	6
	Les fonctionnaires pensent qu'il faut vivre	5

	chaque jour comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	
	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	3
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	5
	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les surpassent	2
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	1
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	1
Compétition	Certains fonctionnaires ont peur de la compétition	2
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est une source de discorde.	2
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	2
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	1
	La compétition est la loi du plus fort	0
	L'aversion pour la compétition a un impact sur la motivation au travail.	1
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux.	4
	La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible.	1
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir. Il est donc freiné par peur de représailles	1
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches de manière traditionnelle et refusent d'adopter des nouvelles façons de faire.	1
	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme leurs aînés	1

	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	1

L'analyse de contenu thématique de l'entretien réalisé avec le Directeur général du Ministère de l'Environnement (MdE) décèle que les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux : Dieu, loas, saints. Le Directeur général dudit Ministère confirme qu'Haïti est un pays où les habitants sont très croyants et le synchrétisme est très fort : « Nous avons observé que l'omnipotence de DIEU est très présente dans la réflexion et dans les actions des employés du Ministère de l'Environnement et ceci à tous les niveaux. A tous les niveaux, de l'échelon le plus haut à l'échelon le plus bas. Il est courant d'entendre dire que le directeur général un tel donc veut renverser, veut remplacer le ministre un tel pour cela il est courant d'entendre dire que le directeur général est parti ce weekend, il a été donc quelque part pour consulter un prêtre du vaudou pour déstabiliser un ministre. Il est courant d'entendre dire que le ministre un tel lui-même il a été quelque part pour assurer son poste, pour se préserver des sorts que le directeur général pourrait lui jeter pour le déstabiliser et pour le remplacer ». Selon le DG du MdE, ceci est aussi vrai à tous les niveaux hiérarchiques. En effet, « il est courant d'entendre dire que des employés qui voulaient avoir une promotion et des avantages ont été voir le prêtre vaudou ou bien a été jeûner, a été chez le pasteur un tel, a été dans une veille de nuit ou bien dans un jeûne dans telle église catholique parce que ce sont toutes les religions donc qui sont mises vraiment à contribution, donc de cette recherche, de cette quête d'assurance, de cette quête de renforcement mais, toujours pour obtenir, soit une promotion, soit pour obtenir euh un avantage quelconque ou bien soit pour préserver contre les assauts, contre les sorts des autres ; donc c'est très courant ! ».

L'analyse de l'entretien suggère également que les fonctionnaires pensent que l'homme est limité dans la recherche des solutions aux problèmes auxquels il est confronté. En effet, une bonne partie des fonctionnaires croient que c'est une force externe à eux (dieux) qui les aide à atteindre leurs objectifs ou résoudre leurs problèmes : avoir une promotion, gravir les échelons, obtenir des primes etc. Voilà pourquoi sont constamment consultés les prêtres vaudou, les prêtres catholiques, les pasteurs protestants à la recherche d'un appui divin. Ce qui porte à croire qu'ils pensent qu'ils sont impuissants pour résoudre leurs problèmes comme le martèle le Directeur Général du MdE « Ben le fait d'aller consulter le prêtre vaudou, le prêtre catholique, un prêtre, bon un pasteur protestant donc, c'est un signe de faiblesse qui prouve que les fonctionnaires manquent de l'assurance en leur capacité, donc ils ne pensent pas, ils ne croient pas qu'ils peuvent réussir de part eux-mêmes ». Même ceux qui reçoivent des récompenses après avoir fourni un effort soutenu, auraient tendance à croire que c'est grâce à cet être suprême « il sait qu'il fait beaucoup de sacrifice, mais il vous dit que même s'il a su faire certain sacrifice c'est parce que Dieu le lui a permis, c'est avec la grâce de Dieu c'est

par la grâce de Dieu qu'il a su fournir les efforts et qu'il a su maintenant obtenir la récompense ». Ces déclarations nous portent à croire que globalement les fonctionnaires manqueraient de l'assurance en leur propre capacité, ils ne croient pas qu'ils peuvent réussir de part eux-mêmes.

La croyance en l'omnipotence des dieux semble avoir un impact sur la motivation au travail des agents publics haïtiens. D'une part, cela pourrait leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation des tâches impactant ainsi positivement le niveau d'effort fourni. En effet, l'interviewé soutient que : « la personne qui revient de chez le Hougan'', l'employé qui vient de jeûner, l'employé qui vient de passer une semaine quelque part etc., il revient avec beaucoup plus d'assurance puisqu'il croit, il croit que cela peut l'aider. Donc il revient beaucoup plus assuré et avec cette assurance donc ça renforce sa motivation, également les résultats, sa performance ». D'autre part, cette analyse révèle aussi que certains fonctionnaires consacrent trop de temps à la recherche de cette force, de cet appui devin. En effet, « si on compte tout le temps qu'ils passent à prier, peut être que pendant tout ce temps s'ils étaient au travail, parce que en une journée de 8h de temps, si on compte le temps qu'ils passent avant de commencer à travailler, le temps qu'ils passent à midi, le temps qu'ils passent avant l'heure de départ donc ça fait facilement 2h de temps entre 1 à 2h de temps à prier». Ce qui aurait un impact négatif sur leur performance.

L'analyse de contenu thématique révèle que les fonctionnaires du MdE sont solidaires. Mais, cette solidarité se manifeste notamment lorsqu'il s'agit de tirer des avantages et non pas pour la réalisation des tâches et l'avancement de l'administration. « Si les gens veulent avoir des avantages, ils peuvent se mettre à deux, à trois, à quatre, à cinq pour présenter une doléance ou une requête à un supérieur hiérarchique pour tirer quelques avantages. Mais l'entraide pour aider l'autre à se performer, ah ah ; elle est mince encore, parce que personne ne voulait pas voir que l'autre la dépasse ». Cette solidarité se manifeste aussi dans le malheur (cas de décès, de maladie), dans le bonheur (Mariage, naissance), sur le plan financier (l'organisation des « soldes » (tontine) etc.

L'analyse révèle entre autres que c'est une obligation morale pour ceux qui sont à un échelon supérieur de se solidariser de ceux qui sont à un échelon inférieur : « par exemple à la rentrée des classes, il est courant de voir un directeur, un chef de service donc apporte son aide à la ménagère etc. Donc cette pratique-là existe donc au Ministère et moi je crois que c'est partout ailleurs dans l'administration publique qu'on va retrouver cette forme de solidarité entre les fonctionnaires ». Ce qui crée un climat de confiance et de convivialité au sein de l'administration ; un lien d'amitié, un lien affectif entre les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés et qui pourrait impacter la motivation de ces derniers in fine leur performance.

En revanche, à entendre le DG du MdE, il semble que la croyance en l'aide des autres se dégénère aussi en népotisme. En effet, « c'est une pratique courante dans l'administration publique de penser et même de chercher à s'appuyer sur le plus haut placé pour gravir les échelons ,pour obtenir des faveurs, un avancement, pour obtenir un avantage donc c'est courant ça c'est monnaie courante dans l'administration publique ». Ce qui peut impacter négativement le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail. En effet, « ils savent que ce n'est pas la peine de fournir beaucoup d'efforts parce que s'ils sont protégés ou même lorsqu'ils n'auront pas accompli les tâches qui leur sont dévolus, même lorsqu'ils ne sont pas performants, même lorsqu'ils ne sont pas réguliers, ils ne seront pas vraiment sanctionnés. Donc ça ne les incite pas à fournir le meilleur d'eux-mêmes».

Par ailleurs, l'analyse de l'entretien décèle que les haïtiens en général, et les fonctionnaires en particulier partagent comme valeur la philosophie du passage et du détachement ; certains semblent adopter l'attitude « li bon konsa » et se contentent de fournir un effort minimal au travail ; auraient donc un faible niveau d'aspiration. En effet, selon le DG du MdE, « li bon konsa '' c'est le propre des Haïtiens. Regardez, nous sommes très fort, très créatif en artisanat, mais nous avons de la peine à finir nos pièces, nous avons cette difficulté, ce problème à finir nos pièces. C'est parce que nous nous contentons de peu ! Et le « li bon konsa '' devient la règle de notre société. Donc c'est le propre des Haïtiens « le li bon konsa ». Le travail bâclé devient monnaie courante». Certains agents semblent aussi adopter l'attitude auto-retrait quand ils ne sont pas motivés : « Lorsqu'ils ne sont pas motivés, ils ne sont pas intéressés, ils se contentent de percevoir leur salaire, lorsqu'ils ne sont pas motivés, lorsque les conditions ne sont pas créées pour qu'ils soient motivés ou bien qu'ils se sentent délaissés par leur supérieur hiérarchique, que l'administration marche mal, bon ils ne sont pas intéressés par ce qui se passe, ils se contentent de venir et puis de retirer leur chèque à la fin du mois ».

De plus, l'analyse révèle que les fonctionnaires ont fait montre d'une certaine conviction que leur vie réelle se déroule dans l'instant présent où ils essaient d'en profiter le plus possible. « Les employés, en fait, l'haïtien que nous sommes, croit dans l'instant présent, nous croyons dans l'instant présent. Nous avons cette mentalité de ''moun nan diw « 2 jou wap viv » (on a deux jours à vivre), donc nous avons ça dans notre mentalité. Donc, il faut en profiter parce que nous ne savons pas ce que nous réserve l'avenir, donc il faut vivre l'instant présent ». Cette philosophie semble avoir un impact sur le niveau d'effort déployé au travail. En effet, ceux qui vivent vraiment au jour le jour ne fournissent pas beaucoup d'effort et se contentent de peu parce qu'ils ne croient pas beaucoup dans l'avenir. « Ceux-là n'épargnent pas beaucoup, cela n'investissent pas beaucoup dans des projets durables et de surcroît, ce sont des gens qui gaspillent, donc ils pensent que « à chaque jour suffit sa peine ». Cependant, l'analyse révèle qu'il existe quand même des fonctionnaires qui font des projets qui visent le futur lointain ;ceux-là auraient un niveau d'aspiration élevé et considèreraient que le travail est très important pour avoir un niveau de bien-être sur terre avant d'aller dans l'au-delà : « ils

pensent que le travail est très important, le travail est très important donc pour obtenir ce bien-être euh matériel pendant leur vie terrestre avant d'aller dans l'au-delà ; ils s'attendent à obtenir beaucoup. Ils rêvent tous de gravir les échelons, ils rêvent tous d'obtenir des promotions ».

Enfin, l'analyse de l'entretien met en exergue la pulsion égalitariste des fonctionnaires qui refusent la différence, qui auraient aimé gardé tous ceux qui font partie du groupe à un même niveau, voire de tirer l'autre vers le bas. En effet, « l'un surveille l'autre et chaque personne cherche cela : c'est comme le panier de crabe, l'un essaie de tirer l'autre vers le bas ; donc il est très difficile de laisser l'autre avancer ». Ce qui a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail car ce refus de différence se traduit par l'aversion pour la compétition, l'absence de culture d'émulation dans la fonction publique haïtienne. « Ils ont peur de la compétition puisqu'ils ne veulent pas que l'autre réussisse, il nous manque cette culture d'excellence. Ils essaient de ne pas dépasser l'autre, sachant qu'en dépassant l'autre, ils vont se créer des ennuis par suite, de la jalousie, puisqu'ils croient, euh, ils savent qu'il y a certaines pratiques maléfiques, ils savent que l'autre peut lui jeter un sort, si l'autre est jaloux, il peut lui jeter un sort. Donc moi-même, je pense que ça freine l'élan donc de certains employés, de chercher vraiment à dépasser l'autre, à faire preuve de dévouement, de zèle jusqu'à fournir un meilleur résultat ». L'analyse montre que globalement les agents publics exécutent les tâches de manière traditionnelle et ne sont pas enclins à adopter des nouvelles façons de faire ; mais ils n'ont pas tout à fait procédé comme les aînées avaient l'habitude de faire. Ces derniers semblaient être plus rigoureux.

Tableau 12: Analyse de contenu thématique du MENFP

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP)		
Catégories	Principaux thèmes	Fréquences
Omnipotence des Dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	3
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	1
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	1
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	1
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	1
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	1
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les loas peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	1
	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	1
Foi en l'aide des Autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	0
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	3
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	0
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	0
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	1
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	1
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	1
	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	1
	Les fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	1
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à obtenir quelque chose.	3
	Pouvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	1
	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des fonctionnaires au travail	3
La philosophie	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant	1

du passage et du détachement NVT	et on est tous de passage	
	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	2
	Les fonctionnaires voient le travail comme simple moyen de jouir de la vie terrestre	3
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	0
	Certains fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	2
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	0
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	0
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration	1
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort	2
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	0
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude : 'li bon konsa' dans l'exécution des tâches	2
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	2
	Le niveau d'aspiration » a un impact sur la motivation des fonctionnaires	1
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	1
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	0
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	2
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	0
	Certains fonctionnaires pensent que le futur c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas	0
	Certains fonctionnaires font quand même des projets qui visent le futur lointain	0
	Les fonctionnaires pensent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	0
	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	0
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	0
	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les surpassent	0
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	1
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	0
compétition	Certains fonctionnaires ont peur de la compétition	0
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est une source de	1

	discorde.	
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	1
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	1
	La compétition est la loi du plus fort	1
	L'aversion pour la compétition a un impact sur la motivation au travail.	1
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux	0
	La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible	1
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir. Il est donc freiné par peur de représailles	0
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches de manière traditionnelle et refusent d'adopter des nouvelles façons de faire.	0
	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme leurs aînés	0
	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	0

En lisant le tableau de fréquence d'apparition des thèmes ci-dessus, on constate que les fonctionnaires du MENFP croient en l'omnipotence des dieux. La DRH du MENFP précise que la croyance des Haïtiens en général et des fonctionnaires en particulier est très diversifiée. Cependant, la majorité des fonctionnaires qu'elles côtoient durant ses 23 ans de carrière au sein du MENFP sont chrétiens. « Tous les gens que je croise chaque jour au bureau central ou à la direction départementale du Centre où j'étais directrice départementale, presque 100% des agents étaient croyants, croyantes, croyaient en Dieu ; bien entendu de confession différente ; mais ce sont généralement des gens qui croient en Dieu ». Bien qu'ils croient en Dieu, tous les fonctionnaires ne croient pas qu'ils sont impuissants pour faire face à leurs problèmes. Pour elle, les fonctionnaires qui s'en remettent à des divinités pour gravir des échelons, avoir des avantages sont ceux qui n'ont pas un niveau de formation élevé. « Plus le niveau de formation de la personne est faible et la personne ne trouve pas quelqu'un pour l'aider, cette personne-là peut se jeter dans le défaitisme et comprend que, ah si j'arrive à avoir telle chose, euh, si je prie beaucoup, je pourrais, je sais que Dieu peut tout donner. Ce sont des gens qui n'ont pas une sorte de triture, de formation adéquate pour avancer réellement dans la fonction publique ». En revanche, « plus vous avez affaire avec une strate dont la formation est beaucoup plus élevée dans laquelle les gens comprennent qu'ils doivent s'impliquer dans leur destinée ; Dieu leur a donné la sagesse, il leur a donné l'intelligence et avec cela ils doivent développer leur potentialité ». Elle admet néanmoins que Dieu peut servir de catalyseur dans la vie de tout chrétien dont des fonctionnaires. En effet, selon elle, une bonne partie des fonctionnaires se laissent guider par l'esprit de Dieu dans l'exécution de leurs tâches. « Si vous faites un échantillon statistique, vous allez trouver des gens qui ont beaucoup de croyances

dans l'administration publique et qui se laissent guider par l'esprit de Dieu dans ce qu'ils font en tant que fonctionnaires ».

L'analyse de contenu thématique fait ressortir l'existence de l'entraide au sein du MENFP. Mais, cette dernière se manifeste dans un cadre purement informel car les valeurs de solidarité ne sont pas véhiculées au sein du Ministère. Cette solidarité est parfois méliorative. En effet, on constate des fonctionnaires qui s'entraident dans l'exécution de leurs tâches, partagent des repas à midi, font des consortiums. Cela crée une ambiance de convivialité qui est susceptible d'influencer positivement leur motivation et in fine leur performance.

En revanche, l'analyse décèle qu'un fort pourcentage des fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de plus puissant pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose comme une promotion, une bourse, des avantages. Ce qui pourrait impacter le niveau d'effort déployé dans l'exécution de leurs tâches.

La majorité des fonctionnaires croient que la vie est un simple passage très bref. Ils accordent ainsi beaucoup d'importance à la vie dans l'au-delà. Néanmoins, il y a une frange (les non croyants) qui accorderait beaucoup d'importance à la vie sur terre. Nombreux sont les fonctionnaires du MENFP qui considèrent le travail comme un moyen leur permettant de subvenir à leurs besoins personnels. « La personne a besoin de travailler pour subvenir à ses besoins « je suis venu parce que si je ne viens pas je ne pourrais pas avoir cet argent pour subvenir à mes besoins ». Il y a même ce qu'on appelle le « présentéisme » dans l'administration publique où la personne vient et elle ne fait pratiquement rien, elle vient uniquement pour le salaire ».

L'analyse laisse déceler qu'une grande partie des fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé : « Ils se contentent de peu ; ils n'ont pas l'esprit d'excellence. Bon, malheureusement c'est le constat, c'est le plus grand constat, le plus grand constat des gens qui se contentent de faire peu, il suffit que « mwen la depim la m leve le petit doigt » comme fonctionnaire je suis là j'aurai mon salaire à la fin du mois. C'est pourquoi nous avons une fonction publique, je peux dire à 60% moribonde ». Alors, ces fonctionnaires semblent adopter donc l'attitude d'auto-retrait ; ce qui retarde le progrès organisationnel, car on ne peut réussir en se repliant sur soi.

En lisant ce tableau, il paraît que les fonctionnaires du MENFP n'aient pas la conviction que leur vie réelle se déroule dans l'instant présent. Ils ne seraient pas totalement non plus égalitaristes car la fonction publique haïtienne est très hiérarchisée. En revanche, la DRH a fait remarquer qu'il n'y a pas vraiment compétition au sein du MENFP ; Peut-être parce qu'elle pourrait être mal vue : source de discorde, destruction de la vie harmonieuse. « Chaque personne se contente de faire son petit travail, il n'y a pas vraiment de compétition ». Des

embryons de compétition semblent toutefois être observés au niveau des directions départementales entre les directeurs départementaux. Il semble qu'il existe quand même une émulation au sein dudit Ministère. En effet, certains fonctionnaires du MENFP chercheraient à innover en vue de faire mieux que les autres afin d'avoir des promotions ou des primes. Une partie d'entre eux ne seraient pas conformistes.

Tableau 13: Analyse du contenu thématique de l'OMRH

Office Management des Ressources Humaines (OMRH)		
Catégories	Principaux thèmes	Fréquences
Omnipotence des dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	3
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	3
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	5
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	3
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	1
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	1
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les loas peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	1
	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	1
Foi en l'aide des autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	2
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	0
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	1
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	0
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	1
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	2
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	1
	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	2
	certaines fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	2
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à	1

	obtenir quelque chose.	
	Pourvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail.	3
	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des fonctionnaires au travail	1
La philosophie du passage et du détachement	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant et on est tous de passage	2
Négligence de la Vie terrestre	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	1
	Les fonctionnaires voient le travail comme un simple moyen de jouir de la vie terrestre	2
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	3
	Des fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	2
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	0
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	0
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration	1
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort	2
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	0
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude : "li bon konsa" dans l'exécution des tâches	3
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	1
	Le niveau d'aspiration » a un impact sur la motivation des fonctionnaires	1
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	1
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	0
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	1
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	2
	Certains fonctionnaires pensent que le futur c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas.	1
	Certains fonctionnaires font quand même des projets qui visent le futur lointain	0
	Les fonctionnaires pensent qu'il faut vivre chaque jour	0

	comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	
	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	1
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	2
	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les surpassent	0
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	0
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	1
Aversion pour la compétition	Certains fonctionnaires ont peur de la compétition	2
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est une source de discorde.	1
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	1
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	1
	La compétition est la loi du plus fort	1
	L'aversion pour la compétition a un impact sur la motivation au travail.	
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux	2
	La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible	1
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir. Il est donc freiné par peur de représailles	1
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches de manière traditionnelle et refusent d'adopter des nouvelles façons de faire.	1
	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme leurs aînés	1
	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	1

L'analyse de contenu thématique de l'entretien réalisé avec le Coordonnateur Général Adjoint de l'OMRH montre que la grande majorité des Haïtiens, dont des fonctionnaires a une forte croyance en l'omnipotence des dieux. Selon lui, cette croyance peut se traduire dans les faits par le sentiment d'impuissance des fonctionnaires. En effet, en général, ils pensent à une force extérieure pour résoudre leur problème, pour avoir une promotion. « À mon avis la très grande majorité pense qu'il y a une force externe qui leur permet de résoudre leurs problèmes. Ils

disent souvent « Bondye bon li ka fè yon bagay pou nou ». Donc, les gens que je côtoie en général croient, ils sont très dépendants de cette croyance en une force externe ». Il en résulterait selon le Coordonnateur une attitude attentiste ; ce qui porte à croire que la majorité des agents s'en remet aux dieux. Alors, ils ne seraient pas incités à déployer un effort soutenu au travail. « Ils auront tendance à être très attentistes donc, s'ils bénéficient de quelque chose, ils disent « ah sa se chans mwen » mais dans leur tête « Se Bondye ki voye l pou mwen » là ils ne vont pas faire de l'effort à priori, ça ne risque pas de les motiver ». Toutefois, le Coordonnateur reconnaît que certains fonctionnaires croyants pensent que les divinités leur donnent l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches, ce qui serait une source de motivation. Par ailleurs, l'analyse décèle que plus le niveau de formation des fonctionnaires est élevé, moins ils auront tendance à croire que c'est Dieu qui leur octroie des récompenses.

L'analyse montre que les fonctionnaires s'entraident très peu. La solidarité existe dans la fonction publique notamment dans les moments de fortes émotions. Mais, elle est rare lorsqu'il s'agit de se mettre ensemble pour réaliser les tâches, de mutualiser les forces. Celui qui est plus faible essaie de bénéficier des avantages de celui qui est plus fort. En général, les fonctionnaires cherchent toujours un parrain, un homme fort pour l'aider à obtenir quelque chose, gravir les échelons, avoir des promotions ou des primes. « Ils croient qu'il faut toujours passer par quelqu'un de plus puissant pour faire quelque chose, pour bénéficier des avantages parce que « yo toujou gen yon tandans moun pam donk se moun pa yo, se pa paske yo pèfoman men paske se moun pa yo ». Ce qui porte à croire que la solidarité se traduit souvent en népotisme.

Le tableau d'apparition de fréquence ci-dessus laisse entrevoir que les fonctionnaires considèrent la vie sur terre comme un passage très bref. Ainsi, la vie terrestre semble être négligée au profit de la préparation de la vie dans l'au-delà. Cette dernière serait plus importante que la vie sur terre. Ils essayent de vivoter. « ũ Ils savent que c'est un passage ; d'ailleurs c'est pourquoi ils essaient de profiter le plus possible et très rapidement ». Autrement dit, une partie des fonctionnaires semblent n'accorder pas beaucoup d'importance au travail. Ils s'intéressent uniquement à son salaire. « Ce n'est pas le travail en tant que tel qui intéresse la grande majorité, il n'accorde pas beaucoup d'importance, mais ils viennent au travail systématiquement ; ils font pratiquement rien ». Ces déclarations laissent croire que cette philosophie de passage a un impact négatif sur le niveau d'effort fourni au travail.

La philosophie du passage semble avoir des effets sur leur niveau d'aspiration qui, au travail, semble se traduire par l'attitude « li bon konsa » selon laquelle une partie des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort au travail, un travail bâclé et ceci indépendamment du niveau où ils se trouvent dans la hiérarchie. « Ils ne font pas beaucoup d'effort, ils n'ont pas tendance à améliorer ce qu'ils font : d'ailleurs si on prend des gens qui sont à un haut niveau, c'est la même chose aussi bien pour le balayeur que pour ceux qui ont un niveau d'étude élevé.

Ils ne font pas beaucoup d'effort ». Alors, nous pourrions en déduire qu'une partie des fonctionnaires fourniraient le moindre effort possible et sont pour la plupart, intéressés uniquement par le salaire. Aussi, adoptent-ils l'attitude d'auto-retrait, de « pourlanceur » en essayant simplement de faire juste le strict minimum ; Il en résulterait un faible niveau d'implication impactant ainsi négativement leur motivation au travail.

L'analyse décèle entre autres que les fonctionnaires sont jaloux. Cette jalousie se manifeste par le refus de différence au niveau de la fonction publique, un sentiment d'envie à l'encontre d'un collègue qui aurait obtenu une promotion ou un avantage quelconque. Ce refus de différence se traduit par une aversion pour la compétition car cette dernière est perçue comme la loi du plus fort, source de discorde susceptible de détruire la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique. L'analyse révèle qu'en général, les fonctionnaires évitent de ne pas dépasser l'autre car cela ne rapporte rien en raison du fait qu'il n'existe pas une saine compétition et que les avantages ne se donnent guère sur la base de performance. Ce qui se traduit par une absence de culture d'émulation. Ils se contentent de reproduire les mêmes techniques sans innover et en fournissant le moins d'efforts possibles.

Tableau 14: Analyse du contenu thématique de la DGB

Direction Générale du Budget (DGB)		
Catégories	Principaux thèmes	Fréquences
Omnipotence des Dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	2
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	2
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	4
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	4
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	2
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	2
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les loas peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	2
	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	0
Foi en l'aide des autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	3
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	3
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	0
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	1
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	2
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	1
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	1
	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	1
	certain fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	3
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à obtenir quelque chose.	1
	Pourvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail.	2
	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des	1

	fonctionnaires au travail	
La philosophie du passage et du détachement	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant et on est tous de passage	2
	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	2
	Les fonctionnaires voient le travail comme un simple moyen de jouir de la vie terrestre	1
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	1
	Des fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	2
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	0
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	1
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration.	0
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort.	0
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	2
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude : 'li bon konsa' dans l'exécution des tâches	1
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	1
	Le niveau d'aspiration » a un impact sur la motivation des fonctionnaires	1
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	3
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	1
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	0
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	3
	Certains fonctionnaires pensent que le futur c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas	1
	Certains fonctionnaires font des projets qui visent le futur lointain	3
	Les fonctionnaires pensent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	0
	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	1
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	2

	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les surpassent	2
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	0
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	1
Aversion pour la compétition	Certains fonctionnaires ont peur de la compétition	3
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est une source de discorde.	2
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	1
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	1
	La compétition est la loi du plus fort	1
	L'aversion pour la compétition a un impact sur la motivation au travail.	1
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux	2
	La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible	1
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir. Il est donc freiné par peur de représailles	2
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches de manière traditionnelle et refusent d'adopter des nouvelles façons de faire.	1
	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme leurs aînés	0
	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	1

La lecture du tableau de fréquence des thèmes laisse entrevoir que les fonctionnaires de la Direction Générale du Budget (DGB) ont une forte croyance en l'omnipotence des dieux. Ils croient qu'il existe une force externe à eux (Dieu, loas, anges) qui peuvent les aider à résoudre leur problème. Les expressions de cette croyance sont visibles chez les chrétiens même aux heures de bureau. On constate des chrétiens qui consacrent à midi du temps pour prier et « si on rentre dans un bureau à midi, ils peuvent ne pas vous recevoir parce que c'est l'heure de prier ». En effet, ils pensent que l'homme ne peut pas à lui seul résoudre ses propres problèmes, car ils sont limités. Voilà pourquoi, une grande partie d'entre eux a tendance à s'en remettre à ces divinités pour obtenir une promotion ou des avantages : « alors d'une façon générale, ils croient que l'homme est impuissant pour résoudre ses problèmes, c'est pourquoi d'ailleurs, on vous dit qu'ils croient en une force, ça peut-être Dieu, les loas ». Je pense que

60% des fonctionnaires de la DGB pensent que Dieu existe mais ils font appel aux divinités pour résoudre leur problème ailleurs. Ils pensent qu'ils doivent avoir une autre force parce que nous sommes Haïtiens ça rentre dans notre culture ».

Cette croyance semble avoir une influence sur la motivation au travail. D'une part, l'agent public chrétien pourrait penser que Dieu lui a donné des potentialités ainsi que de l'énergie nécessaire en vue de mettre en œuvre des actions lui permettant d'atteindre ses objectifs : « si la personne doit s'adresser à Dieu, le tout puissant, la personne sait qu'elle a des capacités en elle que le bon Dieu a mis et qu'elle doit utiliser ses capacités pour obtenir ses objectifs ou pour obtenir une promotion. La personne va agir, la personne va travailler dur pour obtenir la promotion ». En revanche, les agents publics qui croient en d'autres forces pourraient adopter une attitude attentiste, ce qui impacte négativement leur motivation et leur performance. « Les gens qui croient en d'autres forces, les loas, les anges, les bons anges si je peux l'appeler ainsi, ils ont tendance à rester les bras croisés, à ne rien faire, à utiliser de la magie par exemple et ils vont quelque part, on leur donne un mouchoir, un statut quelconque ; on leur dit de mettre ça dans un petit coin comme ça dans leur bureau, vous allez obtenir tout ce que vous voulez. Donc cette personne a tendance à ne rien faire et attend que la promotion arrive.

L'analyse de contenu thématique de l'entretien réalisé avec la DRH de la DGB révèle l'existence de l'entraide au sein de la DGB. Les fonctionnaires de cette dernière sont toujours prêts à porter leur soutien moral et ou financier, sans contrepartie à un collègue en difficulté. Ces fonctionnaires pensent que c'est une obligation morale pour les gens les plus aisés, les plus forts de soutenir les plus faibles. Mais, ce n'est pas parce que les plus faibles pensent qu'ils doivent être aidés par les plus forts, mais c'est le sentiment de solidarité que les plus forts expriment envers leurs collègues nécessiteux.

Cet esprit de solidarité permet aux fonctionnaires d'être efficaces dans l'exécution de leurs tâches car cela crée une bonne ambiance au sein de ladite direction, lieu où l'employé se sent confortable. En effet, « la personne sait qu'elle n'est pas seule dans ses difficultés ». Cette solidarité existe aussi au moment de l'exécution des tâches. En effet, les fonctionnaires croient qu'ils peuvent compter sur leur supérieur hiérarchique et leur collègue pour les aider à exécuter leurs tâches. En revanche, cette solidarité revêt parfois la forme de népotisme à la DGB. Bien qu'une partie des fonctionnaires croient que leur avancement dépend de leur performance, le « mounpatisme »⁶⁴ existe et qu'une autre partie compte sur l'aide de quelqu'un mieux placé dans la hiérarchie pour les aider à gravir les échelons. « Je peux dire à 50%, 70% alors je vous parle de la direction générale du budget, la personne compte sur elle-même. Même on ne peut pas exclure totalement cette question de 'moun pa' et puis il y a cette question aussi de l'évaluation de la performance qui n'est pas vraiment appliquée ».

⁶⁴ -Expression créole désignant le népotisme.

Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est comme un passage, un instant très bref. Ils disent qu'ils ne vont pas faire « vieux os sur terre ». Voilà pourquoi ils veulent faire vite les choses. Ainsi, ils essaient de jouir de l'instant présent. « Certains pensent qu'ils doivent aller très vite parce qu'ils restent peu de temps à vivre ». Ils pensent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'était le dernier jour. « Ils vous disent qu'il y a personne qui vient me raconter ce qui se passe là-haut, on sait qu'ici on doit boire, manger ». Ils pensent que le travail est un moyen leur permettant d'en jouir la vie terrestre, mais également de gagner leur vie, de vivre librement. La majorité des agents de la DGB semble être à la recherche de la perfection. Cependant, il existe quand même, une partie des fonctionnaires qui se contentent de fournir le minimum d'effort, donc un travail bâclé. Certains fonctionnaires de la DGB ont parfois le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère lorsque cela ne les concerne pas de près.

L'analyse révèle aussi qu'il existe de manière implicite un refus de différence au sein de la DGB. Selon la DRH, ce sont des égalitaristes qui manifestent de l'aversion à la compétition. « Ils aiment la chose facile, ils aiment la promotion mais quand il s'agit de la compétition pour obtenir quelque chose, ils ont peur soit parce qu'ils n'aiment pas l'affrontement, soit parce qu'ils n'ont pas la formation ou encore parce qu'ils ne croient pas en leur capacité ». D'autant plus que certains considèrent que la compétition est une source de discorde qui détruit la vie harmonieuse dans la fonction publique. Ainsi, les fonctionnaires pensent qu'il faut éviter de manifester le désir de faire mieux que les autres, de dépasser les autres car on ne doit pas s'écarter du groupe sous peine de se créer des ennuis. « Je dois vous dire que c'est le problème du collectivisme quand tu sais que quelqu'un va travailler pour toi, tu ne veux pas faire l'effort de dépasser les autres, tu donnes peu, « donc tu fais de ton mieux' ! ». Cependant, en dépit de cette pression du groupe, on constate quand même des fonctionnaires qui se démarquent même s'ils savent qu'ils vont être haïs. « Il y a des gens qui vous disent : je vais me démarquer du groupe même si tout le monde ne va pas m'aimer mais quand même je vais atteindre tel ou tel objectif.

L'analyse montre enfin qu'il y a une cohabitation entre les techniques modernes d'exécution des tâches et celles traditionnelles. Certains essaient de rentrer dans la modernité, d'autres se contentent de reproduire les mêmes techniques de leurs aînés sans faire un effort d'innover.

Tableau 15: Analyse du contenu thématique du MJSP

Ministère de la Justice et de la Sécurité publique (MJSP)		
Catégories	Principaux thèmes	Fréquences
Omnipotence des Dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	3
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	0
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	1
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	1
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	1
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	0
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les loas peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	-
	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	3
Foi en l'aide des autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	2
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	0
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	0
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	0
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	1
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	1
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	1
	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	1
	Certains fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	2
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à obtenir quelque chose.	1
	Pourvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail.	3
	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des fonctionnaires au travail	1

La philosophie du passage et du détachement Négligence de la Vie terrestre	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant et on est tous de passage	1
	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	1
	Les fonctionnaires voient le travail comme un moyen de jouir de la vie terrestre	1
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	0
	Des fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	2
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	0
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	0
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration	0
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort	0
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	1
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude : "li bon konsa" dans l'exécution des tâches	1
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	2
	Le niveau d'aspiration a un impact sur la motivation des fonctionnaires	2
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	1
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	1
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	1
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	4
	Certains fonctionnaires pensent que le futur c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas	0
	Certains fonctionnaires font des projets qui visent le futur lointain.	1
	Les fonctionnaires pensent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	0
	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	1
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	2
	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les	2

	surpassent	
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	1
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	0
Aversion pour la compétition	Certains fonctionnaires ont peur de la compétition	2
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est une source de discorde.	0
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	0
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	0
	La compétition est la loi du plus fort	0
	L'aversion pour la compétition a un impact sur la motivation au travail.	
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux	3
	La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible	0
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir. Il est donc freiné par peur de représailles	1
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches de manière traditionnelle et refusent d'adopter des nouvelles façons de faire.	1
	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme leurs aînés	1
	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	2

L'analyse de contenu thématique de l'entretien réalisé avec le DRH du MJSP décèle que les fonctionnaires croient en l'existence d'une force externe (dieux) qui les aide à atteindre leurs objectifs ou à résoudre leurs problèmes. En effet, les observations montrent que la grande majorité se réfère à Dieu lorsqu'ils font face à des difficultés de la vie ou dans leurs activités. « Je peux avancer quelques idées à partir des observations ; dans la grande majorité, on se réfère à Dieu et à chaque fois au cours de certains efforts on rencontre l'échec, le succès cesse euh parfois vous trouvez les gens qui vous disent ah c'est peut-être la volonté de Dieu ou la non volonté de Dieu ». Toutefois, l'interviewé a pris les soins de souligner que les fonctionnaires ne sont pas pour autant fatalistes. Il souligne entre autres que les haïtiens en général sont des rudes travailleurs. « Cela ne signifie pas pour autant que la grande majorité est fataliste, comme quoi elle s'en remet pour n'importe quel petit détail, non on peut dire en

général que les Haïtiens sont très laborieux et ils sont partisans de l'effort sans ignorer peut-être même qu'ils souhaitent l'intervention de Dieu en ce sens ect.».

Certes, la grande majorité des fonctionnaires est croyante ; cette croyance découle de l'enseignement qu'on leur a inculqué selon lequel Dieu est esprit, omnipotent, omniprésent. Ainsi, ils croient en la toute-puissance de Dieu. Cependant, ils ne réfèrent pas à Dieu toutes les secondes, toutes les minutes. « Par exemple au travail, le bon homme ne pense pas à Dieu d'abord ; il essaie de comprendre ce qu'il doit faire, il essaie de cerner le problème, il consulte des textes, un ami ».

L'analyse révèle aussi que les fonctionnaires croient qu'ils ont leur limite sans pour autant penser qu'ils sont impuissants. En effet, « à partir de ce moment ils ont un travail à faire ,ils le font, il y en a qui se dépasse pour donner un travail parfait. Bon devant des difficultés insurmontables parfois, ils se disent mais peut-être c'est mieux comme ça, peut-être que c'est la volonté de Dieu ». Le problème c'est qu'étant conscient de leur limite, une partie des fonctionnaires semble croire qu'ils ne peuvent exécuter efficacement leur tâche que si Dieu le veut. Il semble bien souvent qu'ils recherchent une bénédiction du ciel donc ils vont mettre toutes les chances de leur côté conformément à la logique « aide toi le ciel t'aidera ». « Bon il y en a qui vont consulter également les loas de la famille, les loas protecteurs euh justement pour se renforcer en quelque sorte ». Cependant, selon l'interviewé, cette référence aux dieux c'est seulement par surcroit. En effet, ils savent très bien que leur avancement, leur progression est conditionné par leur niveau de performance au travail etc. Voilà pourquoi, ils croient dans la formation.

En lisant le tableau ci-dessus, on constate que les fonctionnaires pratiquent de l'entraide. En effet, la solidarité se manifeste notamment entre ceux de même niveau. Et il s'agit d'une solidarité sans contrepartie. Ainsi, les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus forts d'aider les plus faibles et devant l'indifférence des plus forts ils s'organisent afin que ces derniers (plus forts) puissent leur porter un certain intérêt. Ils souhaitent ainsi qu'il y ait une bonne collaboration avec leur supérieur hiérarchique et leurs collègues. Ce qui peut créer un climat de confiance, de convivialité au sein de l'administration et donc augmenter sa performance. En effet, « quand l'employé euh se sent vraiment encadré par un supérieur hiérarchique qui le comprend en tout cas qui se comporte en bon père de famille en quelques sorte donc qui sanctionne quand il faut sanctionner mais qui donne des conseils également qui guide en quelque sorte, c'est pas une personne qui est là seulement pour sanctionner , l'employé se sent en sécurité , l'employé sera probablement motivé et entretenu en quelque sorte un esprit de corps au sein de l'institution».

Certains fonctionnaires du MJSP semblent croire qu'ils doivent chercher l'appui d'un homme fort en vue d'accomplir avec succès une action ou pour obtenir quelques choses, une promotion

ou des avantages. « Vous allez trouver quand même une partie à pratiquer la flatterie ; mais ce n'est pas la majorité ». Et ce sont ces gens-là qui vont penser que leur avancement dans la hiérarchie dépend de cet homme fort.

Les fonctionnaires du MJSP semblent accorder plus d'importance à la vie sur terre que celle de l'au-delà. Selon le DRH dudit ministère, cette vie est palpable, ils expérimentent chaque jour l'instant présent ; la vie dans l'instant présent est dans leur pouvoir. Ainsi, selon lui, ils ont fait montre d'une certaine conviction que leur vie réelle se déroule dans l'instant présent. « Certainement, on leur dit ce qui les attend, ils ne savent pas ce qui va se passer, il leur faut réussir ici-bas, même s'ils ne le disent pas ils y croient. Ils souhaitent vivre le plus longtemps que possible ». Cependant, ils rêvent de connaître le bonheur parfait auquel ils croient. En effet, on constate, en général, qu'ils consacrent du temps aux activités spirituelles. « Par exemple, les adeptes du protestantisme sont assez nombreux dans les institutions. Ils réservent un temps considérable pour les manifestations religieuses comme les jeûnes, même à l'église catholique, il y a les séances de veille de nuit, de jeûnes, il y a les processions, je dirais la participation est considérable ».

L'analyse révèle que le travail est d'une importance capitale pour lesdits fonctionnaires car il leur donne les moyens pour satisfaire les autres besoins dans une certaine mesure. Le travail leur permet de jouir de la vie terrestre. Et cela pourrait être une source de motivation puisque « le fait qu'ils cherchent les meilleures façons de vivre et que le travail en est le moyen, cela pourrait les inciter à travailler davantage ».

L'analyse décèle qu'en général, l'Haïtien est besogneux. Il y a tout simplement un problème d'encadrement « Bon mon observation en général me permet de dire, me permet d'avancer que l'haïtien est besogneux, l'haïtien est besogneux. Euh mais parfois ils n'ont pas l'encadrement nécessaire, ils n'ont pas les incitatives pour l'encourager et pour le porter à obtenir des résultats dans toute la mesure de son intelligence, euh dans la majorité des cas je pense qu'ils font l'effort, ils font l'effort ».

L'attitude « li bon konsa » qu'on constate chez certains fonctionnaires résulte en partie du mode de fonctionnement des supérieurs hiérarchiques qui pratiquent le népotisme et la partialité dans la fonction publique. En effet, certains d'entre eux font montre de complaisance et de tolérance envers certains collaborateurs qu'ils protègent, « par exemple ils ne vont pas sanctionner un protégé, ou quelqu'un qui est protégé par quelqu'un d'autre et pourtant ils vont exiger à d'autre à ce que son travail soit parfait ». C'est ce qui explique en partie, à côté du manque de compétence, la fourniture d'un travail bâclé, d'un travail d'à peu près. Alors, il appartient au supérieur d'encadrer le fonctionnaire, de le porter à corriger le travail.

L'analyse montre que les fonctionnaires du MSJP n'adopteraient pas l'attitude d'auto-retrait. En général, ils seraient curieux. Ils n'ont pas le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur ministère ou leur direction. Selon l'interviewé, l'Haïtien en général et le fonctionnaire en particulier a une perception du futur qui renvoie à une croyance de lendemain meilleur. Ils expriment cette croyance par le biais du proverbe suivant " tout Otan tèt pa koupe ou espere met chapo"⁶⁵. Ce qui peut les inciter à déployer des efforts nécessaires en vue d'améliorer leur situation dans le futur.

Le tableau d'apparition des thèmes nous laissent entrevoir que les Haïtiens ne sont pas égalitaristes. En effet, au fond d'eux-mêmes, ils aspirent à une certaine différenciation. « Ils pensent à eux d'abord de façon individuelle, bon d'accord le groupe peut bénéficier de quelques avantages mais chacun du groupe va chercher plus d'avantages que d'autres ». Certains fonctionnaires sont averses à la compétition. En général, ceux qui sont en position de faiblesse ont peur de la compétition. « Ils auront cette attitude, ils auront même un petit peu de réflexion et ils sont aigris, ils sont jaloux, ils ne sont pas en mesure de tenir vraiment dans la compétition ».

L'interviewé pense aussi que les responsables devraient pouvoir réfléchir sur la meilleure façon de conduire cette compétition. Il pense qu'il existe quand même une émulation au sein de la fonction publique. Elle n'est pas systématique, c'est à peine perceptible. Alors que l'émulation systématique peut être source d'enrichissement pour les fonctionnaires qui réalisent des travaux presque similaires. Elle leur permet de s'améliorer mutuellement. L'analyse montre enfin qu'il y a une cohabitation entre les techniques modernes d'exécution des tâches et celles traditionnelles. En effet, la majorité des fonctionnaires se contentent de reproduire les mêmes techniques sans un souci d'innovation «grosso modo, la méthode d'exécution des tâches utilisées est de 60% traditionnelle». Ce qui porte à dire qu'ils sont conformistes.

⁶⁵ Tant qu'on est en vie, on espère un lendemain meilleur.

Tableau 16: Analyse du contenu thématique du MSPP

Ministère de la Santé et de la Population (MSPP)		
Catégories	Principaux thèmes	Fréquences
Omnipotence des Dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	3
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	0
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	0
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	0
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	1
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	1
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les loas peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	1
	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	1
Foi en l'aide des autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	2
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	2
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	0
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	0
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	1
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	1
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	0
	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	1
	Certains fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	0
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à obtenir quelque chose.	1
	Pourvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail.	1
	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des fonctionnaires au travail	1

La philosophie du passage et du détachement	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant et on est tous de passage	1
	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	2
Négligence de la Vie terrestre	Les fonctionnaires voient le travail comme un simple moyen de jouir de la vie terrestre	1
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	0
	Des fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	0
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	0
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	1
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration	0
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort	0
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	1
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude : "li bon konsa" dans l'exécution des tâches	0
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	0
	Le niveau d'aspiration » a un impact sur la motivation des fonctionnaires	0
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	1
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	0
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	0
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	3
	Certains fonctionnaires pensent que le futur c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas	0
	Certains fonctionnaires font des projets qui visent le futur lointain	1
	Les fonctionnaires pensent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	1
	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	1
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	0
	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les	1

	surpassent	
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	0
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	0
Aversion pour la compétition	Certains fonctionnaires ont peur de la compétition	0
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est une source de discorde.	0
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	0
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	0
	La compétition est la loi du plus fort	0
	L'aversion pour la compétition a un impact sur la motivation au travail.	0
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux	2
	La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible	1
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir. Il est donc freiné par peur de représailles	0
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches de manière traditionnelle et refusent d'adopter des nouvelles façons de faire.	1
	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme leurs aînés	1
	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	2

L'analyse de contenu thématique de l'entretien réalisé avec le DRH du MSPP révèle que les fonctionnaires croient que Dieu est omnipotent, omniscient, omniprésent. La grande majorité d'entr'eux sont des chrétiens qui fréquentent l'église. Mais, selon l'interviewé, la majorité des Haïtiens en général semble implorer les divinités en vue d'améliorer seulement leur situation individuelle. « En faisant appel aux dieux, ils ne pensent pas à la collectivité, ils ne pensent pas à la République, ils ne pensent pas à la nation ». Les constats lui permettent d'affirmer que les fonctionnaires du MSPP, a fortiori, les haïtiens en général, croient qu'ils ont une certaine capacité pour résoudre leurs problèmes.

Cependant, ils pensent qu'ils ont leurs limites. En effet, ils font marcher leurs méninges pour résoudre leurs problèmes. Mais, la majorité ne fait appel à dieux que lors qu'ils ont échoué. « Je pense que les ressources humaines du Ministère de la santé publique, les haïtiens en général pensent avoir une certaine puissance pour résoudre leur problème et leur puissance

réside, disons mieux se retrouve dans leur intelligence. La majorité des haïtiens interpelle Dieu lorsqu'ils ont des problèmes à résoudre si à partir de leur intelligence, leur action, de leur intervention rien ne marche, là ils vont solliciter l'appui de Dieu pour réussir, l'appui d'une force supérieure lorsqu'ils ont échoué dans leur tentative en l'occurrence Dieu, Jésus-Christ ou un saint, que ce soit Saint-Antoine, Sainte-Marie, Sacré-Cœur, ou bien leurs loas.etc. ». Ainsi, les fonctionnaires savent que leur performance dépend directement de leur qualification et de leur compétence. Et ce sont les employés performants et respectant les principes, les normes qui sont plus susceptibles d'être recommandés par les supérieurs hiérarchiques pour obtenir des bourses d'études, d'aller plus loin dans leur qualification et en temps et lieu bénéficier d'une promotion. Néanmoins, l'interviewé reconnaît que certains fonctionnaires demandent toujours à Dieu par la prière de les encadrer dans leurs activités.

L'analyse révèle entre autres que la solidarité existe de moins en moins dans la fonction publique haïtienne. L'Haïtien ne croit plus dans la solidarité, il a perdu l'éthique de collaboration en raison du fait que « l'Haïtien s'est vu dévaliser par un ami avec qui il a essayé de faire business donc, il a essayé de collaborer, il a essayé de faire quelque chose avec cet ami et cet ami lui a donné un coup et il a tout perdu, et l'exemple est partout dans ce pays ; on le voit dans la politique on le voit dans le business : « Chak koukouy klere pou je 'w »⁶⁶. Le peu d'entraide qu'on constate, c'est une solidarité sans contrepartie. Et cette dernière se traduit souvent en népotisme. En effet, les fonctionnaires semblent croire en l'aide de quelqu'un de plus puissant pour accomplir leur tâche avec succès. Ils cherchent toujours un appui. « Bon, autour de nous on l'a vu, les Haïtiens cherchent toujours quelqu'un de puissant pour obtenir ce qu'ils veulent, bien sûr on utilise le pouvoir des députés, des ministres, des sénateurs puisqu'ils ont du pouvoir ». Ce népotisme est patent au niveau des directions départementales. Il s'agit donc d'une solidarité clanique. Selon lui, cette croyance en la médiation a un impact très négatif sur le système.

En lisant le tableau ci-dessus, on s'aperçoit que les fonctionnaires du MSPP pensent que la vie sur terre n'est qu'un passage obligé vers la demeure éternelle. Ainsi, le travail dans la vie des fonctionnaires est considéré comme est une étape obligée car, « ils doivent travailler pour aider leur famille, supporter leurs enfants donc, ils n'ont pas le choix c'est obligatoire qu'ils travaillent pour survivre. Ils se débrouillent pour le quotidien, ils essaient d'avoir assez pour vivre et survivre et éduquer leurs enfants».

Les fonctionnaires du MSPP n'adoptent pas l'attitude « li bon konsa ». Ils ne se contentent pas du minimum. Des exigences sont faites à tous les employés. « Ils sont bien obligés de travailler et de produire parce que la ministre leur a bien dit que des sanctions vont être prises contre tous ceux qui ne sont pas performants ». Ainsi, un travail bâclé ne va pas passer.

⁶⁶ Chacun pour soi.

La grande majorité des fonctionnaires croit que tout se fait dans l'instant présent et ils essaient de tirer le maximum de l'instant présent. « Je peux seulement vous dire que l'haïtien vous dit «Sa ki nan men'w se li ki pa'w⁶⁷ » ; ce qui est palpable maintenant ce qui est faisable, maintenant c'est ce qui importe. Ainsi, ils pensent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'est le dernier jour parce qu'on ne connaît pas le jour d'après, donc, il en faut profiter au maximum. Ainsi, ils pensent que le futur ne leur appartient pas, cela appartient à Dieu et donc, c'est Dieu qui connaît l'avenir c'est à Dieu de décider.

La préférence pour le présent semble avoir un impact négatif sur la motivation au travail. Cependant, selon l'interviewé, on peut tirer profit de cette approche. « Je leur dis il ne faut pas renvoyer à demain ce qu'on peut faire aujourd'hui. Je leur dis puisque vous ne connaissez pas demain il y a toujours des impondérables. Donc, vaut mieux faire le maximum aujourd'hui si demain il y a un problème quelconque déjà on aura fait ».

Par ailleurs, l'analyse montre que les fonctionnaires qui sont au même niveau n'aiment pas que les autres les surpassent. Ceci est dû à l'absence de compétition au sein du Ministère, non pas parce que la compétition serait une source de discorde, la loi du plus fort, mais parce que les fonctionnaires ne s'approprient pas cette valeur et ils ne sont pas encadrés. Cela va de soi qu'il y a une absence de culture d'émulation au sein de la fonction publique. Or, une saine compétition est une source de performance.

L'analyse révèle que les techniques modernes d'exécution des tâches cohabitent avec les techniques traditionnelles. En dépit du fait que le Ministère est en train d'inculquer aux fonctionnaires les méthodes modernes, les réflexes du passé sont encore là. En effet, une partie des fonctionnaires semblent continuer à exécuter les tâches comme leurs aînés ont l'habitude de faire.

⁶⁷ -Un tient vaut mieux que deux tu l'auras.

Tableau 17: Analyse du contenu thématique de la PNH

Police Nationale d'Haïti (PNH)		
	Principaux thèmes	Fréquences
Omnipotence des dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	5
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	1
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	2
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	2
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	2
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	1
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les lois peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	0
	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	1
Foi en l'aide des autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	4
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	0
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	0
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	1
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	2
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	1
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	1
	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	2
	Certains fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	1
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à obtenir quelque chose.	1
	Pourvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail.	1
	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des	1

	fonctionnaires au travail	
La philosophie du passage et du détachement	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant et on est tous de passage	1
	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	4
	Les fonctionnaires voient le travail comme un simple moyen de jouir de la vie terrestre	2
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	0
	Des fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	3
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	0
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	0
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration	1
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort	2
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	0
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude : 'li bon konsa' dans l'exécution des tâches	1
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	2
	Le niveau d'aspiration » a un impact sur la motivation des fonctionnaires	1
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	0
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	0
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	0
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	4
	Certains fonctionnaires pensent que le futur c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas	0
	Certains fonctionnaires font des projets qui visent le futur lointain	3
	Les fonctionnaires pensent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	2
	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	1
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	2

	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les surpassent	0
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	0
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	0
Aversion pour la compétition	Certains fonctionnaires ont peur de la compétition	3
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est une source de discorde.	0
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	0
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	0
	La compétition est la loi du plus fort	0
	L'aversion pour la compétition a un impact sur la motivation au travail.	1
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux	2
	La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible	2
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir. Il est donc freiné par peur de représailles	0
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches de manière traditionnelle et refusent d'adopter des nouvelles façons de faire.	2
	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme leurs aînés	1
	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	1

L'analyse de l'entretien réalisé avec le DRH de la PNH confirme que les haïtiens dont les agents de la fonction publique ont une forte croyance en l'omnipotence des dieux. Ils s'arrangent à ce qu'ils soient protégés soit par Dieu en se remettant à Dieu, ou par les loas, les saints. En effet, « dans la réalité haïtienne même on ne peut pas s'en passer, soit on est littéralement religieux et Jésus-Christ, chrétiens comme on le veut ; ou on s'arrange pour être protégé par ''sa 'n pa wè yo ». Donc pour qu'un Haïtien échappe à certain danger, ou bien on se remet à Dieu, on à sa bible, on jeûne ; ou bien on s'en remet aux loas ». Dans ses expériences, l'interviewé a constaté ces deux facettes en Haïti. Ainsi, les haïtiens en général, dont les fonctionnaires pensent qu'ils sont limités dans la recherche des solutions à leurs problèmes. Ils sont sous le contrôle d'une force extérieure à eux. Cependant, selon l'interviewé, les fonctionnaires pensent que Dieu nous laisse le libre arbitrage. « Il y a ce qu'on

peut dire la croyance en un être suprême qui est toujours là, omniprésent et omniscient qui guide nos pas, ils disent “Dieu y pourvoira, « Bondye bon » tout et tout; mais tout un chacun sait que Dieu nous laisse le soin de bien agencer notre vie et d’ailleurs il y a le jugement dernier tout le monde le sait ». Dans cette optique, l’avancement des fonctionnaires dans l’exécution de leur tâche ou dans la hiérarchie dépendrait de leur performance, non pas des dieux. En effet, le DRH de la PNH soutient que « Les fonctionnaires savent que soit les Loas ou Dieu peuvent intervenir pour eux, ils peuvent avoir un back-up divin ou bien un back-up des Loas. Ils vont dire ah “j’ai fait des efforts, Dieu parle dans le cœur des dirigeants pour qu’on puisse me donner cette promotion ou bien, ils s’en réfèrent aux Loas, j’ai fait des efforts aide moi à obtenir cette promotion. Ils savent d’abord que l’effort est en eux et sans l’effort personnel, ils ne pourront pas aboutir à des résultats. D’ailleurs la cérémonie du bois caïman en est la grande preuve. En revanche, ils croient que les divinités peuvent leur donner l’énergie nécessaire dans l’accomplissement de leurs tâches, car ils pensent que Dieu est tout puissant.

L’analyse de l’entretien montre que les Haïtiens sont un peuple solidaire. Ce qui semble aller en ligne droite avec la devise haïtienne : L’union fait la force. Cependant, la solidarité est plus manifeste notamment lorsqu’il s’agit d’assurer la survie de la population et il s’agit d’une solidarité sans contrepartie. Les catastrophes du 12 janvier en sont des preuves irréfutables. Cette solidarité constatée dans la société haïtienne existe aussi dans la fonction publique haïtienne. En effet, les fonctionnaires s’entraident. Et c’est une obligation morale pour celui qui est plus fort d’aider celui qui est plus faible. Ainsi, les fonctionnaires pensent qu’ils peuvent compter sur leur collègue ou bien leur supérieur hiérarchique pour résoudre leur problème personnel ou professionnel. Ce qui peut créer une ambiance de convivialité dans la fonction publique, susceptible d’avoir un impact positif sur le niveau d’effort fourni.

Cependant, cette solidarité se traduit parfois en népotisme. En effet, certains fonctionnaires croient en l’aide de quelqu’un de plus puissant, d’un homme fort pour obtenir des avantages ou des promotions. Mais, c’est surtout ceux qui sont incompetents, ceux qui pratiquent le clientélisme, ceux qui ne veulent faire aucun effort ».

En ce qui concerne la dimension « philosophie du passage », la majorité des fonctionnaires croient que la vie sur terre est comme un passage d’un instant très bref. Ils croient en l’existence d’une autre vie : la demeure éternelle qu’ils essayent de préparer. Donc, ils savent que cette petite chance qu’ils ont depuis quelques instants ici-bas ne représentent rien à ce qui les attend dans l’autre monde, la façon dont vous menez votre vie ici-bas vous allez rendre compte dans l’autre monde, car ils savent qu’il y a une vie après la mort et qu’ils ne doivent pas tuer”. Selon l’interviewé, la vie sur terre semble être plus importante pour les fonctionnaires, car c’est palpable. Ils essaient de vivre la vie sur terre pleinement en aidant les autres, en n’entrant pas en contravention avec les principes de Dieu pour ne pas l’offenser en consacrant du temps aux activités spirituelles. Par exemple, à midi, ils prennent trente à

soixante minutes pour prier. Cependant, ils pensent que le travail leur permet de jouir pleinement leur vie, d'aider les autres, de s'entraider.

L'analyse révèle que certains fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort en adoptant l'attitude « li bon konsa » et en fournissant un travail bâclé, un travail d'à peu près. Mais, Ils adoptent cette attitude notamment lorsqu'il y a aucun encouragement, l'absence d'un vrai management des Ressources humaines, et lorsque les supérieurs ne sont pas à la hauteur de leurs tâches. « Quand le responsable des ressources humaines et les supérieurs hiérarchiques ne félicitent pas ceux qui font des efforts, à ce moment les gens ont tendance à dire ah, que je le fasse bien, que je le fasse mal il y aura aucun encouragement à quoi bon de faire l'effort ». S'il est vrai qu'il existe des agents qui peuvent être de façon léthargique, font des petits boulots, mais il y a aussi des fonctionnaires dynamiques qui vont leur faire prendre conscience de la nécessité d'adopter une attitude active.

L'analyse décèle que les fonctionnaires n'adoptent pas l'attitude d'auto-retrait. En effet, ils sont sensibles à ce qui se fait autour d'eux, ils sont prêts à réagir en fonction de ce qu'ils croient ou de ce qu'ils ont entendu. Ce qui se fait ailleurs intéresse tout le monde en bien pour l'imiter, ou en mal pour le dénoncer et demander des changements.

Selon le DRH de la PNH, les fonctionnaires croient que leur vie réelle se déroule dans l'instant présent. Ils pensent que l'essentiel c'est de vivre maintenant, car rien ne leur dit que demain, ils ne vont pas mourir. Pour eux, c'est l'instant présent qu'il faut vivre, jouir pleinement et se préparer pour un avenir meilleur. C'est ainsi que le futur est assimilable à la fin du monde, fin du monde à laquelle personne ne peut échapper. Alors, ils doivent se préparer pour affronter cette nouvelle vie. Ils pensent qu'ils doivent se préparer pour le jugement dernier. Aussi, les fonctionnaires négligent-ils le futur lointain. « Futur lointain ! Personne ne sait de quoi sera fait demain, on vit pleinement aujourd'hui, on sait qu'on doit faire des économies, on sait qu'on a des enfants on doit les envoyer à l'école, d'ailleurs personne ne sait de ce que sera fait demain, on s'arrange, on vit au jour le jour, on vit et puis on attend ce qui arrive demain ».

L'analyse montre que la solidarité est éphémère en Haïti. La révolution de 1804 et la scission du pays deux ans ; la « révolution de 1986 », la catastrophe de 12 janvier 2010 en sont des preuves irréfutables. Selon l'interviewé, les fonctionnaires ne sont pas animés par la pulsion égalitaristes. Ils acceptent le principe de la hiérarchie. Pour lui, les agents publics doivent être traités de façon équitable et non pas égale. Certains agents de la PNH ont peur de la compétition. Ce sont en général ceux qui n'ont pas le niveau, les compétences nécessaires pour jouer le jeu. « D'ailleurs quand des gens se sentent qualifier, quand des gens savent qu'ils ont la compétence, ils disent, oh allons-y ! On n'a peut-être peur quand on n'est pas qualifié ». La compétition leur permet d'être mutuellement performants. Ils ne croient pas qu'elle est une

source de discordance qui détruirait la vie harmonieuse et l'esprit de groupe dans la fonction publique. En conséquence, l'émulation existerait chez les fonctionnaires compétents.

Pour finir, l'analyse révèle que les fonctionnaires exécutent les tâches comme ils ont l'habitude de faire. En général, ils reproduisent les mêmes techniques que leurs prédécesseurs. Cependant, il ne s'agirait pas d'une reproduction systématique. Bien qu'il y ait une résistance au changement, nous constatons, une velléité chez certains d'ajuster, de réviser les anciennes techniques avec notamment l'utilisation des TIC. « Dans le temps les premiers fonctionnaires faisaient les choses ainsi nous continuons à le faire ainsi mais en apportant des touches modernes ». Pour la DRH de la PNH, le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour les fonctionnaires.

Tableau 18: Analyse du contenu thématique du CONATEL

CONATEL		
	Principaux thèmes	Fréquences
Omnipotence des Dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	5
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	1
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	2
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	4
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	2
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	2
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les loas peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	0
	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	2
Foi en l'aide des autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	4
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	0
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	0
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	0
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	3
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	2
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	0
	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	1
	Certains fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	1
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à obtenir quelque chose.	0
	Pourvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail.	2
	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des	3

	fonctionnaires au travail	
La philosophie du passage et du détachement	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant et on est tous de passage	1
	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	2
	Les fonctionnaires voient le travail comme un simple moyen de jouir de la vie terrestre	1
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	1
	Des fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	0
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	0
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	0
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration	1
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort	3
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	0
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude : "li bon konsa" dans l'exécution des tâches	1
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	1
	Le niveau d'aspiration » a un impact sur la motivation des fonctionnaires	1
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	0
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	0
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	0
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	3
	Certains fonctionnaires pensent que le futur c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas	0
	Certains fonctionnaires font des projets qui visent le futur lointain	1
	Les fonctionnaires pensent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	0
	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	2
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	2

	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les surpassent	0
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	1
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	0
Aversion pour la compétition	Certains fonctionnaires ont peur de la compétition	1
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est une source de discorde.	0
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	0
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	0
	La compétition est la loi du plus fort	0
	L'aversion pour la compétition a un impact sur la motivation au travail.	1
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux	1
	La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible	3
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir. Il est donc freiné par peur de représailles	0
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches de manière traditionnelle et refusent d'adopter des nouvelles façons de faire.	2
	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme leurs aînés	0
	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	2

L'analyse de contenu thématique de l'entretien réalisé avec le chef de bureau du Directeur Général du CONATEL montre que les Haïtiens en général ont une forte croyance en l'omnipotence des divinités. En tant que sous ensemble de la société, les fonctionnaires l'ont aussi. En effet, pour l'interviewé, si on veut comprendre le lien qui existe entre les valeurs, les croyances et les attitudes des agents publics et la motivation au travail, Il faudrait le chercher dans la société haïtienne. Pour lui, les fonctionnaires ne définissent pas leur propre modèle, ils n'ont pas une culture qui leur est propre, ni un niveau de cohérence. Globalement, ils n'auraient pas un sentiment d'appartenance qui refléterait leur niveau d'adhésion aux objectifs, à la mission de l'État. Alors, ce ne serait pas la peine d'aller chercher des croyances, valeurs et comportements à l'intérieur de la fonction publique, il suffit de prendre, ce qui s'y trouve dans la société globalement.

L'interviewé fait remarquer que la croyance en l'omnipotence des dieux est très forte en Haïti. Elle est d'autant plus forte chez les individus les moins éduqués « Oui, oui ! C'est très très fort en HAÏTI ; c'est d'autant plus fort que les gens sont moins éduqués. Regardons par exemple, les gens vont jouer à la borlette. Mais quel est le déterminant ? Ce sont les rêves, des rêves qu'ils croient, le rêve n'est pas un acte isolé. La personne prie, la personne va faire une demande auprès d'un Loa etc. et on va lui apporter la réponse à travers un rêve, donc cette croyance est très très forte et je crois, je présume globalement l'existence d'une relation entre ses comportements et cette croyance ».

Pour l'interviewé, il y a une part importante de croyance dans le rôle qu'aurait joué les divinités en général que ce soit, Dieu, les saints pour les catholiques, les loas pour les vodouisants en vue de réaliser des choses avec succès, d'obtenir des promotions au travail. Et cette croyance en la capacité d'intervention des divinités pour aboutir à des choses, etc... est très forte chez les haïtiens en général, dont les fonctionnaires. Ainsi, nombreux sont les fonctionnaires qui croient qu'ils ne peuvent être efficaces, avoir des privilèges, des promotions que grâce à l'intervention et la volonté des divinités. « Prenons un exemple , il y a des gens qui sont très attachés à certains rituels en croyant que ça va leur permettre de conserver tel privilège etc. , euh que ce soit l'utilisation de forme de fétiche etc. , c'est très courant peut être à un certain moment, on est un petit peu détaché , on arrive pas à identifier parce qu'on est un petit peu loin, mais il suffit de descendre et puis d'aller voir l'interprétation que donnent les autres à certains gestes etc. Il suffit d'aller écouter les conversations pour voir effectivement que cette notion-là est présente ».

Ainsi, certains fonctionnaires semblent croire que les divinités jouent un rôle prépondérant dans la réalisation efficace des tâches et dans leur avancement dans la hiérarchie ; mais, cela dépend de leur niveau de formation et du système de management des ressources humaines. En effet, plus le niveau intellectuel des fonctionnaires est élevé, et qu'il existe un système d'évaluation de performance, un plan de carrière, plus ils vont s'appuyer sur leurs efforts, leurs compétences pour effectivement gravir les échelons. En revanche, plus le niveau de formation est bas, et qu'au départ il y avait rien défini de tout cela et que la personne ne se trouve pas dans un environnement qui fait référence à la compétence pour l'évolution, certainement elle va se rabattre vers ses croyances, en invoquant les divinités pour suppléer ces déficiences-là. Malheureusement, selon l'interviewé, ces déficiences sont présentes dans la fonction publique haïtienne. En effet, « je crois qu'il y a énormément de déficiences dans la fonction publique. Toutes les fois qu'il n'y a pas une démarche objective euh avec un minimum de garantie de résultat à laquelle la personne peut faire référence , elle fera référence justement à cette approche d'invoquer , d'invoquer la puissance de ces divinités là pour pouvoir justement suppléer à l'absence de compétence ou bien de critères objectifs pour atteindre les objectifs ».

Dans la structuration de la société haïtienne, Dieu est considéré comme étant tout puissant. Cette toute puissance divine traverse l'ensemble de la société haïtienne ; par conséquent la fonction publique. Cette croyance va influencer sur tout ce que les membres vont faire. Ainsi, nombreux sont les fonctionnaires qui croient que les divinités vont leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches dans la fonction publique. Selon l'interviewé, il est clair que dans leurs activités, les fonctionnaires s'assurent que l'esprit de Dieu, les saints ou encore les loas pour certains les accompagnent dans leurs efforts. Voilà pourquoi, ces divinités sont constamment invoquées. « C'est omniprésent en Haïti, vous n'allez pas trouver un Haïtien qui va vous dire , à demain , qu'il n'y a pas si Dieu veut , et tout ce qui est lié au futur automatiquement, on le conditionne parce que c'est une garantie, une assurance que l'on se donne, que l'on est pas en train de défier le bon Dieu en déterminant par soi-même sans refuser la dynamique de ce que sera le futur ». Et lorsqu'ils reçoivent des primes ou obtiennent une promotion, certains ont tendance à croire que c'est grâce à ces divinités qui sont omniprésentes. D'ailleurs, nombreux sont ceux qui invoquent de manière permanente les loas, les saints ou Dieu pour essayer de les obtenir et quand ils l'obtiennent, ils les remercient par des actions de grâce, des prières, des sacrifices.

Selon l'interviewé, cette croyance en l'omnipotence des divinités a certainement une influence sur le niveau d'effort fourni au travail et donc sur la motivation. En effet, les gens en général déterminent leur attitude par rapport à l'idée qu'ils ont de cette appartenance à l'administration publique et leur croyance vont moduler leur comportement de manière négative dans la mesure où ce sentiment d'appartenance serait très faible. La majorité des fonctionnaires semblent être à la recherche des opportunités et ils se servent des divinités pour y parvenir.

L'analyse révèle que les Haïtiens sont solidaires. Il y a le « combitisme » qui témoigne de cette solidarité dans le milieu paysan haïtien. La société haïtienne adopte un mode de vie communautaire. « par exemple la famille haïtienne, famille élargie est le cadre où s'exerce cette solidarité , si on va à l'étranger on sent que les gens sont très très très individualistes ; en Haïti, à un niveau quelconque , on peut compter sur un parent , sur un ami, donc il y a des « systèmes de solidarité » qui se créent dans la fonction publique il y a des « solde » (consortium) et tant d'autres trucs, on met ensemble de l'argent et puis après chaque mois , il y a quelqu'un qui vient prendre » .

Cette solidarité s'exerce en tant que solidarité horizontale c'est-à-dire une entraide qui implique la réciprocité. C'est le principe même du « combistisme ». « Par exemple, je vais dans sa plantation aujourd'hui ; demain, je m'attends à ce qu'il soit dans la mienne ainsi de suite ». En revanche, il existe aussi, une solidarité intergroupe ou entre catégorie professionnelle dans laquelle le groupe le plus faible attend du plus fort (la hiérarchie) un soutien quelconque. C'est une solidarité sans contrepartie car il n'y a pas de retour du chariot. Cependant, on devrait s'attendre un retour du chariot sous forme de droit de regard.

Malheureusement, force est de constater que « la personne qui est en train de bénéficier de cette solidarité entre deux groupes différents très souvent trouve que, il y a une obligation qui vient de l'autre mais ne se sent nullement obligée de donner une contrepartie ». De ce fait, il serait donc une obligation morale pour les plus forts d'aider les plus faibles. C'est de là que découlerait la croyance des fonctionnaires selon lesquelles ils peuvent compter sur leur supérieur hiérarchique ou bien leurs collègues pour résoudre leurs problèmes qui peuvent être d'ordre professionnel ou personnel. L'existence d'une telle solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique et qui pourrait impacter positivement le niveau d'effort fourni dans la mesure où cette entraide va soutenir et forcer l'autre à être au mieux de sa performance.

Malheureusement, la solidarité semble se traduire souvent en népotisme. En effet, selon le chef du bureau du DG, nombreux sont les fonctionnaires qui croient en l'aide de quelqu'un de plus puissant dans la hiérarchie ou bien ailleurs pour accomplir leur action avec succès ou pour obtenir une promotion. Ceci est dû notamment à l'absence de plan de carrière. Si les règles d'avancement étaient clairement définies, ils compteraient beaucoup moins sur l'intervention de quelqu'un pour gravir les échelons. Cependant, l'interviewé reconnaît que l'établissement des règles clairement définies peut ne pas résoudre ce problème de népotisme si le niveau culturel est plus fort que le niveau institutionnel. En effet, même s'il existe des règles clairement définies, on va quand même les contourner pour qu'on puisse rester dans cette dynamique de médiation d'autrui. Parfois, cette forme de solidarité se traduit par la fourniture de l'effort minimal : « la solidarité peut être faite bon écoutez, j'exprime ma solidarité en acceptant et en soutenant même l'effort minimal de l'autre pour justement ne pas le mettre en danger, quelque chose de ce genre ».

Cette croyance a un impact important qui peut être positif ou négatif sur la motivation des agents et in fine sur leur performance. D'une part, celui qui sait qu'il peut compter sur quelqu'un peut essayer de profiter au maximum en se positionnant du mieux qu'il peut c'est-à-dire en fournissant le maximum d'effort possible, en mettant au mieux de sa performance, ses réalisations pour passer à l'étape suivante ; D'autre part, il peut compter sur la présence de piston, sur l'appui d'un homme fort pour obtenir des avantages en fournissant le moindre effort possible et à un moment se référer à l'autre pour pouvoir prendre de l'ascenseur. Ces deux aspects semblent exister dans la fonction publique haïtienne.

L'analyse décèle que les fonctionnaires croient dans la philosophie de passage et du détachement. Ils préparent la vie dans l'au-delà en invoquant souvent Dieu. Ainsi, ils considèrent le travail comme un simple moyen de pouvoir vivre, de gagner de quoi de pouvoir survivre. Le travail semble n'être pas bien perçu en Haïti. « Il y a une notion du travail qui est, qui était et qui l'est encore très négative pour la majorité des gens euh au point que dans notre vocabulaire, il n'a même pas trouver le mot pour exprimer ce qu'on reçoit comme un

émolument etc. , en créole on emploie l'expression "yon ti tchotcho , ba moun yon ti tchotcho" mais il n'y a pas un mot parce que la rétribution associée au travail, ce mot n'existe pas par le fait que la notion de travail est mal perçue». Cependant, il convient de souligner que les Haïtiens sont des rudes travailleurs. Ils travaillent dur pour assurer leur survie. « je crois je serai pas en contradiction avec moi-même en disant que c'est un peuple qui travaille dur , je dirais il ne recherche pas , ils n'articulent pas une démarche de travail qui lui permet d'y prendre plaisir, même de pouvoir se prendre en main , son destin , son environnement , mais qu'il est obligé de s'y adonner ; il s'y adonne parce que justement il y a toutes les contraintes qui viennent avec ; et quand on va dans la paysannerie , quand on voit les ouvriers au travail ce sont de gens qui travaillent dur, mais un effort fourni dans l'obligation et il manque , justement cette créativité, ce sentiment d'adhésion à ce travail ».

Les fonctionnaires ont en général des limitations culturelles par faute de modèle. Bien qu'ils aspirent tous à quelque chose de plus grand, mais une grande proportion adopte une attitude " li bon konsa" dans l'exécution des tâches en se contentant de fournir l'effort minimal. « je dirais malheureusement dans notre administration publique, il y a une grande proportion de gens qui se contentent du minimum ». Cependant, une forte proportion se contenterait de fournir un travail bâclé, s'en tient au minimum ; mais il y a d'autres qui sont fiers d'avoir fait quelque chose de bien.

Les fonctionnaires n'adoptent pas l'attitude d'auto-retrait. En tant qu'insulaire, l'Haïtien essaie d'aller chercher l'autre, de penser à d'autre horizon. Il se sent concerné par ce qui se passe autour de lui. Ainsi, les fonctionnaires ont le sentiment que tout ce qui se passe en dehors de leur ministère, en dehors de leurs tâches les concerne, car ils sont dans un environnement où l'action d'une institution aura un impact sur la société . « Je préciserais, ils pensent qu'ils sont concernés en tant que citoyen haïtien, et concernés par le fait que ce qui se passe ailleurs pourrait être porteur d'un message qui annoncerait peut être ce qui pourrait se passer chez eux aussi ». Selon l'interviewé, l'intérêt porté pour ce qui se passe ailleurs dans les autres institutions de l'administration publique n'influencerait pas directement l'effort au travail. Cela crée des attentes : à quoi on devrait s'attendre, ça se passe ailleurs pourquoi pas ici, pourvue que ça apporte un privilège.

L'analyse révèle que les fonctionnaires ont une préférence pour le présent. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il néglige le futur. Cependant, l'interviewé reconnaît que la société haïtienne n'est pas une société projective dans la mesure où nous n'avons pas de système de planification.

L'analyse décèle que les Haïtiens sont de moins en moins collectivistes. Le mode de fonctionnement collectiviste existe dans les campagnes. Mais cela tend à s'effacer. Les fonctionnaires ne pensent pas que tout le monde doit être traité de manière égale, car ils

respectent la hiérarchie. Cependant, en dehors de la fonction publique, on verra que la tendance va vers cette impression. « On est tous égaux, donc on devrait tous être égaux. Il se trouve que tout de suite après 1986, j'avais entendu quelqu'un à la radio qui disait que les patrons devraient touchés le même salaire que les ouvriers ».

L'interviewé a fait remarquer qu'il existe quand même un refus de différence dans la fonction publique pour les fonctionnaires ayant le même niveau ; ces derniers auraient aimé que leur collègue reste au même niveau, ils n'auraient pas aimé qu'il les dépasse. La fonction publique haïtienne n'est pas un environnement dans lequel il y a une culture de la compétition. La compétition n'y est pas encore acceptée d'une manière systématique et institutionnelle. Les fonctionnaires sont averses à la compétition parce que les règles de la compétition ne sont pas bien définies. Une saine compétition implique la mise en place des règles du jeu connues par tout le monde, des objectifs de performance à atteindre. « La compétition est un instrument qui devrait permettre d'augmenter l'efficacité d'une administration et le besoin d'augmenter l'efficacité est lié à l'obligation de résultat, qui elle-même est liée au fait qu'il y a des objectifs et une mission qui sont très bien perçus et donc en absence de ces facteurs-là certainement la personne n'a pas envie de la compétition ». En d'autres termes, la peur de la compétition dans la fonction publique résulterait de l'absence de prérequis et non pas parce que la compétition serait une source de discorde, détruirait la vie harmonieuse dans la fonction publique.

L'analyse montre qu'il n'y a pas de culture d'émulation dans ladite fonction publique en raison notamment de la jalousie que cela entraîne. En effet, les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux, car cela attire des ennuis. « Des gens qui, par peur, par crainte, de réactions des autres ont tendance à ne pas se signaler parce que c'est s'attirer beaucoup d'ennui, parce que maintenant on crée une compétition dont les règles ne sont pas définies, les résultats ne sont pas tangibles ». Ce qui freine la motivation des agents à fournir le meilleur d'eux-mêmes.

Les fonctionnaires adoptent en général la méthode traditionnelle d'exécution des tâches en se contentant d'exécuter les tâches comme on a l'habitude de faire sans un souci d'innovation. Ils ont tendance à faire ce qui a marché dans le temps puisqu'il n'y a pas de nouveau référentiel, ni d'instruction claire et précise. Il y a entre autres un fort attachement à la tradition dans la fonction publique en Haïti.

Tableau 19: Analyse du contenu thématique du MCF

MCF		
	Principaux thèmes	Fréquences
Omnipotence des Dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	2
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	3
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	2
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	1
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	2
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	2
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les loas peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	2
	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	2
Foi en l'aide des autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	1
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	0
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	0
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	1
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	3
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	2
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	1
	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	1
	certain fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	1
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à obtenir quelque chose.	2
	Pourvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail.	1

	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des fonctionnaires au travail	1
La philosophie du passage et du détachement	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant et on est tous de passage	2
Négligence de la Vie terrestre	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	2
	Les fonctionnaires voient le travail comme un simple moyen de jouir de la vie terrestre	1
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	1
	Des fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	3
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	0
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	0
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration	1
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort	2
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	0
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude : "li bon konsa" dans l'exécution des tâches	1
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	0
	Le niveau d'aspiration » a un impact sur la motivation des fonctionnaires	0
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	2
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	1
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	1
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	3
	Certains fonctionnaires pensent que le futur c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas	1
	Certains fonctionnaires font des projets qui visent le futur lointain	1
	il faut vivre chaque jour comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	0

	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	1
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	5
	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les surpassent	0
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	1
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	0
Aversion pour la compétition	Certains fonctionnaires ont peur de la compétition	5
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est une source de discorde.	1
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	1
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	0
	La compétition est la loi du plus fort	0
	L'aversion pour la compétition a un impact sur la motivation au travail.	
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux	1
	La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible	0
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir.	1
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches de manière traditionnelle et refusent d'adopter des nouvelles façons de faire.	2
	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme leurs aînés	1
	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	2

L'analyse de contenu thématique de l'entretien réalisé avec la Directrice générale du Ministère à la Condition Féminine (MCF) montre que les fonctionnaires ont une forte croyance en l'omnipotence des divinités : Dieu, loas ou saints. Ces derniers jouent un rôle important dans leur vie professionnelle et personnelle. Certains affirment leur croyance religieuse alors que d'autres ne le font pas. « Il y a des fonctionnaires qui vous disent carrément moi je suis vodouisant, je suis vodouisant, il y a des jours où je dois m'habiller de telle manière d'autres jours où je dois me comporter de telle autre manière, il y en a qui ne parlent pas, mais qui pendant le travail laissent le bureau pour aller dans les séances, des jeûnes. Là quand on a eu

le révérend Père Champion '' kanpion '' au Sacré- Cœur, il y en a avant d'arriver ici qui passent au Sacré-Cœur pour aller faire leur demande». Mais, les attitudes et comportements de ceux qui ne l'affirment pas laissent entrevoir leur croyance religieuse. C'est vraiment sur le champ de l'action qu'on peut la déceler parce que « quand on a un problème, on a des collègues à qui l'on explique, il va vous dire mais il y a d'autres moyens qu'il faut faire cela ,il faut aller chez un tel, parce qu'il ne faut pas souvent se fier à telle situation qui arrive parce que pour eux c'est pas souvent les faits naturels ,même si au fond quand on essaie d'analyser on voit que ce sont des choses qui arrivent ».

Certains fonctionnaires croient qu'ils ont des limites dans la recherche des solutions à leurs problèmes. Ainsi, nombreux sont-ils à s'absenter du travail pour aller chercher un appui divin au morne Calvaire, Shalom, au Sacré-Cœur, à Saut D'Eau, à la cour souvenance aux Gonaïves. « La personne va se ressourcer, elle va prendre toute la force qu'il faut parce que quand elle ne se sent pas en mesure de répondre à certaine situation, elle doit chercher cette force comme pour elle ou pour ceux qui se rendent au Sacré-Cœur, elles se sont rendues là-bas pour trouver de l'aide, pour acquérir un maximum de ce qu'on pourrait appeler d'énergie positive ».

Cependant, selon la DG, les fonctionnaires font appel à Dieu ou aux loas surtout lorsqu'ils font face à des problèmes ou veulent avoir des avantages. Ils croient que les divinités (Dieu ou les loas, les saints) peuvent les aider à gravir les échelons. Parfois, certains agents se font accompagner au bureau des objets comme des « petits rubans rouges », des baleines, des lampes, des épingles de différentes couleurs attachées dans des petites pièces de toile. Ces objets « sacrés » sont considérés comme leur force. « Je suis avec ma force et rien ne s'aurait m'arriver et je pense que c'est une petite pièce qui veille sur moi, qui m'aide à bien faire le travail ou encore, sans laquelle je ne peux pas bien faire le travail et même si le travail est mal fait, on ne va pas me questionner là-dessus. Même si je travaille bien je sais dans l'administration publique, on ne va pas me remercier pour cela, de toute façon j'ai un Dieu et il m'aide à gravir les échelons ». Ces témoignages nous portent à croire que ; d'une part ; une grande partie croit que les divinités sont toutes puissantes ; d'autre part, cette croyance en l'omnipotence des divinités aurait un impact sur leur niveau d'effort fourni au travail.

Certains semblent croire que c'est Dieu lui-même qui leur octroie des récompenses, des primes ou une promotion. Voilà pourquoi la première chose qu'ils disent lorsqu'ils les reçoivent : « oh merci bon Dieu ». Il semble qu'une bonne partie des Haïtiens soit mentalement programmée à remercier Dieu avant de penser à la personne qui est à l'origine de cette reconnaissance.

En ce qui concerne la foi en l'aide des autres, l'analyse révèle que la solidarité est occasionnelle. Des élans de solidarité se manifestent temporairement. Si jadis, les Haïtiens adoptaient un mode de vie collectiviste, plus solidaire, de nos jours, ils se rapprochent

beaucoup plus de l'individualisme. « L'esprit collectif a disparu. L'individualisme prime ; chacun essaie de tirer son épingle du jeu ». Cependant, l'analyse montre aussi que la solidarité existe notamment entre des personnes qui ont des caractéristiques rapprochées dans la fonction publique haïtienne. Mais entre les supérieurs et les subordonnés, c'est notamment une relation de chefferie qui existe. « On revient de la même université, on revient de la même zone, on a des amis en commun il y a une sorte de solidarité qui se crée ». Durant ces dernières années, l'égoïsme est beaucoup plus présent dans la fonction publique.

Le moindre élan de solidarité observée se manifeste notamment dans les moments de forte émotion. En effet, quand l'un des fonctionnaires a un problème, les autres sont solidaires envers lui. C'est une solidarité qui dépasse l'environnement du travail. En outre, il existe des élans de solidarité qui se manifestent dans le milieu du travail entre collègues ; entre supérieurs et subordonnés. Il y a des fonctionnaires qui pensent que pour être performant, il faut soit compter sur l'aide de leur collègue ou de leur supérieur hiérarchique. Certains pensent que c'est une obligation morale pour les plus forts d'aider les plus faibles. C'est donc une solidarité exigée ; « là on n'a pas le choix, on est dans la même direction, on est une équipe si le travail n'est pas bien fait, c'est tout le monde on est bien obligé de produire quelque chose ».

Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de plus puissant dans la hiérarchie par exemple pour accomplir une tâche avec succès ou pour obtenir quelque chose, comme une promotion. Plutôt que de se défoncer pour l'obtenir, ils préfèrent chercher l'appui d'un homme fort. « Ça se passe dans la fonction publique, certaines fois au lieu de se mettre en plein dans son travail, de faire ses recherches ici et là pour produire quelque chose, on dit bon, tout ça c'est de l'effort perdu, c'est mieux que je cherche quelqu'un qui est mieux placé pour me coacher et comme ça je n'aurai pas tous ses efforts à réaliser c'est plus facile ». Ces déclarations nous portent à croire que cette forme de solidarité aurait un impact négatif sur la motivation au travail.

L'analyse de l'entretien révèle que les haïtiens en général, et les fonctionnaires en particulier partagent comme valeur la philosophie du passage et du détachement. En effet, les croyants s'attendent à une autre vie, la demeure éternelle. Ainsi, ils ont l'habitude de consacrer beaucoup de temps aux activités spirituelles pour préparer cette vie. « Et même trop de temps ! Je ne sais pas ce qu'on va faire avec ces gens qui prient à la longueur des journées. Euh, il y en a qui arrive à 8h30, on voit que c'est une personne qui est en situation de confession ». Les fonctionnaires semblent aussi considérer le travail comme un simple moyen de jouir de la vie terrestre. C'est le salaire qui les intéresse et non pas le travail. « C'est ce qu'on a constaté généralement, il y a très peu de fonctionnaires de l'administration publique qui viennent pour prouver ce dont ils sont capables. Le véritable motif c'est le chèque ». Ainsi, certains se contenteraient de fournir le minimum d'effort. Naturellement, ce ne sont pas tous les agents publics qui se contentent de peu. Mais, ceux qui s'en tiennent au minimum adoptent l'attitude

« li bon konsa » dans l'exécution des tâches ; ils ne perfectionnent pas leurs tâches. Il convient de souligner que cette attitude dépend aussi de leur supérieur hiérarchique qui n'assure pas toujours une supervision efficace.

L'analyse montre que certains fonctionnaires semblent adopter l'attitude « auto-retrait ». Ils seraient donc des « pourianistes ». « Ce sont des gens qui disent que je suis là , l'environnement ne me préoccupe pas que ce soit l'environnement de travail si quelque chose qui se passe au finances ça ne me dit rien, s'il y a quelque chose qui se passe au niveau du ministère des affaires sociales, ça ne me dit rien; sauf ce qui les intéresse ce sont les salaires et les privilèges». Ce qui nous porte à dire que l'auto-retrait aurait un impact sur le niveau d'effort fournit au travail.

L'analyse décèle entre autres que les comportements des fonctionnaires laissent entrevoir qu'ils ont une préférence pour le présent. Pour certains, le futur ne leur dit rien. Les chrétiens l'assimilent à la fin du monde.

Concernant l'égalitarisme, l'analyse de contenu thématique révèle que Certains fonctionnaires n'auraient pas aimé que d'autres collègues aient une promotion, avancent sur eux. Ils auraient aimé que leurs collègues restent au même niveau qu'eux. Selon l'interviewé, cette attitude est tributaire de leur niveau de socialisation. « Si on est né d'une famille ou on apprend à gravir les échelons, si tu n'es pas capable, l'autre est capable de faire on l'encourage, on l'applaudit peut-être que ce n'est pas généralisé chez nous, on n'a pas souvent pris du temps pour encourager les autres, on essaie surtout de critiquer ce qui ne marche pas sans miser sur le moindre effort qui pourrait aider à aller de l'avant ». Dans cette même veine, les promotions attirent des ennuis aux bénéficiaires à quelques niveaux que ce soit. Ceci est dû au fait que l'administration publique n'est pas un environnement compétitif. « A quoi bon se lancer dans une compétition puisqu'il n'y a pas d'arbitre, quelqu'un qui dit voilà cette personne-là est ci et ça. Ce n'est pas en fonction de cela vraiment qu'on accorde la promotion. Alors pourquoi m'éterniser là-dessus ? Je sais où je peux trouver ce que je recherche comme fonctionnaire. Il y a des chemins beaucoup plus courts ».

Cette absence d'environnement compétitif semble être due à nos référents culturels en tant que peuple. En effet, au niveau de la socialisation primaire, depuis le plus bas âge, nous n'avons pas cultivé cette attitude. Voilà pourquoi, ils pensent que la compétition est une source de discorde qui va détruire la vie harmonieuse dans la fonction publique. Certains croient qu'il faut éviter de manifester son désir de dépasser l'autre pour ne pas se faire avoir. « Si tu produis un travail qui est beaucoup plus acceptable que ton collègue, ce dernier va vous dire on t'a donné à faire cela aussi. Visiblement, la personne n'est pas contente ». Il en va de même pour les fonctionnaires qui interviennent sur une problématique lors des réunions. «Même dans les questionnements, dans les réflexions, les réunions, les interventions ; quand on sent que l'idée

d'un fonctionnaire est beaucoup plus appréciée que d'autres sans même rentrer dans une compétition réelle, on peut dire après vous êtes 'ou se sousou ou pat dwe di sa (vous ne devriez pas le dire, vous n'avez pas de personnalité)». Même si elle dit quelque chose qui est fondée, on dit « se pou 'w ka pase pou pi bon (vous voulez être considérée comme le meilleur)». Cette vision du monde semble être le reflet d'une absence de culture d'émulation dans la société haïtienne en général et par ricochet dans la fonction publique. Ce qui ne favoriserait pas la fourniture d'un effort soutenu au travail.

L'analyse montre que les fonctionnaires utilisent la méthode traditionnelle pour exécuter les tâches sans un souci d'innovation. Ils ont tendance à faire comme leurs aînés avaient l'habitude de faire. Ils s'accrochent au respect des traditions dans l'exécution des tâches.

3. Analyse des fréquences globales des neuf (9) Institutions.

Le tableau 20 comprend 4 colonnes. La première présente les catégories ; la deuxième colonne met en relief les principaux thèmes évoqués par les interviewés. Les deux autres colonnes présentent respectivement l'analyse des fréquences et la liste des institutions dans lesquelles les répondants ont répété les principaux thèmes. Il convient de souligner que dans la troisième colonne, un thème devrait apparaître au plus 9 fois puisqu'il y a 9 interviewés. A l'instar des travaux de Lawson (2000), le nombre de fois qu'un thème a été répété par un répondant n'est pas pris en compte. En effet, un thème répété par un interviewé, mais qui n'est pas évoqué par les autres présente moins d'importance pour cette étude. De ce fait, pour la validité du contenu de notre questionnaire, nous retenons les thèmes qui sont évoqués par plus de la moitié des répondants, soit ceux dont la fréquence d'apparition est d'au moins 5 dans le tableau 20.

Tableau 20: Analyse des fréquences globales des neuf (9) Institutions

Fréquence d'apparition des thèmes			
Catégories	Principaux thèmes	Fréquences	Institution
Omniprésence des Dieux	Les fonctionnaires croient en l'omnipotence des dieux	9	ME, MENFP, OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
	Les fonctionnaires croient en l'aide des divinités pour résoudre leurs problèmes personnels ou professionnels	7	ME, MENFP, OMRH, DGB, PNH, CNT, MCF
	Les fonctionnaires croient que Dieu ou les Loas jouent un rôle important dans leur progression, dans leur avancement dans la hiérarchie.	8	ME, MENFP, OMRH, DGB, MJSP, PNH, CNT, MCF
	La croyance en la limitation humaine a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	7	ME, MENFP, OMRH, DGB, PNH, CNT, MCF
	Les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant	9	ME, MENFP, OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
	Les fonctionnaires croient que c'est Dieu lui-même qui octroie des récompenses au travail (des primes ou des promotions)	5	ME, MENFP, OMRH, DGB, MCF
	Certains fonctionnaires croient que Dieu ou les loas peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans la réalisation de leurs tâches	9	ME, MENFP, OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
	La croyance en la toute-puissance des dieux a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires	9	ME, MENFP, OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF.
La Foi en l'aide des Autres	Dans la Fonction Publique, les fonctionnaires croient dans la solidarité (l'entraide)	7	ME, OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, MCF
	Les fonctionnaires s'entraident quand le malheur arrive	4	ME, MENFP, OMRH, MSPP
	Les fonctionnaires s'entraident dans les jours heureux	1	ME,
	Les fonctionnaires croient que c'est une obligation morale pour les plus aisés d'aider les plus faibles	8	ME, OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
	La solidarité permet aux fonctionnaires d'être beaucoup plus efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches	9	ME, MENFP, OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
	Les fonctionnaires croient que leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques peuvent les aider à résoudre leurs problèmes	9	ME, MENFP, OMRH, DGB, MJSP, MSPP PNH, CNT, MCF
	La solidarité crée une ambiance de convivialité dans la fonction publique	7	ME, MENFP, OMRH DGB, MSPP, PNH, MCF

	Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose	9	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
	certaines fonctionnaires pensent qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques	8	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, PNH, CNT, MCF
	Les fonctionnaires cherchent un parrain pour les aider à obtenir quelque chose.	8	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, PNH, CNT, MCF
	Pourvoir compter sur quelqu'un, un piston pour gravir les échelons, obtenir une récompense a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail.	8	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF ,
	L'attitude consistant à rechercher l'aide d'un homme fort, d'un piston a un impact sur le niveau de motivation des fonctionnaires au travail	9	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
La philosophie du passage sur terre	Les fonctionnaires croient que la vie sur terre est un bref instant et on est tous de passage	8	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, MSPP, CNT, MCF
	Les fonctionnaires croient dans l'au-delà (la vie après la mort)	9	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
	Les fonctionnaires voient le travail comme un moyen de jouir de la vie terrestre	9	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
	L'importance accordée à la vie sur terre et à la vie dans l'au-delà a une influence significative sur le niveau d'effort fourni au travail	6	ME, OMRH, DGB, MJSP, CNT, MCF
	Des fonctionnaires consacrent du temps à la préparation de la vie dans l'au-delà : Activités spirituelles.	5	ME, OMRH, DGB, MCF, PNH
	Les fonctionnaires qui croient que la vraie vie se trouve dans l'au-delà fournissent peu d'effort au travail	2	ME, OMRH,
Niveau d'aspiration	Globalement, les fonctionnaires ont un niveau d'aspiration élevé	3	ME, DGB, MSPP
	Globalement, les fonctionnaires ont un faible niveau d'aspiration	4	OMRH, PNH, CNT, MCF
	Une forte proportion des fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort	6	ME, MENFP , OMRH, PNH, CNT, MCF
	Une forte proportion des fonctionnaires a le sens du travail bien accompli.	3	DGB, MJSP, MSPP
	Certains fonctionnaires adoptent l'attitude :li bon konsa ~dans l'exécution des tâches	8	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, PNH CNT, MCF
	Certains fonctionnaires se contentent de fournir un travail bâclé.	7	ME, MENFP , OMRH, DGB, MJSP, PNH CNT,

	Le niveau d'aspiration » a un impact sur la motivation des fonctionnaires	7	ME, MENFP , OMRH, DGB , MJSP , PNH CNT ,
L'auto-retrait du monde	La majorité des fonctionnaires ont le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans leur direction, dans leur Ministère	5	ME, MENFP , OMRH, DGB , MCF
	Certains fonctionnaires adoptent une attitude « pourianiste ».	2	DGB , MCF
	L'attitude d'auto-retrait des fonctionnaires a un impact sur le niveau d'effort fourni au travail	5	ME, MENFP , OMRH, DGB , MCF
La vie dans l'instant présent	Les fonctionnaires agissent comme si leur vie réelle se déroule dans l'instant présent	7	ME, OMRH, DGB , MJSP , MSPP , PNH CNT ,
	Certains fonctionnaires pensent que le futur c'est la fin du monde. Le futur ne leur appartient pas	5	ME, OMRH, DGB , MSPP , PNH
	Certains fonctionnaires font quand même des projets qui visent le futur lointain	7	ME, DGB , MJSP , MSPP , PNH , CNT , MCF
	Les fonctionnaires pensent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'était le dernier jour car « se 2 jou nap viv ».	2	ME, OMRH, MSPP
	La croyance dans la vie dans l'instant présent a un impact sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires au travail	6	ME, OMRH, DGB , MJSP , MSPP , PNH , MCF
Tension vers l'égalitarisme	Globalement, les fonctionnaires refusent toute différence interindividuelle au sein d'un groupe	6	ME, OMRH, MJSP , PNH , CNT , MCF
	Les fonctionnaires n'aiment pas que les autres les surpassent	5	ME, OMRH, DGB , MJSP , MSPP ,
	Les fonctionnaires doivent être traités de manière égale	6	ME, MENFP , DGB , MJSP , CNT , MCF
	Le refus de différence interindividuelle a un impact sur le niveau d'effort fourni par les fonctionnaires au travail	2	ME, OMRH, DGB
L'aversion pour la compétition	Les fonctionnaires ont peur de la compétition ; ils sont donc averses à la compétition	7	ME, OMRH, DGB , MJSP , PNH , CNT , MCF
	Les fonctionnaires pensent que la compétition est source de discorde	5	ME, OMRH, MENFP , DGB , MCF
	La compétition détruit la vie harmonieuse qui existe au sein de la fonction publique	5	ME, MENFP , OMRH, DGB , MCF
	La compétition détruit la vie de groupe qui existe au sein de la fonction publique	5	ME, MENFP , OMRH, DGB , MCF
	La compétition est la loi du plus fort	3	MENFP , OMRH, DGB ,
Absence de culture d'émulation	Les fonctionnaires pensent qu'ils doivent éviter de manifester le désir de surpasser les autres, de faire mieux qu'eux	6	ME, DGB , MJSP , MSPP , CNT , MCF
	La compétition permettrait d'augmenter mutuellement la performance	5	ME, OMRH, DGB , PNH , CNT
	L'absence de culture d'émulation a un impact sur le niveau d'effort que le fonctionnaire pourrait fournir. Il	5	ME, OMRH, DGB , MJSP , MCF

	est donc freiné par peur de représailles		
Le conformisme	Globalement, les fonctionnaires exécutent les tâches comme on avait l'habitude de faire.	8	ME, OMRH, DGB, MJSP, MSPP, PNH, CNT, MCF
	Les fonctionnaires se contentent de reproduire les mêmes techniques en fournissant le moins efforts possibles	5	ME, OMRH, MJSP, MSPP, PNH, MCF
	Le respect des traditions dans l'exécution des tâches est important pour le fonctionnaire	8	ME, OMRH, DGB MJSP, MSPP, PNH CNT, MCF.

L'analyse du tableau ci-dessus révèle que tous les thèmes n'ont pas été évoqués par tous les interviewés. On constate que seulement dix (10) thèmes ont fait l'unanimité auprès des interviewés. Les résultats de l'étude de cas multiples montrent que les fonctionnaires ont une forte croyance en l'omnipotence des divinités : Dieu, loas ou saints. Ces derniers jouent un rôle important dans leurs vies professionnelle et personnelle. Ils révèlent que cette croyance en l'omnipotence des dieux a un impact (qui peut être positif ou négatif) sur le niveau d'effort déployé par les fonctionnaires. D'une part, cet impact peut être positif dans la mesure où l'agent public pourrait penser que les divinités lui ont donné des potentialités ainsi que de l'énergie nécessaire en vue de mettre en œuvre des actions lui permettant d'atteindre ses objectifs. En revanche, certains agents publics pourraient adopter une attitude attentiste consistant à s'en remettre à ces divinités ; ce qui impacterait négativement leur motivation et leur performance. Les résultats de l'étude de cas multiples suggèrent également que la majorité des fonctionnaires pense que l'homme est limité dans la recherche des solutions aux problèmes auxquels il est confronté. En effet, une bonne partie des fonctionnaires croient que c'est une force externe à eux (les divinités) qui les aide à atteindre leurs objectifs ou résoudre leurs problèmes : avoir une promotion, gravir les échelons, obtenir des primes etc. L'appui divin (Dieu, saints ou loas) semble souvent être recherché. Il en résulte un manque d'effort fourni au travail. Ce qui porte à croire que cette croyance en la limitation de l'homme a un impact négatif sur leur niveau d'effort fourni au travail.

L'étude de cas multiples révèle l'existence de l'entraide au sein de la fonction publique. Les fonctionnaires sont en général prêts à porter leur soutien moral et ou financier, sans contrepartie à un collègue en difficulté. Ils croient qu'ils peuvent compter sur leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques pour les aider à résoudre leurs problèmes. Cet esprit de solidarité permettrait aux fonctionnaires d'être efficaces dans l'exécution de leurs tâches car cela crée une bonne ambiance, une ambiance de convivialité au sein de l'administration. Cependant, l'analyse révèle que les fonctionnaires qui croient en l'aide d'un homme fort, d'un parrain pour les aider à gravir les échelons, pour obtenir quelque chose, une promotion, une prime ou autre avantage ne fournissent pas d'effort soutenu impactant ainsi négativement leur motivation au travail.

Les résultats montrent que les fonctionnaires partagent comme valeur la philosophie du passage et du détachement. En effet, la vie sur terre est considérée comme un bref passage. Les croyants s'attendent à une autre vie, la demeure éternelle. Ainsi, ils ont l'habitude de consacrer beaucoup de temps aux activités spirituelles pour préparer cette vie. La majorité des fonctionnaires voient le travail comme un moyen de jouir de la vie terrestre. Ainsi, les analyses révèlent aussi que certains agents se contentent de fournir le minimum d'effort et adoptent l'attitude "li bon konsa" dans l'exécution des tâches. L'analyse décèle entre autres que les comportements des fonctionnaires laissent entrevoir qu'ils ont une préférence pour le présent.

Les résultats de l'étude de cas multiples révèlent que les fonctionnaires, en général, sont égalitaristes car la majorité n'accepterait pas la différence interindividuelle au sein du groupe. En effet, certains fonctionnaires n'auraient pas aimé que d'autres collègues obtiennent une promotion. Ils auraient aimé que leurs collègues restent au même niveau qu'eux. Ce comportement averse à la compétition semble être dû au fait que l'administration publique n'est pas un environnement compétitif. La compétition n'y est pas encore acceptée de manière systématique et institutionnelle ; les règles de la compétition ne sont pas bien définies. Voilà pourquoi, ils pensent que la compétition est une source de discorde, détruit la vie harmonieuse dans la fonction publique. Certains croient qu'il faut éviter de manifester le désir de dépasser les autres afin d'éviter des ennuis. Ce qui n'incite pas les agents publics à fournir le meilleur d'eux même.

L'analyse montre qu'en général, les fonctionnaires utilisent la méthode traditionnelle pour exécuter les tâches sans aucun souci d'innover. Ils ont tendance à répéter les techniques et procédés de leurs aînés sans y apporter une valeur ajoutée. Ils s'accrochent au respect des traditions dans l'exécution des tâches.

En somme, l'étude des cas multiples révèle que les fonctionnaires, en général, accordent beaucoup d'importance aux forces externes à eux pour résoudre leurs problèmes, partagent comme valeur la philosophie du passage et du détachement ainsi que celle relative à l'égalitarisme. Les résultats indiquent que ces traits ont des incidences (pour certains positifs, pour d'autres négatifs) sur la motivation au travail.

Chapitre VI : Protocole de la recherche empirique : Méthode quantitative

Introduction du chapitre

Ce chapitre vise à présenter la méthode quantitative de notre protocole de recherche empirique. Rappelons que ce travail de recherche vise à déterminer l'impact des traits culturels sur la motivation au travail des agents publics. Le comportement adopté au travail semble être la résultante de l'interaction entre les facteurs intrinsèques, extrinsèques et culturels. Alors, nous avons opté pour une approche méthodologique qui vise à vérifier les liens entre le comportement adopté par les agents de la fonction publique et les différents traits culturels identifiés dans le contexte haïtien. Pour collecter des données nous permettant de répondre à notre préoccupation, nous avons adopté la méthode d'enquête, avec questionnaire comme instrument de collecte de données.

L'exécution de l'enquête se fera en quatre étapes :

- La définition du contenu et la préparation des outils statistiques ;
- L'établissement de l'échantillon ;
- La réalisation de l'enquête proprement dite auprès des agents publics ;
- L'analyse et l'interprétation des résultats.

Ainsi, après une mise en contexte, l'enquêteur remet le questionnaire à l'enquêté en lui demandant de le remplir en sa présence. Cette technique permet à l'enquêteur d'être en interaction avec les répondants afin d'avoir des informations reflétant leurs réelles opinions et éventuellement de leur donner des explications sur certains points pouvant leur paraître obscurs.

Donc le choix de cette méthode, couplé à l'anonymat de notre questionnaire⁶⁸ permet d'obtenir des informations précises. Au niveau de ce chapitre nous allons parler de l'élaboration du questionnaire, du choix de l'échantillon, de l'administration du questionnaire et des techniques utilisées pour l'analyse des données ainsi que la purification des instruments de mesure.

⁶⁸ -Les fonctionnaires sont méfiants à fournir des informations sur leur travail. Donc l'anonymat facilite la précision

Section I : Elaboration du questionnaire et Choix des échelles de mesures des variables

L'élaboration du questionnaire est une étape délicate dans la réalisation de l'enquête. Tout d'abord, il faut définir l'objectif de l'enquête en vue de le bâtir pour répondre le mieux possible à la problématique posée. Ensuite la mise en œuvre des précautions en vue de s'assurer de la qualité des réponses à obtenir comme : la détermination de l'unité élémentaire pertinente sur laquelle doit porter le questionnaire, son articulation, l'utilisation des nomenclatures existantes. Enfin, la formulation du questionnaire.

En fonction de nos variables définies dans le cadre conceptuel, de nos hypothèses et de l'objectif de notre travail, nous avons élaboré une banque de questions. Chaque question ou ensemble de questions définit une variable précise. Pour l'ensemble de notre questionnaire, nous avons opté pour des questions fermées afin d'obtenir l'information la plus précise possible. Mise à part la première partie concernant notamment les questions sur les caractéristiques sociodémographiques des répondants, notre questionnaire a été conçu en utilisant des échelles d'opinion de type Likert allant de 1 à 5 (Tout à fait en désaccord à tout à fait d'accord). Ces questions d'échelles présentent l'avantage d'être très pratiques pour recueillir des opinions. Elles permettent de retranscrire quantitativement une donnée qualitative ; et elles sont faciles à exploiter.

Par ailleurs, le questionnaire comporte une note introductive présentant aux répondants l'intérêt et l'objectif de la recherche. Il fournit aussi des indications sur la façon dont il faut répondre aux différentes questions. Nous mettons aussi l'accent sur le caractère confidentiel des données recueillies qui ne seront utilisées qu'à des fins statistiques. Et nous avons pris le soin de définir quelques termes qui peuvent paraître obscurs pour les répondants. Le contenu du questionnaire a été amélioré par l'étude exploratoire. En effet, les items ont été raffinés suite à l'analyse des cas multiples.

Pour mesurer la variable dépendante, nous avons utilisé en grande partie les items trouvés dans la littérature anglo-saxonne. Nous les avons adaptés au contexte culturel haïtien, aux habitudes de vie et aux idiomes des agents de la fonction publique en Haïti. En ce qui concerne les facteurs socio-culturels, une étude exploratoire nous a permis de valider le contenu du questionnaire.

A. Variable dépendante: Motivation au travail (MAT) (Q 2 : 1 à 8).

Pour mesurer la motivation au travail, nous avons utilisé l'échelle de Wright (2008) composé de quatre (4) items. Cette échelle est inspirée des travaux de Baldwin (1984, 1990). Nous

avons choisi ces items parce qu'ils ont été appliqués dans le secteur public (Wright, 2004, 2008) et semblent mesurer la motivation au travail conformément à la définition conceptuelle adoptée par des auteurs : la direction du comportement, l'intensité et la persistance du comportement en vue de la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts (Mitchell, 1997). A ces quatre items de Wright (2008), nous avons ajouté quatre (4) autres items. Les deux premiers sont inspirés des travaux de Wright (2004) et viennent renforcer la mesure de la caractéristique « persistance du comportement » qui nous paraît très importante dans le processus motivationnel (Je suis toujours prêt à commencer tôt le matin et finir tard dans la nuit pour terminer un travail ; J'ai déployé des efforts continus pour contribuer à l'atteinte des objectifs de ma Direction ou mon Ministère). Les deux autres items concernent les dimensions « déclenchement et l'intensité du comportement » conformément à la définition de Vallerand et Thill (1993) et sont issus de la mesure de la disposition à faire des efforts de Leisink et Steijn (2009). En somme, la motivation au travail dans la fonction publique haïtienne est mesurée par huit (8) items.

Tableau 21: Mesure de la Variable dépendante

Nom de la variable	Dimensions / Indicateurs	Source
MAT	-Volonté de réaliser le travail -Niveau d'effort fourni -Niveau d'engagement au travail	Adaptation de l'échelle de Wright (2008)

B. Variables explicatives : facteurs socio culturels

Pour mesurer les facteurs socio culturels, nous avons choisi l'approche culturaliste par item à la Hofstede. En effet, à l'instar de ce dernier, notre échelle de mesure est graduée de 1 à 5 allant de Tout à fait en désaccord à Tout à fait en accord. Bien que l'approche par questionnaire comporte des limites dans la mesure où elle ne permet pas toujours de cerner toutes les nuances de la dimension socioculturelle (D'Iribarne, 1997 ; Diakité, 2004)⁶⁹ ; nous avons choisi cette approche parce qu'elle a été utilisée par beaucoup de chercheurs. En effet, selon Kirkman et al. (2006), plus d'un millier d'études empiriques s'en sont inspirées. L'approche de Hofstede reste le cadre théorique le plus utilisé et le plus influent dans la compréhension des différences culturelles et de leur implication sur le management (Clark et Eckhardt, 2003). La manière dont nous avons procédé pour développer les indicateurs de mesure des facteurs socio culturels est le recueil des éléments dans la littérature sur la culture négro-africaine en général, et celle d'Haïti en particulier. Ces éléments portent notamment sur la définition conceptuelle des différentes variables socio-culturelles. Les items qui en découlent ont été améliorés par les discussions et les observations faites par des professeurs et des chercheurs.

⁶⁹ D'Iribarne (1997) a fait remarquer que seule l'approche classique de l'ethnologue permettrait de bien appréhender chaque culture dans sa cohérence interne.

1)- La croyance en l'omnipotence des dieux (COD)

Nous entendons par l'omnipotence des dieux la croyance selon laquelle le parcours de chaque individu sur la terre est préétabli par un être suprême et que nul ne peut modifier ce parcours en dehors des divinités (Logossah, 2007). Cette croyance en l'omnipotence des divinités semble avoir une influence sur la motivation au travail. Les travaux de Weber (1904/2000:62), plus d'un siècle avant, avaient fait remarquer que les croyances et les pratiques religieuses, source des motivations psychologiques, tracent à l'individu sa conduite et l'y maintiennent. En effet, les croyances religieuses constituent un facteur susceptible d'influencer le processus motivationnel des individus au travail. Elles façonnent les attitudes et les comportements de ces derniers. Alors, la motivation au travail des fonctionnaires haïtiens peuvent provenir pour une grande part des représentations issues desdites croyances. Ces dernières peuvent contribuer au développement de compétences et de valeurs favorisant le bon fonctionnement des organisations (Diakité, 2004) ; encourager le dur labeur (Weber, 1904/2000). Ce qui nous porte à dire qu'elles peuvent être une source de motivation qui fournit l'énergie nécessaire à l'exécution efficace des tâches.

En revanche, les croyances religieuses peuvent aussi être des entraves au processus motivationnel en encourageant une attitude attentiste, à la résignation, à la patience et à l'immobilisme. Inculquer aux fidèles de tout remettre à Dieu, Jésus, et aux loas, car ils sont impuissants peut être un frein au déploiement de l'effort soutenu au travail. En effet, l'une des implications de la croyance en l'omnipotence des divinités est face aux problèmes quotidiens, les efforts individuels ne sont que peu orientés vers la recherche de solutions pratiques dans le milieu ambiant. Il en résulterait une attitude fataliste. Nombreux sont les auteurs qui soutiennent que le fatalisme découle des croyances religieuses (Quinney, 1964 ; Tribou, 1995 ; Jacobson, 1999 ; Cowan et al., 2002 ; Morgan et al., 2008)⁷⁰. Les enseignements bibliques et islamiques (coraniques) prônent la soumission aveugle à Dieu qui est omnipotent, omniscient et omniprésent (Tribou, 1995 ; Kuran, 2008). Alors, les adeptes pourraient croire que tout ce qui leur arrive a été fixé par Dieu, « le tout puissant » qui détermine leur destin. Ainsi, ils pourraient même supposer que Dieu a peut-être déjà fait en sorte que tout arrive de la façon même dont tout va arriver, et qu'il n'y a rien qu'ils puissent y faire (Taylor, 1962). En conséquence, ils s'en remettent à des divinités.

Cependant, il convient de préciser que les croyances religieuses ne se traduisent pas toujours et partout en fatalisme. Certaines religions sont mêmes reconnues pour leur enseignement proactif qu'elles inculquent à leurs adeptes (Ly, 2011). C'est le cas du bouddhisme où la doctrine

⁷⁰ Le fatalisme a aussi des fondements philosophiques selon lesquels tout arrive selon des lois invariables ou des forces naturelles en sorte que quoi qu'il arrive dans le monde à un quelconque instant futur, ce qui arrive est la seule chose qui puisse arriver à cet instant-ci (Taylor, 1962).

« Karma » prône le libre arbitre en sorte que chacun soit responsable de ses propres actes. Par ailleurs, les valeurs prônées par le protestantisme dans les pays occidentaux semblent ne pas se traduire en attitude fatalisme. En effet, en occident, la culture protestante accorde beaucoup d'importance aux réalisations (Trompenaars et Hampden-Tune, 2003) et que les chrétiens ne s'en remettent pas à Dieu. Dans ces pays, le protestantisme encourage la bravoure et l'action du croyant vers la réussite, le travail continu et le déploiement de l'effort constant en vue d'accumuler de la richesse ; c'est le cas par exemple de l'éthique protestante, notamment le protestantisme ascétique (le puritanisme et le calvinisme) en occident qui préconisent le dur labeur, l'accumulation de l'argent (gagner de l'argent pour la seule gloire de Dieu), signe de grâce divine (Weber, 1904/2000).

Dans les pays occidentaux, l'éthique protestante semble entraîner un changement d'attitude à l'égard du travail qui passe d'un simple gagne-pain et d'un moyen de faire du profit à un instrument efficace de réalisation du salut, d'atteinte de la paix de l'âme. Les protestants occidentaux se sentent plutôt obligés de « réussir » leur vie professionnelle pour avoir la sensation d'être élus de leur Dieu faisant ainsi la réussite professionnelle un signe de leur élection divine. Pesqueux (2004 : 181) commente cette sécularisation dans les termes suivants : « L'identité calviniste de la confiance en Christ, de la confiance en soi et de la confiance en un travail sans relâche conduit à justifier l'implication dans une intense activité sur terre puisque le monde existe pour la gloire de Dieu ». En conséquence, chaque chrétien essaie de fournir le maximum d'efforts possible dans ses activités en vue de trouver le salut. Il est donc évident que dans ces pays, la croyance en Dieu a une influence positive sur la motivation. Qu'en est-il pour Haïti ?

En Haïti les croyants, chrétiens ou vodouisants, ont tendance à attendre tout des dieux qui sont considérés comme omnipotents. En effet, les enseignements religieux en Haïti font que les haïtiens (vodouisants ou chrétiens) cherchent les solutions à leurs problèmes dans le monde de l'au-delà. Au lieu de chercher du travail, les chrétiens vont à l'église parfois tout au cours de la semaine pour en demander à Dieu ; les vodouisants vont chez un prêtre vodou « hogan ». Au lieu de déployer des efforts continus au travail, d'essayer d'être performants pour avoir une promotion, certains fonctionnaires vont s'adresser à un être suprême pour en obtenir. Le fait qu'ils croient que cet être suprême (Dieu pour les chrétiens, les « loas » pour les vodouisants) est omniscient, omniprésent et omnipotent n'est pas un problème en soi. Ce qui est malheureux, c'est de remettre tout à cet être suprême sans faire d'efforts. Comme Logossah (2007) l'a si bien souligné, les individus à culture négro-africaine s'en remettent le plus souvent aux divinités pour la résolution des problèmes auxquels ils se trouvent confrontés dans la vie courante. Le corollaire de cet état de fait se traduit par l'immobilisme.

En effet, ces croyances peuvent souvent créer chez l'individu une attitude passive consistant à accepter un sort qu'il pourrait éviter s'il a mis énergiquement en œuvre une action⁷¹. Alors, il pense que l'homme n'est pas maître de son destin, mais il le subit⁷². Il n'est pas maître et possesseur de soi-même. En Haïti, cette attitude est cristallisée dans les mouvements religieux protestants en Haïti, particulièrement le pentecôtisme (Dorvilier, 2010). Les leaders de ces mouvements ont mis l'émphase sur des passages bibliques pour alimenter cette attitude : « nous sommes pauvres ici sur la terre où nous sommes tous passagers, nous serons riches dans le ciel à côté de notre père ; ou encore « heureux les pauvres en esprits car le royaume des cieux est à eux ». Ces versets de béatitude ne sont généralement pas placés dans leur contexte. Les leaders religieux l'utilisent pour inculquer aux fidèles de se résigner à leur sort. Ce qui est susceptible de se traduire par l'absence de pulsions internes et ou externes pouvant amener l'individu au travail à changer le cours des choses et à fournir le maximum d'efforts en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. En effet, l'attitude d'impuissance ou de limitation qui en résulte peut ne pas favoriser le déploiement des efforts soutenus en vue de la réalisation d'un travail parfait, bien fait ou d'atteindre des objectifs difficiles, de réaliser des challenges.

Il ressort de cette croyance en l'omnipotence des forces invisibles au moins deux implications. La première est qu'elle peut créer une disposition mentale peu favorable au travail lui-même (les efforts étant plus orientés vers la satisfaction des caprices des dieux). Ensuite, les efforts quantitatifs et qualitatifs à consacrer à une tâche ou fonction sont moindres : ils sont orientés dans d'autres directions (Mitchell et Daniels, 2003) et de moindre intensité instantanément et dans le temps (les individus ne peuvent modifier le cours des choses).

Dès lors et toutes choses égales par ailleurs, cette croyance aura tendance à réduire la motivation au travail des individus. Toutefois, comme dans tout contexte de croyances, la situation reste propice aux effets « tâche solaire » : en s'adressant aux divinités, les individus croyant que celles-ci les autorisent à réaliser des efforts suffisants pour inverser le cours des choses peuvent se trouver effectivement motivés à fournir de tels efforts (auto-réalisation) dans le cadre de leur fonction. En effet, la motivation peut se manifester dès lors qu'un individu recourt au mécanisme déclencheur qui est l'aide des dieux⁷³. Par exemple, après avoir prié, l'individu peut fournir plus d'effort car il croit que la divinité est avec lui et que sa force va se manifester pour lui permettre justement de concrétiser l'effort. Sa croyance lui donne l'énergie nécessaire pour réaliser correctement les tâches. Quoi qu'il en soit nous postulons que, globalement, la croyance en l'omnipotence des dieux pourrait influencer négativement le

⁷¹ Il faut reconnaître que l'Haïtien n'est pas fainéant ; il est plutôt débrouillard. Mais il essaie de faire des petites choses pour assurer la survie en se résignant au peu dont il dispose.

⁷² - La maîtrise d'un individu de son destin se traduit par la fourniture des efforts, la mise en œuvre des actions susceptibles de réaliser ses objectifs et réaliser son avenir.

⁷³ -C'est peut être ce mécanisme déclencheur qui a favorisé la révolution de 1804. La croyance en l'omnipotence des dieux leur aurait donné des énergies nécessaires.

processus motivationnel dans la fonction publique haïtienne. En définitive, l'effet de l'omnipotence des divinités sur la motivation serait ambigu.

Pour mesurer la croyance en l'omnipotence des dieux, nous avons utilisé deux indicateurs : l'imitation humaine (IH), mesurée par quatre (4) items et la puissance divine (PD) par quatre (4) items. En s'inspirant des travaux de Logossah (2007), nous avons donc développé une échelle de 8 items (voir le questionnaire, Q 3 : 1 à 8).

-
-
- 1- Dans le cadre de mon travail, je ne fais rien sans invoquer les divinités (Dieu, esprits ou des loas).
 - 2- Même en déployant tous les efforts possibles, je suis convaincu que je ne peux exécuter les tâches que grâce à la volonté de Dieu.
 - 3- C'est Dieu lui-même qui décide si un travailleur peut progresser ou non dans l'accomplissement de sa tâche.
 - 4- Les efforts que nous déployons ne produisent des effets que si Dieu le veut.
 - 5- Avec l'aide de Dieu, on peut exécuter toute tâche, même les plus difficiles*
 - 6- En invoquant Dieu, j'arrive toujours à résoudre tous mes problèmes
 - 7- Quand on obtient une récompense au travail, c'est Dieu même qui la donne car tout provient de lui et c'est lui qui récompense quand il le souhaite.
 - 8- « L'évolution de ma carrière dépend de Dieu » car l'homme n'est pas maître de son destin ».
-
-

2)- La Foi en l'aide des autres (FAA) (Q 3 : 8 à 15).

Nous entendons par Foi en l'aide des Autres la conviction largement partagée dans la société haïtienne selon laquelle un individu ne peut rien entreprendre ou accomplir avec succès sans le concours ou l'aide des autres (Logossah, 2007). Dans l'imaginaire haïtien, on s'attend à être aidé. En effet, l'individu compte sur l'aide de sa famille élargie ou de son clan pour entreprendre une action ou pour assurer sa survie, pour obtenir un emploi, une promotion dans son travail ; les dirigeants comptent sur les experts internationaux pour préparer des politiques publiques, l'État compte sur l'aide extérieure pour tout faire. Ancrée dans la programmation mentale des haïtiens, cette croyance semble être la résultante du système d'entraide mutuelle des sociétés communautaristes d'Afrique dans lesquelles les gens appartiennent à des groupes et ont tendance à se préoccuper les uns des autres (Logossah, 2007). Cet esprit communautaire implique l'importance du groupe sur l'individu.

La foi en l'aide des autres semble avoir pour soubassement la croyance en l'omnipotence des dieux qui se traduit par la conviction des Haïtiens selon laquelle c'est une force externe à eux qui va les aider à atteindre leurs objectifs ou à résoudre leurs problèmes. En effet, une grande partie de la population haïtienne semble ne pas croire en ses propres capacités à résoudre les problèmes auxquels elle fait face. Les Haïtiens sont donc enclins à remettre tout à dieux et/ ou à quelqu'un de plus puissant. Dans la société haïtienne, face à un problème, le premier réflexe n'est pas de compter sur ses propres capacités, mais de savoir « qui pourra m'aider ».

Cette croyance pourrait être le reflet d'une société ou d'une communauté solidaire et de ce fait comporterait des vertus pour le développement. Malheureusement, force est de constater que la foi en l'aide des autres ne revêt pas la forme d'un véritable échange mutuel ; mais plutôt d'une aide à la survie sans contrepartie. En effet, il semble que l'assisté n'aurait que de droits et le donneur n'aurait que de devoirs en sorte qu'il est une prérogative pour le premier de demander des aides sans se sentir être dans l'obligation de faire des efforts pour s'en sortir soi-même ; et que le second est tenu (moralelement) d'assister le premier. Il s'agit d'une solidarité imposée, où chaque membre se trouve obligé d'adhérer au groupe et à ses valeurs sous peine d'être rejeté par le groupe ou d'être l'objet d'autres sanctions. Ce qui renvoie à la solidarité mécanique au sens de Durkheim où il n'existe quasiment pas de différences entre les individus qui éprouvent les mêmes sentiments, ont les mêmes croyances et partagent les mêmes valeurs. Comme l'a si bien souligné Dorvilier (2012), cette solidarité mécanique qui est dominante dans la société haïtienne, rendrait impossible la motivation car elle n'encourage pas une éthique de l'accomplissement personnel puisqu'elle n'accepte pas de différence.

Cette vision du monde selon laquelle chacun compte sur l'aide de l'autre ou des autres dans la société haïtienne, tend à réduire l'initiative individuelle ainsi que la responsabilité qui s'y rattache ; elle tend à amoindrir l'effort personnel, l'effort productif individuel (Logossah, 2007). Ce type de solidarité clanique présente le risque de freiner la motivation au travail (Ponson, 2010). Alors, on comprend bien que la foi en l'aide des autres tendrait à avoir un impact négatif sur la motivation au travail.

La foi en l'aide des autres se manifeste dans les organisations haïtiennes publiques ou privées, par la croyance qu'ont beaucoup d'employés que leur avancement dépend de leur oncle, de leur parrain ou de quelqu'un dans la hiérarchie avec qui, ils ont des relations. Au lieu de déployer des efforts dans le travail, l'employé compte sur autrui pour gravir les échelons dans la hiérarchie. Il en résulterait un double effet sur la motivation : d'une part, les agents qui attendent l'assistance du fort peuvent minimiser leur effort personnel ; d'autre part, chez les autres fonctionnaires qui sont performants développera un sentiment d'injustice diminuant ainsi leur effort.

Toutefois, il faut reconnaître que le fait que l'employé puisse compter sur ses collègues ou son supérieur pour accomplir une tâche, avoir un guide, ou encore aider à résoudre un problème personnel peut se traduire par une ambiance de convivialité et peut l'inciter à travailler. De plus, le fait d'avoir quelqu'un sur lequel compter peut rassurer les employés et constituer pour eux, une source de confiance, susceptible de les inciter à fournir un effort soutenu dans l'exécution de leur tâche. Donc, au travail, cela peut se traduire par une augmentation de l'effort productif et donc par un comportement motivé accru. La relation croyance en l'aide des autres - motivation au travail apparaît en définitive ambiguë.

Pour mesurer la Foi en l'aide des autres, deux (2) indicateurs ont été mobilisés : la solidarité (S) qui est opérationnalisée par trois (3) items ; la médiation d'autrui (MA) qui lui-même est mesuré par quatre (4) items. En s'inspirant des travaux de Logossah (2007), nous avons développé une échelle de mesure composée de 7 items.

9- L'entraide est la meilleure façon pour les agents publics d'exécuter efficacement leurs tâches.

10- Pouvoir compter sur ses collègues ou son supérieur incite à fournir un effort soutenu et motive plus au travail.

11-Aider mes collègues de travail à exécuter leurs tâches est important pour moi

12-C'est une obligation morale pour les fonctionnaires les plus performants d'aider ceux les moins performants dans l'exécution de leurs tâches.

13- Je ne peux pas être performant dans mon travail sans l'aide de mes collègues ou de mon supérieur hiérarchique

14-Avoir quelqu'un sur qui je peux compter pour avoir une promotion m'encourage à fournir plus d'effort dans l'exécution de mes tâches et me motive plus.

15-En général, pour obtenir une promotion dans la fonction publique, il faut avoir quelqu'un qui est bien placé dans la hiérarchie.

3)- La philosophie du passage et du détachement (pp) Q4

La philosophie du passage et du détachement désigne la croyance concevant la vie comme « un passage d'un instant très bref sur la terre» (Logossah, 2007). Elle est très présente dans les sociétés négro-africaines dont la société haïtienne où l'homme est considéré comme passager sur la terre avant de traverser dans son demeure éternel : l'au-delà car « nou tout gen pou n ale » (personne ne vient demeurer ici-bas). Il en résulte notamment une attitude qui consiste à négliger la vie terrestre pour se consacrer à la préparation de la vie dans l'au-delà (la négligence de la vie terrestre) ; l'auto-retrait du monde, le faible niveau d'aspiration et la vie dans l'instant présent d'autre part.

a)- La négligence de la vie terrestre

Selon Logossah (2007), les négro-africains négligent la vie terrestre, car cette dernière est considérée comme étant une transition vers la demeure éternelle qu'on doit préparer avec soin. Ainsi, les problèmes quotidiens sont négligés au profit de la préparation de la vie dans l'au-delà. Les efforts sont le plus souvent détournés vers cette dernière en vue de satisfaire les caprices des dieux plutôt que vers la recherche de solutions pratiques dans le milieu ambiant, vers l'utilisation de la matière, de l'environnement naturel en vue de résoudre leurs problèmes. Comme l'a si bien souligné Ponson (1990), l'homo negro africanus (l'homme négro-africain) reste dominé face à la nature, laquelle domination constitue un frein à l'innovation. Au lieu de canaliser les énergies vers la domination de la nature, les efforts sont plutôt déployés par des individus pour être justes, pour mener une vie de piété en vue d'aller au paradis. L'un des

événements attestant la prépondérance de la vie dans l'au-delà sur la vie terrestre sont les funérailles. En effet, ces dernières revêtent une grande importance en Haïti à tel point qu'elles entraînent la décapitalisation d'une grande partie des haïtiens notamment les paysans ; elles détruisent toutes les économies constituées pendant toute une vie. On voit bien que la négligence de la vie terrestre maintient les individus dans une logique de subsistance peu propice à l'effort soutenu et à la motivation au travail.

Par ailleurs, cette négligence de la vie terrestre semble avoir un impact sur le niveau d'aspiration exprimant notre façon de fonctionner en bricolage matérialisé par cette attitude « li bon konsa »⁷⁴.

b)- Niveau d'aspiration et l'attitude « li bon konsa ».

Le niveau d'aspiration des haïtiens est cristallisé dans les attitudes et les comportements des membres de toutes les strates sociales haïtiennes : la bourgeoisie, la classe moyenne et la masse. L'analyse de leurs attitudes et comportements nous permet de déceler le niveau d'aspiration des Haïtiens. Notre mentalité conditionne notre façon de penser et notre façon d'agir. Si on a une pensée de rétrécissement, on s'accrochera à faire de petites choses ; en revanche, si on voit grand, on fera des grandes choses car l'intention précède l'action. Il semble que dans l'imaginaire populaire haïtien s'ancre un faible niveau d'aspiration qui est d'ailleurs reflété dans cette chanson populaire dans le monde protestant « isi ba mwen satisfè ak yon ti kay, men ak jezi mwen santim byen ũ » (Ici-bas une maisonnette me satisfait, il suffit que Jésus soit avec moi, je me sens bien). Jésus nous pourvoira le minimum dont on aura besoin pour survivre et en conséquence, on se consacre davantage à des activités spirituelles en vue de préparer notre demeure éternelle. Cette attitude de se contenter du minimum vital se traduit par le « comportement de satisficing des Psychologues » (Ponson, 1990). En Haïti, on ne sent donc pas la croyance en un progrès qui, selon Pesqueux (2004), caractérise les sociétés occidentales modernes.

Notre niveau d'aspiration a surement des implications sur le fonctionnement des organisations et particulièrement sur le comportement des individus au travail. En effet, contrairement aux individus ayant un niveau d'aspiration élevé, qui va se défoncer pour fournir les meilleurs résultats, ceux dont le niveau d'aspiration est faible ne vont pas se consacrer à surmonter des obstacles, à accomplir des choses difficiles, à faire des grandes choses comportant des défis dans leur travail ; car ils ne sont pas animés à assouvir ce que McClelland appelle « need for achievement » (le besoin d'accomplissement), mais plutôt à satisfaire tout simplement les besoins physiologiques au sens de Maslow. L'attitude « li bon konsa » qu'en résulte se traduit par le refus de l'effort soutenu, du perfectionnement continu dans le travail.

⁷⁴ - Cette attitude découle d'une tradition en créole imprimant cette logique selon laquelle il n'est pas nécessaire de faire les choses à la perfection.

c)- L'auto-retrait du monde

Nous entendons par auto-retrait du monde le comportement caractéristique des sociétés négro-africaines dont celle d'Haïti qui consiste pour leurs membres à ne pas avoir le sentiment qu'ils sont concernés par tout ce qui se passe dans le monde hors de leur contrée (Logossah, 2007). Il en résulte une faible volonté chez lesdits membres à imiter les pays industrialisés, d'apprendre d'eux et de prendre part à cette bataille mondiale pour le développement en vue de tirer leur épingle du jeu. Ce qui se traduit par la marginalisation desdites sociétés sur la scène internationale. Ce qu'on a constaté en Haïti. Louis Juste (2003), cité par Dorvillier (2012), a évoqué ce comportement d'auto-retrait en Haïti quand il soutient que l'éducation haïtienne produit des princes auto-dominés qui sont fermés sur leur propre univers sans aucune ouverture sur les autres.

Ce comportement d'auto-retrait du monde peut avoir des implications au sein des organisations. En effet, en ayant le sentiment que ce qui se passe dans les autres sections, services ou directions de l'organisation ne les concerne pas, les employés peuvent être faiblement impliqués dans des activités visant à atteindre les objectifs de leur organisation ; ils se contenteraient alors d'exécuter simplement les tâches routinières. D'autre part, restant repliés sur eux, les managers ne chercheraient pas à savoir et à appliquer les méthodes modernes de GRH en vue d'inciter les employés à exécuter efficacement leurs tâches dans le but de faire face à la concurrence mondiale.

d)- La vie dans l'instant présent.

Nous désignons par vie dans l'Instant Présent la croyance profonde des sociétés négro-africaines selon laquelle la vie n'est qu'un « passage d'un instant très bref sur la terre » (Logossah, 2007). En outre, cette vie terrestre serait elle-même futile, n'étant qu'une transition vers cette demeure éternelle, la vie dans l'au-delà. En effet, dans les sociétés à vision eschatologique comme la nôtre, le futur lointain intéresse très peu les gens. C'est la jouissance de la vie dans l'instant présent qui compte, car « nous sommes tous passagers sur la terre, profitons en ». Et ce n'est pas la peine d'accumuler de la richesse car « sur la terre, tout n'est que vanité ». Il suffit d'avoir le minimum pour vivre, voire survivre. Il existe un adage populaire haïtien qui exprime cette attitude : « Kofrefò pa swiv Kobya » (à la mort nul n'emporte sa richesse ». Il en résulte l'absence de pulsions qui inciteraient les individus à déployer un effort soutenu dans la réalisation d'une activité (voir supra).

Cette philosophie conditionne notre programmation mentale en tant que peuple et façonne nos attitudes et nos comportements dans la société en général et au sein des organisations en particulier. En conséquence, les individus manifestent de l'aversion pour tout effort prolongé dans le temps ; ce qui est nuisible à un comportement motivé au travail (Mitchell et Daniels, 2003). Le travail est perçu comme un simple gagne-pain leur permettant de profiter de l'instant

présent et non un moyen d'accumulation. Alors, il n'existe pas de mobiles internes et/ou externes qui se traduisent par la persistance du comportement dans une action. Toutes choses égales par ailleurs, cette préférence pour le présent tendrait à influencer négativement sur la motivation au travail des agents de la fonction publique.

Quatre (4) dimensions opérationnalisent la philosophie du passage : la négligence de la vie terrestre (NVT) opérationnalisée par quatre (4) items ; le niveau d'aspiration (NA), par quatre (4) items ; l'auto retrait (AR) et la vie instant présent (VIP) sont respectivement mesurées par trois (4) et quatre (4) items. En somme, une échelle composée de 16 items est développée en vue de mesurer cette variable.

-
- 1-Les primes de performance ne m'incitent pas à fournir un effort soutenu car la vraie récompense, ce n'est pas la réussite ici-bas, mais le bonheur dans l'au-delà.
 - 2-Le travail est un moyen d'avoir un peu d'argent permettant de jouir de la vie terrestre avant traverser dans l'au-delà.
 - 3-C'est important de consacrer beaucoup d'efforts pour mener une vie de piété sur terre en vue d'aller au paradis après la mort.
 - 4-La vie sur terre est moins importante que la vie dans l'au-delà car l'humain n'est venu passé qu'un bref instant sur terre.
 - 5-Je n'ai pas besoin de travailler toujours plus pour chercher une promotion, je me contente de mon salaire ; c'est déjà mieux que rien.
 - 6- Un salaire élevé ou une promotion ne m'incite pas à fournir un effort soutenu puisque dans la vie, je me contente de ce que j'ai.
 - 7-Il n'est pas nécessaire de toujours chercher à perfectionner son travail car « nou pa bezwen pitit sanble ak papa ».
 - 8-En général, les fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort, de fournir un travail bâclé.
 - 9-Tout ce qui se passe hors de mon environnement de travail ne me concerne pas.
 - 10-En général, je m'intéresse peu à ce que font les autres, car je ne me sens pas concerné
 - 11- En général, je ne m'intéresse pas à tout ce qui ne fait pas partie des tâches qu'on m'a attribuées ; cela ne me concerne pas.
 - 12- Inutile de vouloir faire comme les européens, ou les américains, car on ne pourra jamais les rattraper durant le peu de temps que l'on va vivre sur terre.
 - 13- Inutile de déployer de grands efforts pour chercher les objectifs de moyen et long terme du Ministère car personne ne vient demeurer ici-bas (« nou tout gen pou n ale ») et personne ne verra jamais ces objectifs
 - 14- Ce qui compte le plus, c'est de pouvoir jouir avec le minimum que l'on a durant le peu de temps que l'on va vivre sur la terre, car « Kofrefo pa swiv Koby ».
 - 15- Il faut prioriser la vie d'aujourd'hui car personne ne sait ce qui se passera demain ou après demain.
 - 16- je travaille dans la fonction publique pour pouvoir assurer ma survie durant le peu de temps que je passe sur la terre.
-

4)- Tension vers l'Egalitarisme (Q5 : 1 à 13).

La tension vers l'égalitarisme désigne ici cette volonté manifeste de refuser toute différence interindividuelle au sein du groupe. Il découle du principe de primauté accordée au groupe sur l'individu. Cette logique de la primauté du groupe tire sa source dans le communautarisme

africain où les individus n'existent que par et pour leur communauté originelle, cadre des valeurs, des rôles et des places pré-assignés aux individus (Dorvillier, 2012). Il s'agit d'un individualisme collectif au sens de John Rawls où l'individu est fortement contrôlé par la communauté et ne peut que s'aligner à la logique du groupe afin d'assurer l'équilibre social initial (Rawls, 1971). La tension vers l'égalitarisme se traduit par le déni de succès, l'aversion pour la concurrence et le conformisme.

a)- Dénis de succès

Selon Dorvillier (2011), cette passion égalitariste entraîne aussi un déni de succès au sein du groupe. En effet, se distinguer des autres est généralement mal vu, parfois même par des membres de la famille. Si quelqu'un arrive quand même à réussir, il est pointé du droit de tout soupçon : « li fè kontra ak djab ; li nan dwog (il a signé un pacte avec le diable ; il est impliqué dans des trafics de stupéfiants). Abondant dans le même sens, Asselin et al.(2003 :31) ont avancé que « Les succès individuels occasionneraient de la jalousie chez les autres et de la division dans la communauté, succès alors souvent attribué à l'utilisation de moyens maléfiques ». Cette vision du monde n'entraîne aucun dynamisme, ni énergie du côté des jeunes pour suivre la trace, l'exemple de ce quelqu'un qui a osé de réussir dans la vie ou dans un domaine, puisque ce succès n'est pas perçu comme étant le fruit de ses efforts, mais des forces surnaturelles ou des trafics illégaux.

Dans ses attitudes et ses comportements, l'homme haïtien pratique le « culte d'égalitarisme ». Il essaye de garder ou de ramener tout le monde à un même niveau. Profondément enraciné dans le communautarisme (Dorvillier, 2012), l'égalitarisme haïtien renvoie à l'égalité de rang et notamment d'une culture d'égalitarisme par le bas s'inscrivant dans une logique Rawlsienne d'égalité. Alors, cette vision n'incite pas à déployer des efforts continus dans une activité ou dans une organisation, à la développer par peur de se faire tirer vers le bas ou de se faire détruire ou encore de se faire réduire à sa plus simple expression, par tous les moyens possibles et imaginables. Comme l'a si bien souligné Barthelemy (1989), cette vision égalitariste entraîne la neutralisation des pulsions individuelles dont le corollaire se traduit par une tendance⁸ au maintien d'un équilibre statique incompatible avec le développement ainsi qu'une éthique de dur labeur. Cette vision du monde peut se traduire par l'absence de désirs d'accomplissement et d'épanouissement personnel au sens d'Adelfer poussant l'individu à être créatif en vue d'atteindre ses objectifs et ses aspirations (cf. supra). Elle a des implications négatives sur la motivation au travail.

Cette non acceptation de différence au sein du groupe se manifeste particulièrement dans le milieu paysan et dans la classe prolétarienne urbaine par l'existence d'un système de contrôle et de sanction permettant d'identifier les individus qui refusent de respecter cette règle immanente « tu ne te différencies pas surtout au détriment du groupe » et de les sanctionner en faisant appel notamment à la sorcellerie.

b)- L'aversion pour la compétition

L'aversion pour la compétition désigne chez Logossah (2007), l'absence de culture de compétition, de concurrence et d'émulation dans les sociétés négro-africaines où à l'émulation s'est substituée la jalousie. En effet, la logique d'émulation selon laquelle il faut chercher toujours à dépasser les autres est mal vue en Haïti. Cet auteur soutient qu'à la culture « d'émulation (quand tu fais mieux que moi je dois m'efforcer de te dépasser) s'est substituée la jalousie qui mine la société : le comportement est désormais « quand tu fais mieux que moi, je vais essayer de te détruire et t'empêcher d'avancer » (Logossah, 2007 :12). Alors qu'une saine compétition est un stimulant au dépassement, à la performance, à la réussite (Diakité, 2004). En effet, la compétition peut être un moyen permettant aux concurrents d'augmenter mutuellement leurs efforts. C'est cette culture d'émulation que l'on trouve dans les pays industrialisés.

Cette attitude aversive pour la compétition semble découler du principe de la primauté du groupe sur l'individu, héritage du système communautariste africain qui interdit la compétition au sein du groupe. En fait, cette primauté du groupe sur l'individu se traduit dans le milieu des affaires en Haïti, par la logique de collusion qui l'emporterait sur celle de rivalité. Il en résulte une préférence pour le monopole (Logossah, 2007).

Dans le travail, quand on essaie d'être plus performant que les autres en fournissant le maximum d'effort que possible, on est mal vu et on essaie de vous détruire en utilisant notamment les forces surnaturelles du panthéon vaudou. Se distinguer des autres est mal vu dans la fonction publique haïtienne car vous êtes soupçonné tant par votre supérieur d'être en train de manigancer son détronement pour en prendre la place, que par ses collaborateurs d'être en train de se faire paraître en vue de l'obtention d'une promotion. Il en résulterait une réduction de l'effort productif individuel tant en intensité qu'en persistance et donc du comportement motivé à la tâche. Dans un tel contexte, l'aversion pour la compétition impacte négativement le processus motivationnel.

c)- Le Conformisme

L'une des manifestations de cette aversion pour la compétition en Haïti est le conformisme selon lequel il faut faire les choses comme nos aînés en se contentant de reproduire les techniques. Dans notre société en général et dans l'administration publique en particulier, innover est mal perçu. L'innovateur est considéré comme quelqu'un qui est venu pour se faire voir en vue de prendre la place des autres. Au sein de l'administration publique, la remise en cause de ce qui existe est mal vue car elle est souvent perçue comme un défi aux réalisations passées et à leurs auteurs. On dit souvent « il est à peine arrivé, il pense qu'il peut changer les choses qu'on fait ainsi pendant plus de 25 ans ». Celui qui tente de changer les choses sera

l'objet de toutes les accusations possibles. Les conformistes vont tout faire pour réduire sa fougue à sa plus simple expression, pour ne pas dire l'éliminer. Les travaux théoriques de Barthelemy (1989), Logossah (2007) et ceux de Dorvilier (2012) ont servi d'intrants dans le cadre du développement de mesure du construit tension vers l'égalitarisme. Quatre indicateurs sont utilisés pour opérationnaliser cette variable : (déni de succès) Refus de différence au sein du groupe) mesuré par cinq (6) items, l'aversion pour la compétition (AC), l'absence d'émulation (AE) et le degré de conformisme (DC) sont chacun mesurés par 3 items.

-
- 1- Déployer des efforts individuels dans une activité ou dans le ministère en vue d'être performant peut être source d'ennuis car cela vous distingue des autres.
 - 2- Les inégalités de revenus et de richesse entre les individus ne sont pas une source de motivation mais de jalousie.
 - 3- C'est important que tout fonctionnaire soit traité de manière égale.
 - 4- Des mesures doivent être prises en vue de réduire énormément les différences de salaires dans la fonction publique.
 - 5- Quand une promotion est accordée à un individu, cela est mal vu par les autres.
 - 6- Quand quelqu'un surpasse les autres, il est normal qu'on le ramène au même niveau que tout le monde.
 - 7- La compétition entre les fonctionnaires détruit la vie harmonieuse au travail.
 - 8- La compétition entre les fonctionnaires détruit l'esprit de groupe dans la fonction publique
 - 9- La récompense ne m'incite pas à travailler plus car c'est mal vu par les autres et source d'ennui.
 - 10- Dans la vie professionnelle, il faut toujours chercher à faire mieux que les autres*
 - 11- Dans la fonction publique, il faut éviter de manifester le désir de surpasser les autres
 - 12- La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible*.
 - 13- Dans la vie professionnelle, il ne sert à rien de chercher à inventer, il vaut mieux suivre les autres et faire exactement comme eux
 - 14- Dans l'exercice de ma fonction, ce qui compte pour moi, c'est de respecter les normes traditionnelles d'exécution des tâches.
 - 15- En général, les fonctionnaires reproduisent les techniques d'exécution des tâches de leurs aînés.
-

Tableau 22: Mesure des variables explicatives : Facteurs socio-culturels

Nom des variables	Dimensions / Indicateurs	Sources
Croyance en l'Omnipotence des Dieux (COD)	- l'imitation humaine - la puissance divine	Etude de cas multiples et conversation avec les chercheurs et professeurs
La Foi en l'aide des autres (FAA)	- la solidarité - la médiation d'autrui	Etude de cas multiples et conversation avec les chercheurs et professeurs
La philosophie du passage (PP)	- la négligence de la vie terrestre - l'attitude « li bon konsa - l'auto retrait - la vie instant présent	Etude de cas multiples et conversation avec les chercheurs et professeurs
Tension vers l'égalitarisme (TE)	- Dénis de succès - l'aversion pour la compétition - l'absence d'émulation - degré de conformisme	Etude de cas multiples et conversation avec les chercheurs et professeurs

Section II .Population, échantillonnage et administration du questionnaire

L'unité d'analyse utilisée dans le cadre de notre travail est l'individu. Ce choix se justifie pour deux raisons : d'abord, la littérature sur la motivation des salariés privilégie l'individu-salarié comme unité d'analyse ; ensuite c'est ce dernier qui, en fonction des mobiles internes ou externes adopte un comportement donné. Boudon (1992), cité par Diakité (2004), soutient que l'individualisme méthodologique permet d'expliquer les faits sociaux à travers les comportements individuels découlant des croyances et valeurs culturelles. Notre étude porte sur les agents de la fonction publique d'Etat. Donc, les agents des Collectivités Territoriales et ceux qui travaillent dans les entreprises publiques ne sont pas couverts par l'enquête.

A. Méthode d'échantillonnage, algorithme de tirage et Organisation de l'enquête

1)- Méthode d'échantillonnage et algorithme de tirage

Nous appliquons la méthode aléatoire simple. Les individus seront tirés au hasard. Chaque individu a la même chance d'être tiré. Mais dans chaque Ministère ou institution publique, un nombre d'individus sera tiré en fonction du poids de son effectif, ce pour avoir une plus grande représentativité. Comme algorithme de tirage, nous utilisons le tirage successif des unités, c'est-à-dire nous choisissons un individu au hasard à probabilité égale parmi les n individus. Un second individu est choisi à probabilité égale parmi les n-1 individus et ainsi de suite.

Après avoir choisi la méthode d'échantillonnage, il convient de déterminer la taille de l'échantillon nécessaire pour s'assurer d'une fiabilité acceptable des données. Les notions de distribution d'échantillonnage et de marge d'erreur sont essentielles pour déterminer cette taille. Etant donné que notre étude porte sur la motivation dans la fonction publique haïtienne, la population de cette étude est constituée par l'ensemble des fonctionnaires qui est évalué à 71 525 selon le rapport sur l'évolution des effectifs de la fonction publique préparé par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Nous choisissons un échantillon théorique de 800 fonctionnaires. Pour y parvenir, notre échantillon de départ est évalué à 1500 individus tenant compte du taux de non réponse et d'invalidité habituel.

2)- Pré-test du questionnaire

Le questionnaire a été testé auprès de 10 fonctionnaires avisés dont la grande majorité a un niveau master. Certains d'entre eux sont aussi des statisticiens. Nous leur avons dit qu'il s'agissait d'un pré-test et que leur opinion sur le questionnaire (son contenu et sa longueur) nous serait vachement utile en vue de l'améliorer. Leur attitude et leur comportement ont été observés pendant le remplissage. Nous avons aussi pris le soin de chronométrer le temps de remplissage pour chaque répondant. Après avoir rempli le questionnaire, ils ont fait des commentaires sur la longueur, la taille, la forme, le fond (le contenu) ainsi que le style dans lequel il est présenté. Les échanges portaient également sur la méthode que nous comptons utiliser pour l'administrer. En fonction des remarques, nous avons jugé bon de porter de petites modifications au niveau de quelques items qui prètent à l'équivoque, de corriger de petites erreurs et de réviser la méthode d'administration du questionnaire. Et un autre test a été réalisé auprès de cinq autres fonctionnaires à la suite duquel des modifications mineurs ont également été apportées.

3)-Organisation de l'enquête

La gestion et la supervision de l'opération sont assurées par le doctorant, qui assure le pilotage tout en veillant au respect du calendrier prévisionnel des activités, et un superviseur. Les opérations sont réalisées par trois (3) enquêteurs répartis notamment dans les ministères et organismes par secteur (économique, politique et socio-culturel). Il s'agit de trois professionnels d'enquête possédant de solides expériences dans la conduite d'enquête. Les opérations portent sur l'ensemble du territoire national. Un courrier a été transmis aux Directeurs Généraux et responsables des différentes institutions publiques sous études.

Les enquêteurs ont suivi des séances de formation. Le programme développé par le personnel d'encadrement, comprendra une partie théorique basée sur le manuel d'instruction de collecte et une partie pratique qui comportera des sorties de terrain visant à tester la connaissance et l'habileté des candidats. Le superviseur a reçu au préalable une formation sur le contenu, l'administration du questionnaire, le contrôle et la supervision des opérations de collecte.

A. Administration des questionnaires

Cette étape vise, d'une part à convaincre les agents de la fonction publique à participer à l'enquête en vue d'avoir le maximum de répondants que possible ; d'autre part, de s'assurer de la bonne compréhension du questionnaire par les enquêtés afin de recueillir des données fiables.

Notre enquête a été administrée par trois enquêteurs. Nous leur avons donné les consignes à respecter conformément au plan de sondage. Nous avons opté pour le mode d'administration « face à face ». Après avoir fait un bref exposé sur le questionnaire et les objectifs de l'enquête, l'enquêteur remet le questionnaire au répondant qui l'a rempli en sa présence. Ce qui permet à l'enquêteur d'être en interaction avec l'enquêté en vue de se rapprocher le plus que possible de ses vraies opinions, et en cas de difficulté, de lui fournir des explications. Mais, si l'agent n'a pas de temps pour le remplir immédiatement, le questionnaire est laissé pour le remplissage et l'enquêteur passe le récupérer ultérieurement. Les difficultés rencontrées concernent notamment la récupération des questionnaires qui ne sont pas remplis immédiatement. L'enquêteur était obligé de passer plusieurs fois pour les récupérer. Notre enquête s'est déroulée entre le 19 février et le 18 mars 2014 soit une période d'administration globale de 30 jours. Et 650 questionnaires nous ont été parvenus soit un taux de réponse de l'ordre de 43,33%.

Des procédures strictes ont été établies pour contrôler la qualité de l'enquête. Le superviseur avait la responsabilité directe du contrôle de la qualité des données recueillies dans le questionnaire et de la performance des enquêteurs. Il a vérifié quotidiennement le travail.

Chaque questionnaire rempli a été soumis à un contrôle immédiat et acheminé à notre bureau. Tous les questionnaires ont subi un dernier contrôle, dans la phase de dépouillement, par le doctorant lui-même, avant l'opération de saisie. Ainsi, nous avons analysé les réponses aux différentes questions en vue de s'assurer de la bonne foi des répondants et de déceler des questionnaires ayant des réponses incohérentes ou manquantes. Ainsi, trente-trois (33) questionnaires non exploitables ont été éliminés. Au final, 617

questionnaires valides (représentant 41% de l'échantillon de départ) sont codifiés par le chercheur et saisis par deux opérateurs préalablement entraînés à cette fin sur SPSS.

Section III: Purification des instruments de mesure

Rappelons que dans cette étude, nous avons deux groupes de variables : Explicatives, et celle expliquée. Les variables explicatives portent sur les traits socioculturels. L'identification des items de la variable dépendante se fait directement à partir des propositions du questionnaire vu que nous avons utilisé des items déjà validés dans la littérature pour la mesurer ; toutefois un contrôle de cohérence interne sera fait. En revanche, les traits socioculturels, non encore validés dans la littérature, feront l'objet de procédures de validation.

A. Appréciation de la cohérence interne de la variable dépendante

Pour apprécier la cohérence interne des différentes variables, nous avons calculé le coefficient « Alpha de Cronbach » de chaque variable. Il convient de souligner qu'une valeur du coefficient « Alpha de Cronbach » supérieure ou égale à 0,60 est souhaitable pour que l'instrument de mesure (variable) soit jugé consistant. Ce coefficient repose sur les corrélations moyennes entre les items contenus dans l'échelle de mesure. Alors, cette analyse de la validité interne nous a permis de rejeter certains items afin de rendre nos variables plus fiables.

1)- Variable dépendante : La motivation au travail

Huit (8) Items semblent mesurer la motivation au travail. Ils ont un coefficient « Alpha de Cronbach » de 0,655.

Q2.1- Je fais de mon mieux pour réaliser mon travail quelles que soient les difficultés.

Q2.2- Je ne travaille pas aussi dur que les autres qui font le même type de travail que moi*

Q2.3- Il est difficile pour moi de fournir un effort soutenu dans mon travail actuel. *

Q2.4- Quand je suis au boulot, la journée semble être plus longue*

Q2.5- Je suis toujours prêt à commencer tôt le matin et finir tard dans la nuit pour terminer un travail.

Q2.6- Je déploie des efforts continus pour contribuer à l'atteinte des objectifs de ma Direction ou mon Ministère

Q2.7- Je fournis toujours des efforts particulièrement intenses

Q2.8- Je me porte volontaire pour exécuter des tâches qui ne relèvent pas de ma fonction

B. Traits socio-culturels: purification de l'instrument de mesure

Pour explorer les dimensions des différents construits relatifs aux traits socio-culturels, nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (ACP).

1)- Analyse en composantes Principales

Cette analyse permet de réduire le nombre de variables requises pour calculer un score total pour le trait mesuré, tout en retenant le maximum d'informations possibles de l'ensemble initial (Bryant et Yarnold, 1995 ; Fabrigar et al., 1999 ; Bourque et al., 2006). Par une combinaison linéaire, l'ACP sert à transformer les données, en vue de réduire la dimension d'un espace (Cadet, 2009). Selon Fabrigar et al. (1999), cinq éléments doivent être pris en compte lorsqu'on envisage de faire une analyse factorielle : (i) la taille de l'échantillon, la nature des variables ; (ii) la cohérence du type d'analyse choisi avec l'objectif de recherche ; (iii) la méthode d'extraction ; (iv) la dimensionnalité de la solution factorielle ; (v) le choix d'une méthode adéquate de rotation des axes. Dans le cadre de notre travail, ces cinq (5) éléments ont été pris en compte.

a)-Taille de l'échantillon et nature des variables

L'un des critères pour utiliser l'ACP est d'avoir un échantillon assez élevé. Mais, cela dépend de la valeur de la communauté. En effet, on peut utiliser l'ACP avec un échantillon de moins de 100 individus si la communauté est élevée (supérieure 0,60) ; lorsque cette dernière tourne autour de 0,5, il vous faut au moins 100 individus ; et si la communauté est faible, un échantillon de plus de 500 est requis (Bourque et al., 2006). Nous avons respecté ces critères puisque nous avons un échantillon relativement élevé soit 617 individus, couplé des communautés ayant des valeurs assez élevées. En effet, 80 % des items (soit 37 items) ont des communautés supérieures ou égales à 0,60.

En ce qui concerne la nature des variables, s'il est vrai que les travaux de Bryant et Yarnold (1995) suggèrent que les variables devraient être continues ; néanmoins, la majorité des recherches utilisant les ACP ont des variables de nature ordinale de type de l'échelle de Likert comme le nôtre (Bourque et al. 2006).

b)- L'objectif de la recherche.

La validation ou la construction d'instruments de mesure est l'un des principaux motifs pour lesquels les chercheurs utilisent l'ACP (Conway et Huffcutt, 2003 ; Bourque et al., 2006). Ce qui correspond exactement à notre objectif dans le cadre de notre travail ou nous cherchons à valider un instrument pouvant mesurer les traits socioculturels haïtiens.

c)- Méthode d'extraction

Certains auteurs comme Conway et Huffcutt (2003) suggèrent d'utiliser des méthodes d'extraction par facteurs communs plutôt que celles en composantes principales lorsque le chercheur cherche à identifier les facteurs latents ou de leur attribuer des items. Cependant, Bourque et al. (2006) soutiennent que ces deux méthodes sont équivalentes quand la valeur des communautés approche de 1. Dans le cadre de notre travail, nous avons décidé d'utiliser la méthode en composante principale pour deux raisons : d'abord, l'ACP reste la méthode la plus utilisée dans la littérature aussi bien dans les travaux portant sur l'organisation, la psychologie, que dans ceux sur l'éducation et la communication (Bourque et al., 2006). Ensuite, comme nous l'avons déjà souligné plus haut, nous avons des communautés dont la valeur est élevée. En effet, les tableaux de communauté ci-dessous décèlent que la grande majorité des items expliquent plus de 60 à 80 % de leur valeur initiale.

Par ailleurs, avant de procéder à l'analyse, pour que nous puissions nous assurer qu'il existe une corrélation entre les items, nous avons fait le test de sphéricité de Bartlett. Si les résultats sont significatifs au seuil de 5%, on peut conclure qu'il existe des corrélations inter-items (Cadet, 2009). Les résultats du test pour nos construits sont significatifs au seuil de 1% indiquant ainsi l'existence de corrélation entre les items (voir le tableau suivant). Ensuite, nous avons fait le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) en vue de s'assurer que les corrélations partielles de chaque paire d'items sont faibles ; ce qui permet de confirmer ou d'infirmer la présence de facteurs latents qui lient les items entre eux (Bourque et al., 2006). Ceci est confirmé quand le KMO est supérieur ou égal à 0,5 (Kaiser et Rice, 1974). Un KMO supérieur ou égal à 0,90 indique un excellent ajustement des items aux facteurs latents ; compris entre 0,80 et 0,90, témoigne un bon ajustement ; entre 0,70 et 0,80, un ajustement moyen ; entre 0,60 et 0,70, un ajustement faible ; et un KMO inférieur à 0,60 dénote un ajustement insuffisant. Pour tous nos construits, nous avons trouvé des KMO compris entre 0,7 et 0,9 comme le témoigne le tableau ci-dessous.

Tableau 23: Test de sphéricité de Bartlett et test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Construit	KMO	Test de sphéricité de Bartlett	
COD	0,862	Approx. Chi-Square	3 147,79
		df	28
		Sig.	,000
FAA	0,716	Approx. Chi-Square	1521,22
		df	21
		Sig.	,000
PP	0,834	Approx. Chi-Square	4 489,95
		df	120
		Sig.	,000
Tension vers l'Égalitarisme	0,742	Approx. Chi-Square	2 649,12
		df	105
		Sig.	,000

Les résultats consignés dans le tableau confirment la présence des facteurs latents liant les Items entre eux. Puisque ces items ont été validés, alors nous pouvons utiliser l'ACP.

d)- Dimensionnalité de la solution factorielle

Pour déterminer le nombre de facteurs à extraire des données, nous avons utilisé plusieurs méthodes dont les résultats ont fait l'objet de comparaison, ce en vue de retenir une solution basée sur des critères solides et cohérentes. Tout d'abord, nous avons préalablement fixé le nombre de facteurs pour chaque construit dans notre cadre conceptuel ; puis nous avons fait appel au critère de Kaiser-Guttman selon lequel il faut conserver les facteurs dont la valeur propre (eigenvalue) est supérieure à 1. Le tableau 28 montre que la valeur propre de tous les facteurs retenus est supérieure à 1. Il indique aussi la variance expliquée de tous les construits. Ensuite, nous avons recouru à la méthode d'interprétation du graphique de la progression des valeurs propres (scree plot) de Cattell selon laquelle le chercheur doit conserver le nombre de facteurs situés avant le point d'inflexion du graphique. Tous nos facteurs ont été extraits en fonction de ces critères.

e)- La rotation des axes.

Nous avons utilisé la méthode de rotation Varimax dont l'objectif est de minimiser le nombre d'items attribués à un facteur donné en maximisant la variance intra-facteurs.

Nous avons fait ce choix parce que non seulement, la rotation Varimax est le plus approprié pour les structures multidimensionnelles comme le nôtre, mais aussi c'est la méthode la plus

utilisée (Conway et Huffcutt, 2003 ; Fabrigar et al., 1999 ; Henson et al., 2001 ; Bourque et al., 2006).

1)- Facteurs et Items retenus

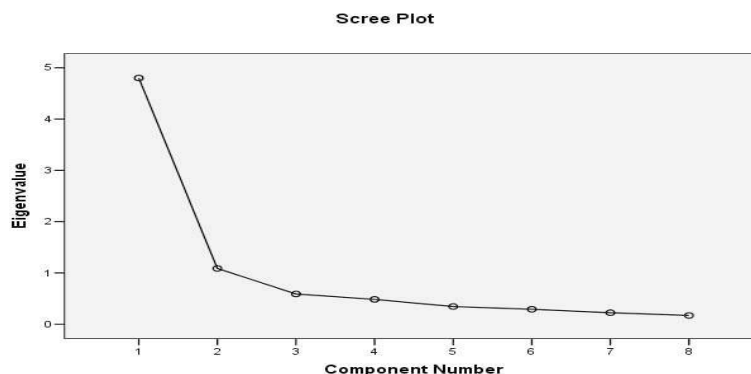
Le logiciel SPSS, réputé comme étant très approprié pour les ACP, a été utilisé. Les résultats obtenus révèlent les différents facteurs et items composant chaque construit. L'analyse est faite sur un échantillon de 617 individus. Nous avons retenu les items dont la valeur est supérieure 0,50 sur un seul facteur mais ayant en même temps un poids inférieur à 0,50 sur les autres facteurs, norme couramment utilisée dans les études empiriques (Lawson-Bordy, 2000). En d'autres termes, les items ayant un poids inférieur à 0,5 sur toutes les composantes d'un construit et ceux dont le poids est supérieur à 0,5 sur plus d'un facteur ont été éliminés. Les items ainsi que les facteurs se trouvant dans les tableaux suivants sont ceux qui ont été retenus conformément aux critères énoncés ci-dessus.

Tableau 24: Composantes du Construit Croyance en l'Omnipotence des divinités (COD)

Facteurs	Items	Poids
Puissance divine	Q3.6- En invoquant Dieu, j'arrive toujours à résoudre tous mes problèmes	0,848
	Q3.7- Quand on obtient une récompense au travail, c'est Dieu même qui la donne car tout provient de lui et c'est lui qui récompense quand il le souhaite.	0,841
	Q3.8- « L'évolution de ma carrière dépend de Dieu » car l'homme n'est pas maître de son destin ».	0,787
Limitation humaine	Q3.1- Dans le cadre de mon travail, je ne fais rien sans invoquer les divinités (Dieu, esprits ou des loas).	0,855
	Q3.2- Même en déployant tous les efforts possibles, je suis convaincu que je ne peux exécuter les tâches que grâce à la volonté de Dieu.	0,834
	Q3.3- C'est Dieu lui-même qui décide si un travailleur peut progresser ou non dans l'accomplissement de sa tâche.	0,703

La variance expliquée pour le construit COD, consignée dans le tableau 28 ci-dessous montre que les deux facteurs retenus expliquent 73,6% de la variance totale (le pourcentage de la variance cumulée) et que chaque composante a une valeur propre supérieure à 1 ; la première est égale à 4,8. Les deux (2) facteurs retenus sont aussi justifiés par la courbe des valeurs propres suivante.

Figure 12: Courbe des valeurs propres pour le construit COD



Au niveau de ce construit, COD, deux items ont été éliminés. L'élimination du premier (Q3-2 : Les efforts que nous déployons ne produisent des effets que si Dieu le veut) se fait dans l'ACP car son poids est supérieur à 0,50 sur les deux facteurs. Le deuxième (Q3-5 : Avec l'aide de Dieu, on peut exécuter toute tâche, même les plus difficiles*) est supprimé après l'ACP au niveau de l'analyse de la cohérence interne, ce en vue d'améliorer la fiabilité de l'instrument de mesure. En somme le construit COD est mesuré par six (6) items.

Tableau 25: Composantes du Construit La Foi en l'aide des autres (FAA)

Facteurs	Items	Poids
Solidarité	Q3.11-Aider mes collègues de travail à exécuter leurs tâches est important pour moi	0,874
	Q3.10- Pouvoir compter sur ses collègues ou son supérieur incite à fournir un effort soutenu et motive plus au travail.	0,803
	Q3.9- L'entraide est la meilleure façon pour les agents publics d'exécuter efficacement leurs tâches.	0,775
	Q3.12-C'est une obligation morale pour les fonctionnaires les plus performants d'aider ceux les moins performants dans l'exécution de leurs tâches.	0,700
Médiation d'Autrui	Q3.14-Avoir quelqu'un sur qui je peux compter pour avoir une promotion m'encourage à fournir plus d'effort dans l'exécution de mes tâches et me motive plus.	0,851
	Q3.15-En général, pour obtenir une promotion dans la fonction publique, il faut avoir l'appui d'un homme fort ou quelqu'un qui est bien placé dans la hiérarchie (Maren n ou paren n).	0,781
	Q3.13- Je ne peux pas être performant dans mon travail sans l'aide de mes collègues ou de mon supérieur hiérarchique	0,729

Le tableau de la variance expliquée montre que les deux facteurs retenus du construit FAA expliquent 65,65% de la variance totale (le pourcentage de la variance cumulée). La valeur

propre de chaque composante est supérieure à 1; la première est égale à 2,99. La courbe des valeurs propres justifie aussi le choix des deux facteurs retenus comme l'illustre le graphique suivant :

Figure 13: Courbe des valeurs propres pour le construit FAA

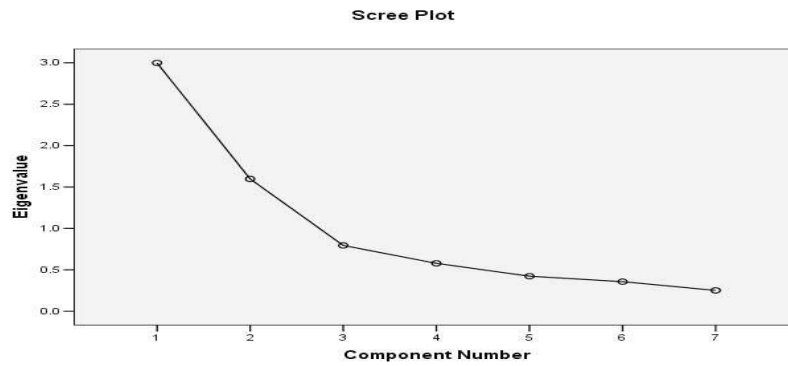


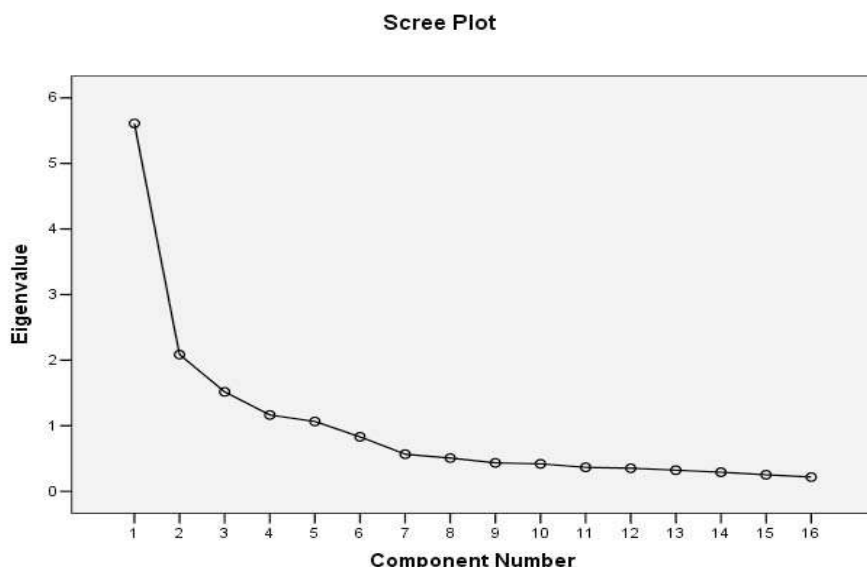
Tableau 26: Composantes du Construit : Philosophie du passage et du détachement

Facteurs	Items	Poids
Niveau d'aspiration	Q4.8-En général, les fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort, de fournir un travail bâclé.	0,804
	Q4.7-Il n'est pas nécessaire de toujours chercher à perfectionner son travail car « nou pa bezwen pitit sanble ak papa ».	0,719
	Q4.6-Un salaire élevé ou une promotion ne m'incite pas à travailler toujours plus ; je me contente de ce que j'ai.	0,540
Auto-Retrait	Q4.13- Inutile de déployer de grands efforts pour chercher les objectifs de moyen et long terme du Ministère car personne ne vient demeurer ici-bas (« nou tout gen pou n ale ») et personne ne verra jamais ces objectifs.	0,832
	Q4.12- Inutile de vouloir faire comme les européens, ou les américains, car on ne pourra jamais les rattraper durant le peu de temps que l'on va vivre sur terre.	0,826
	Q4.11- En général, je ne m'intéresse pas à tout ce qui ne fait pas partie des tâches qu'on m'a attribuées ; cela ne me concerne pas.	0,705
Négligence de la Vie Terrestre	Q4.4-La vie sur terre est moins importante que la vie dans l'au-delà car l'humain n'est venu passé qu'un bref instant sur terre.	0,772
	Q4.3-C'est important de consacrer beaucoup d'efforts pour mener une vie de piété sur terre en vue d'aller au paradis après la mort.	0,748
	Q4.2-Le travail est juste un moyen d'avoir un peu d'argent permettant de jouir de la vie terrestre avant traverser dans l'au-delà.	0,674
	Q4.5-Je n'ai pas besoin de travailler toujours plus pour chercher une promotion, je me contente de mon salaire ; c'est déjà mieux que rien.	0,538
	Q4.1-Les primes de performance ne m'incitent pas à fournir un effort soutenu car la vraie récompense, ce n'est pas la réussite ici-bas, mais le bonheur dans l'au-delà.	0,533
Vie Instant Présent	Q4.15- Il faut prioriser la vie d'aujourd'hui car personne ne sait ce qui se passera demain ou après demain.	0,806
	Q4.16- je travaille dans la fonction publique pour pouvoir assurer ma survie durant le peu de temps que je passe sur la terre.	0,751

Le pourcentage de la variance cumulée est estimé à 64,84%. La valeur propre de chaque composante retenue est supérieure à 1 ; dont la première est de 5,61. Les quatre facteurs retenus sont justifiés par la courbe des valeurs propres. En fait, cette dernière suggère cinq composantes, en effet, on constate qu'à partir de la 5ème composante, la courbe des valeurs propres a changé d'allure comme l'illustre le graphique 14. Mais, conformément au nombre de facteurs préalablement fixé dans notre cadre conceptuel pour ce construit, nous avons choisi les quatre premières composantes, car après vérification, nous estimons que la répartition des items en quatre (4) facteurs correspond à une solution mieux interprétable sur le plan

conceptuel⁷⁵. Comme l'a si bien souligné Bourque et al. (2006 :332), « En fait, peu importe la méthode choisie, il demeure crucial que les solutions retenues soient interprétables au niveau conceptuel, sans quoi leur valeur explicative des variables latentes serait compromise».

Figure 14: Courbe des valeurs propres pour le construit Philosophie du passage et du détachement



Dans le construit trois items ont été éliminés. L'item Q4-14 (Ce qui compte le plus, c'est de pouvoir jouir avec le minimum que l'on a durant le peu de temps que l'on va vivre sur la terre, car « Kofrefo pa swiv Kobya ») est supprimé dans l'analyse en composante principale en raison du fait que son poids est supérieur à 0,5 sur deux composantes (2ème et 4ème). L'élimination des deux autres items après l'ACP (Q4-9 : Tout ce qui se passe hors de mon environnement de travail ne me concerne pas ; Q4.10 : En général, je m'intéresse peu à ce que font les autres, car je ne me sens pas concerné) semble être due à une mauvaise interprétation de la question par les répondants. A notre sens, ces deux items sont très différents des autres mesurant le facteur « Niveau d'Aspiration ». En réalité ces deux items définissent plutôt l'auto-retrait. Le « Niveau d'Aspiration » est donc mesuré par trois items. En somme, 13 items mesurent le construit « philosophie du passage ».

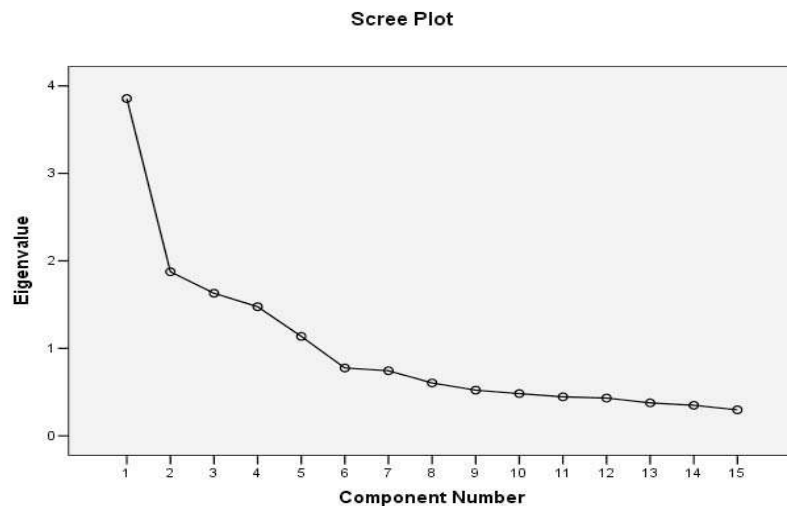
⁷⁵ - Selon Bourque et al. (2006), la fixation à priori du nombre de facteurs à extraire selon les critères théoriques est une méthode souvent appliquée par les chercheurs.

Tableau 27: Composantes du Construit : Tension vers l'Egalitarisme

Facteurs	Items	Poids
Aversion pour la Compétition	Q5.8-La compétition entre les fonctionnaires détruit l'esprit de groupe dans la fonction publique.	0,806
	Q5.9-La récompense ne m'incite pas à travailler plus car c'est mal vu par les autres et source d'ennui	0,766
	Q5.7-La compétition entre les fonctionnaires détruit la vie harmonieuse au travail.	0,759
	Q5.11- Dans la fonction publique, il faut éviter de manifester le désir de surpasser les autres	0,511
Degré de conformisme	Q5.15-En général, les fonctionnaires reproduisent les techniques d'exécution des tâches de leurs aînés.	0,790
	Q5.14- Dans l'exercice de ma fonction, ce qui compte pour moi, c'est de respecter les traditions dans l'exécution des tâches.	0,769
	Q5.13- Dans la vie professionnelle, il ne sert à rien de chercher à inventer, il vaut mieux suivre les autres et faire exactement comme eux.	0,752
Dénis de Succès au sein du groupe	Q5.3-C'est important que tout fonctionnaire soit traité de manière égale.	0,730
	Q5.4-Des mesures doivent être prises en vue de réduire énormément les différences de salaires dans la fonction publique.	0,726
	Q5.2- Les inégalités de revenus et de richesse entre les individus ne sont pas une source de motivation mais de jalousie.	0,669
	Q5.1-Déployer des efforts individuels dans une activité ou dans le ministère en vue d'être performant peut être source d'ennuis car cela vous distingue des autres.	0,525
	Q5.5-Quand une promotion est accordée à un individu, cela est mal vu par les autres	0,513
Absence d'Emulation	Q5.10-Dans la vie professionnelle, il faut toujours chercher à faire mieux que les autres*	0,816
	Q5.12-La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible*.	0,689

Le pourcentage de la variance cumulée est estimé à 58,9%. Toutes les composantes ont un poids supérieur à 1. La courbe ci-dessous en suggère 5 facteurs. On constate en effet, qu'à partir du 5^{ème} facteur, la courbe des valeurs propres a changé de tendance (point d'inflexion) prenant ainsi une allure horizontale comme l'illustre le graphique 15. Cependant, conformément au nombre de facteurs préalablement fixé dans notre cadre conceptuel pour ce construit, nous avons choisi les quatre premières composantes, car après vérification, nous estimons que la répartition des items en quatre (4) facteurs correspond à une solution mieux interprétable sur le plan conceptuel.

Figure 15: Courbe des valeurs propres pour le construit Tension vers l'égalitarisme



Dans le construit « Tension vers l'égalitarisme », un item (Quand quelqu'un surpasse les autres, il est normal qu'on le ramène au même niveau que tout le monde) a été éliminé dans l'ACP parce que ses poids sont inférieurs à 0,5 sur les quatre composantes. Cet item semble ne mesurer aucun facteur dudit construit. En somme, la « Tension vers l'égalitarisme » semble être mesurée par 14 items.

2)- Analyse de la cohérence interne de l'instrument de mesure.

Pour apprécier la cohérence interne des différentes variables, nous avons calculé le coefficient «Alpha de Cronbach » de chaque facteur identifié au niveau de l'ACP. Ce coefficient repose sur les corrélations moyennes entre les items contenus dans l'échelle de mesure. Il convient de souligner qu'une valeur du coefficient «Alpha de Cronbach » supérieure ou égale à 0,60 est souhaitable pour que l'instrument de mesure (variable) soit jugé consistant. Presque tous les coefficients alpha de cronbach obtenus sont compris entre 0,70 et 0,86 ; ce qui est considéré comme étant excellent. Seuls deux facteurs : Dénî de succès et Absence d'émulation ont un coefficient inférieur à 0,7 : respectivement 0,67 et 0,65 ; coefficient néanmoins supérieurs au minimum requis qui est de 0,60. Comme nous l'avons déjà mentionné, cette analyse de la validité interne nous a permis de rejeter un item (Q3- 5) au niveau du facteur intitulé puissance divine afin de le rendre plus fiables. Le tableau suivant présente les différentes composantes des construits avec leur alpha de cronbach, valeur propre et leur % de variance.

Tableau 28: Répartition des construits par composante avec leur alpha de cronbach, valeur propre et leur % de variance

Construits	Facteurs	Nbre d'items	Alpha de Cronbach	Valeur propre	% de variance
COD	Puissance divine	3	0,857	4,800	40,839
	Limitation humaine	3	0,807	1,089	32,769
FAA	Solidarité	4	0,807	2,999	37,582
	Médiation Autrui	3	0,718	1,597	28,073
PP	Niveau d'aspiration	3	0,793	5,609	18,975
	Auto-Retrait	3	0,825	2,085	17,265
	Négligence Vie Terrestre	5	0,751	1,516	15,965
	Vie Instant Présent	2	0,725	1,164	12,640
Tension vers l'Egalitarisme	Aversion Compétition	4	0,742	3,856	17,185
	Degré_Conformisme	3	0,740	1,875	15,490
	Dénis de succès	5	0,671	1,630	14,833
	Absence d'Emulation	2	0,650	1,476	11,399

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS, 2014

Bref, tous les coefficients « Alpha de Cronbach » obtenus sont largement supérieurs au seuil exigé (0,6); les instruments de mesure utilisés sont donc fiables. Nous pouvons alors poursuivre avec l'analyse et la vérification de nos hypothèses de recherche.

Après avoir validé les différentes échelles de mesure, nous avons calculé un score moyen de chaque variable. Nous avons rapporté la somme des scores obtenus sur chaque item au nombre d'items qui composent la variable.

Chapitre VIII : Résultats empiriques et Interprétation

Introduction du chapitre

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus afin de répondre à notre question de recherche portant sur le lien entre la motivation au travail des agents publics et les traits culturels propres aux haïtiens. Dans la littérature que nous avons d'ailleurs passée en revue, nombreuses sont les études empiriques ayant tenté de valider le lien entre motivation au travail et facteurs intrinsèques et extrinsèques et ont trouvé des résultats fort intéressants. Cependant, étudier l'impact des croyances et valeurs partagées par une population sur le processus motivationnel des individus au travail représente une nouvelle approche, voire innovatrice dans le management des ressources humaines. Ce chapitre comprend trois sections. Dans la première seront présentés les résultats descriptifs de notre thèse ; la deuxième section concernera la vérification des hypothèses et enfin, la troisième sera consacrée à l'interprétation des résultats obtenus.

Section I : Les résultats descriptifs

Cette section se veut une présentation des résultats descriptifs de l'enquête que nous avons menée au sein de la fonction publique haïtienne en vue de déterminer l'impact de certains facteurs sur la motivation au travail, notamment des traits socioculturels propres aux haïtiens susceptibles d'influencer la performance des fonctionnaires. Point de départ de l'exploration des données quantitatives, les statistiques descriptives permettent de faire la description des caractéristiques de l'échantillon étudié (Savall et Zardet, 2004). Ainsi, nous allons d'abord, présenter le profil des répondants ; ensuite quelques statistiques descriptives sur les facteurs culturels.

A. Profil des répondants

Le profil des répondants sera analysé en fonction de leurs caractéristiques démographiques et de leurs caractéristiques socioprofessionnelles et culturelles.

1)- Caractéristiques démographiques

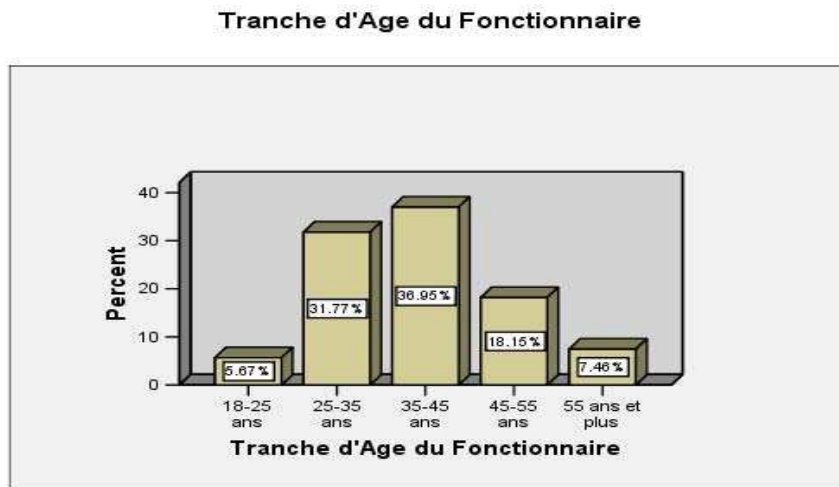
Les répondants de notre enquête sont en majorité des hommes. En effet, 56 % des enquêtés sont de sexe masculin contre 44 % de femmes. Ce qui reflète la prédominance masculine dans la fonction publique haïtienne qui est de l'ordre de 70%. Dans la plupart des tranches d'âge, il y a plus d'hommes que de femmes sauf pour les tranches 18-25 ans et 45-55 ans dans lesquelles il y a légèrement plus d'individus de sexe féminin que de sexe masculin. Une proportion assez élevée d'enquêtés, plus d'un tiers (37%) ont entre 35 et 45 ans, classe d'âge ayant plus d'agents publics (valeur modale =3) ; ce qui reflète les résultats du recensement de la fonction publique de 2014. Viennent ensuite le groupe d'âge 25-35 ans (31,8%), celui de 45-55 ans (18,2%), 55 ans et plus (7,5%) et enfin celui de 18-25 ans (5,7%). Les répondants sont relativement jeunes. En effet, près de $\frac{3}{4}$ (74,4%) ont moins de 45 ans. Le tableau et l'illustration graphique réalisé à l'aide d'un tri croisé nous permet de mieux apprécier la répartition des enquêtés par sexe et tranche d'âge.

Tableau 29: Répartition des enquêtés par sexe et tranche d'âge

Tranche age	Masculin		Féminin		Ensemble		
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	% cumulé
18-25 ans	14	4,1	21	7,7	35	5,7	5,67
25-35 ans	113	32,8	83	30,5	196	31,8	37,44
35-45 ans	126	36,5	102	37,5	228	37,0	74,39
45-55 ans	55	15,9	57	21,0	112	18,2	92,54
55 ans et plus	37	10,7	9	3,3	46	7,5	100,0
Total	345	100,0	272	100,0	617	100,0	

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS, 2014

Figure 16: Répartition des agents répondants par tranches d'âge



Un simple coup d'œil sur ce graphique nous permet de voir que 87% des enquêtés ont entre 25 et 55 ans.

Dans leur grande majorité, les fonctionnaires sont mariés (51,2%). En deuxième position se trouvent les célibataires (31,6%). Près de 50% des agents mariés (47,4%) ont entre 35 et 45 ans. En ce qui concerne le niveau de formation, les résultats indiquent que les enquêtés sont hautement scolarisés, car environ 75% possèdent une formation universitaire ; la proportion la plus représentée est celle des titulaires de niveau licence-master et équivalent (67% environ). Le tableau suivant fournit le profil global des répondants.

Tableau 30: Profil des répondants.

Variables	Modalités	Effectif	Pourcentage (%)
Sexe	Masculin	345	55,9
	Féminin	272	44,1
Âge	18-24 ans	35	5,7
	25-34 ans	196	31,8
	35-44 ans	228	37,0
	45-54 ans	112	18,2
	55 ans et plus	46	7,5
Etat Civil	Célibataire	195	31,6
	Marié	316	51,2
	Divorcé ou séparé	39	6,3
	Veuf	21	3,4
	En concubinage	46	7,5
Expérience dans le Ministère	1-5ans	218	35,3
	5-10 ans	179	29,0
	10-15ans	124	20,1
	15-20 ans	56	9,1
	20-25 ans	27	4,4
	25 ans et plus	13	2,1
Fonction	Directeur	27	4,4
	Assistant Directeur	38	6,2
	Chef de Service	106	17,2
	Technicien	78	12,6
	Simple employé	85	13,8
Nbre d'années d'Expériences dans le Poste	1-5 ans	308	49,9
	5-10 ans	171	27,7
	10-15 ans	76	12,3
	15-20 ans	32	5,2
	20-25 ans	19	3,1
	25 ans et plus	11	1,8
Formation	Aucune	34	5,5
	Administration	132	21,4
	Economie	103	16,7
	Gestion	100	16,2
	Sciences et techniques	138	22,4
	Lettres et Arts	45	7,3
	Autres	65	10,5

Niveau de formation	CEP	18	2,9
	Bac1	35	5,7
	Bac 2	99	16,0
	Licence	230	37,3
	Diplôme d'Ingénieur	75	12,2
	DESS	46	7,5
	Maîtrise (Master)	65	10,5
	Doctorat	9	1,5
Religion	Catholique	237	38,4
	Protestant	273	44,2
	Vodouisant	20	3,2
	Musulman	5	0,8
	Aucune	63	10,2
	Autres	19	3,1

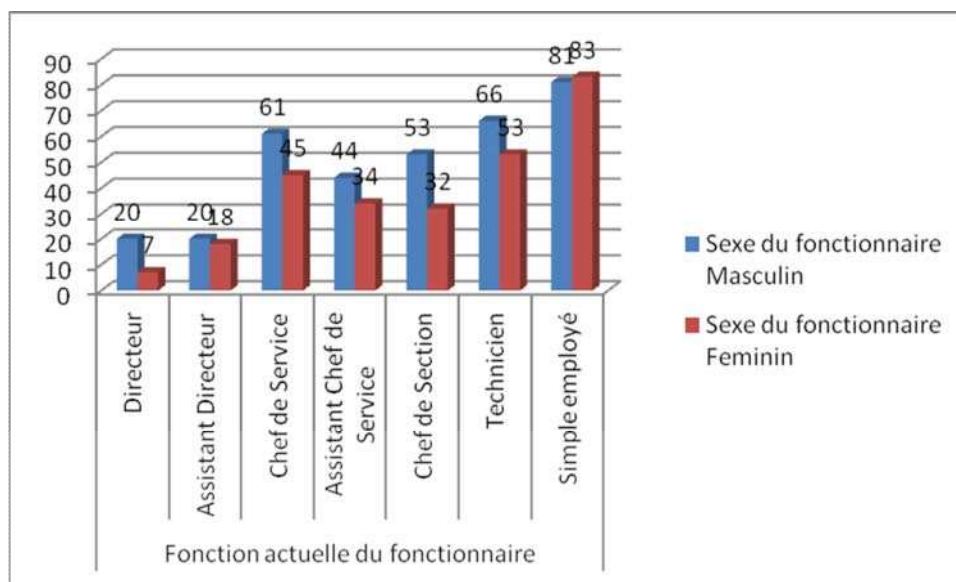
Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS, 2014

2)- Caractéristiques socio-professionnelles

Les caractéristiques socio-professionnelles des répondants sont analysées à partir du niveau des agents dans la hiérarchie administrative, de leur ancienneté dans la fonction publique et dans le poste actuel, du niveau de formation.

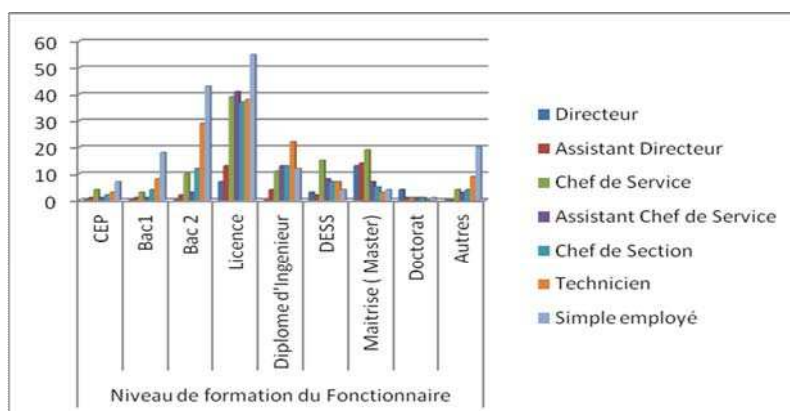
En ce qui a trait au nombre d'années d'expérience, les résultats indiquent que près de 2/3 des agents enquêtés (64,7%) ont plus de 5 ans d'expérience dans la fonction publique tandis que 35,3% des répondants en ont moins de 5 ans ; une faible proportion des enquêtés soit 2,1 % ont plus de 25 ans d'expérience fournissant ainsi le nombre d'année de service pour être éligible à la retraite. 84,4% des répondants ont entre un à 15 ans d'expériences dans le ministère. Un tri croisé entre le nombre d'années d'expérience et l'âge révèle que moins de 1% de répondants (0,97%) sont éligibles à la retraite (6 répondants ont 55ans d'âge et fournissent 25 ans de service). Plus de la moitié des répondants (54,1 %) sont des cadres ; en effet, 4,4% sont des directeurs ; 6,2% Assistant- Directeurs et 17,2% Chefs de service et 13,8% chefs de section. La proportion des techniciens est de l'ordre de 19,3% et celle des simples employés est chiffrée à 26,6 %. Dans presque tous les postes, on rencontre plus de répondants de sexe masculin, sauf pour le poste de simple employé où les femmes sont légèrement en plus grand nombre. En effet, il n'y a pas beaucoup de répondants de sexe féminin qui occupent de poste de direction ; en effet, 1/3 des directeurs est une femme. La figure suivante en témoigne.

Figure 17: Caractéristique des répondants selon le poste actuel et le sexe



Un tri croisé entre le niveau de formation des agents et leur poste actuel nous permet de voir que tous les directeurs ont au moins une licence (26 % détenteur d'une licence, 11% DESS ; 48% Master, 15% Doctorat). Ce qui répond aux exigences légales qui veulent que ceux qui occupent les emplois de catégories « A » doivent au moins avoir une licence. En revanche, on constate des Assistant-Directeurs et des chefs de services qui ne remplissent pas les conditions académiques pour occuper leur poste comme l'illustre le graphique suivant.

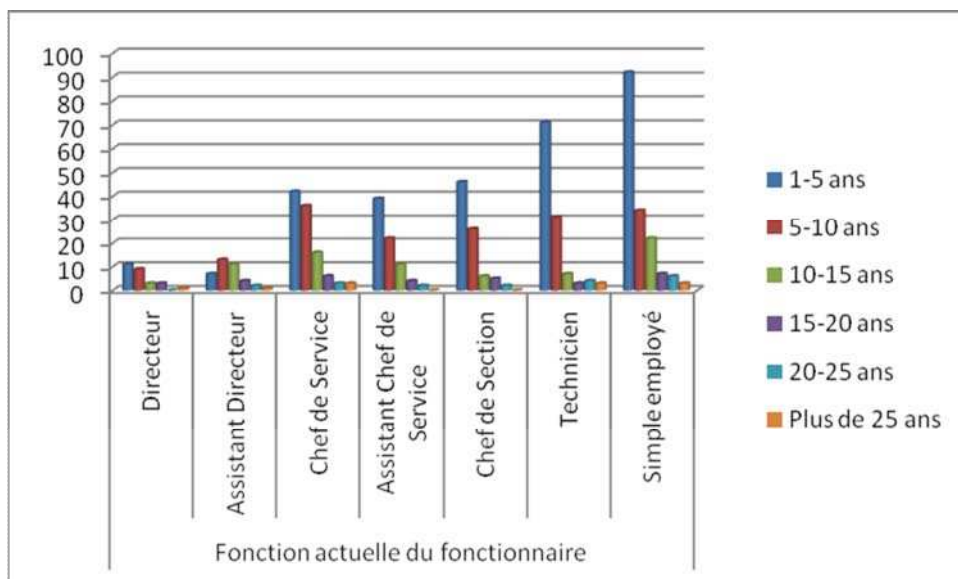
Figure 18: Répartition des répondants selon leur fonction actuelle et niveau de formation.



Près de la moitié des enquêtés ont entre un à cinq (5) ans dans leur poste actuel (49,9%). On peut dire qu'il y a une certaine longévité dans l'emploi dans la fonction publique haïtienne, puisque plus de la moitié des agents occupe leur emploi actuel depuis plus de 5 ans. Dans

presque tous les postes, sauf pour le poste d'Assistant-Directeur, il y a une prédominance des individus ayant moins de cinq (5) ans d'expérience dans le poste avec bien sûr un écart très élevé du côté du technicien et du simple employé. Ces informations sont illustrées dans la figure suivante.

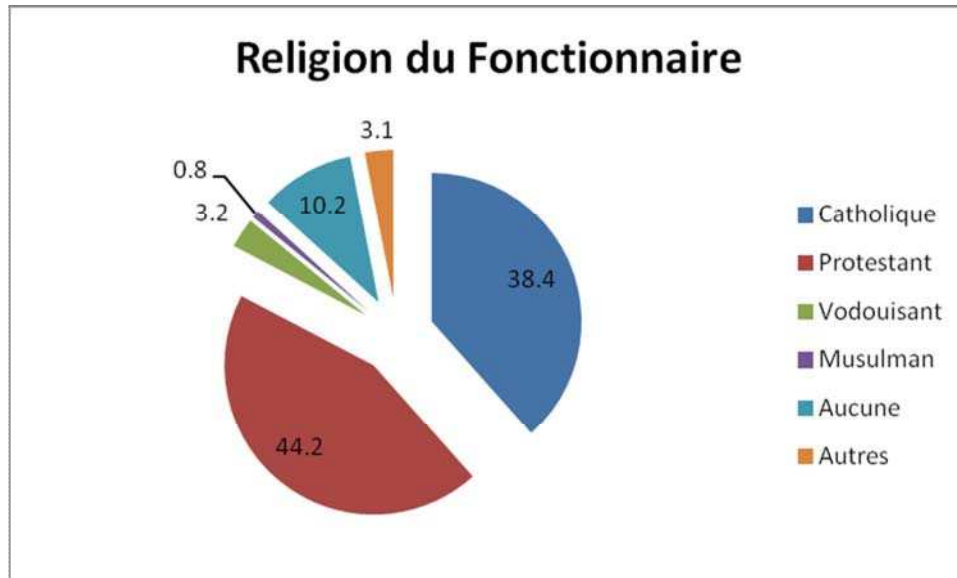
Figure 19: Répartition des répondants selon le nombre d'années dans la fonction actuelle.



3)- Caractéristiques culturelles des répondants

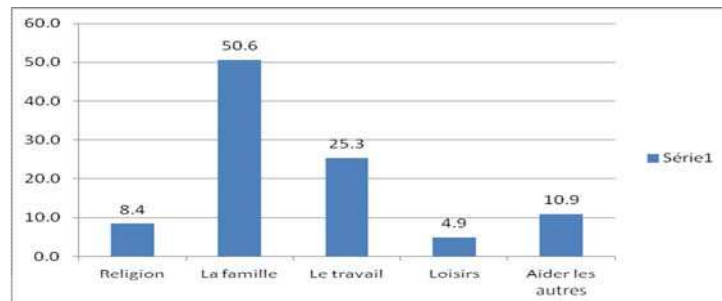
Les caractéristiques culturelles des répondants sont analysées à partir de leur confession et de ce qui est important pour eux dans la vie. En ce qui concerne la confession des répondants, les résultats révèlent que 89,8% croient en des divinités. Seuls 10,2% déclarent n'avoir aucune religion. Parmi les croyants, on dénombre une forte proportion de protestants (44,2%). Viennent ensuite les catholiques (38,4%) et les vodouisants (3,2%) ; les autres religions comprenant Adventiste, Témoin de Jéhovah et Mormon, musulmans (3,1%) ; La proportion des vodouisants doit être analysée avec prudence vu que : d'une part, les haïtiens formés n'aiment pas dévoiler leur appartenance à la religion vaudou car être vodouisant est mal vu, ils préfèrent se rabattre sur la religion catholique comme échappatoire; d'autre part, le syncrétisme religieux est très courant en Haïti. Enfin, il est possible que ceux qui se déclarent sans religion ne soient que des vodouisants. Ce qui est quasi certain c'est que la culture vaudou reste la base des croyances des haïtiens toutes obédiences confondues. La figure suivante présente la répartition des agents selon leur confession religieuse.

Figure 20: Répartition des répondants par religion.



Si près de 90 % des répondants sont des croyants, il semble qu'ils accordent beaucoup plus d'importance à la famille qu'à la religion. En effet, plus de la moitié des agents enquêtés (50,6%) déclarent que la famille est plus importante pour eux dans la vie contre 8,4% pour la religion. La proportion de ceux qui pensent que le travail est le plus important est 25,3% (figure 21).

Figure 21: Répartition des agents selon ce qui est le plus important pour eux dans la vie.

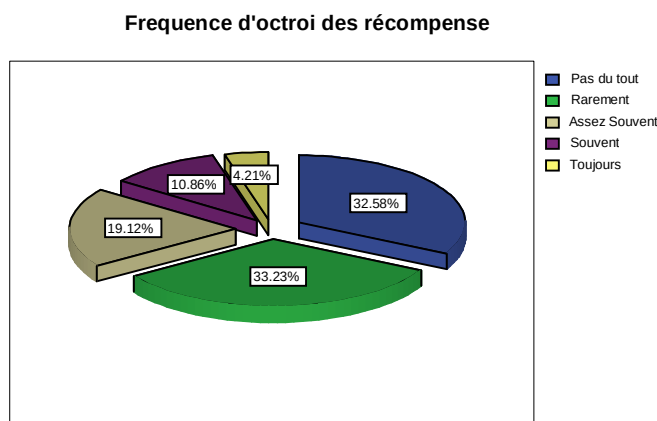


4-Fréquence et types récompenses préférées.

Les résultats descriptifs révèlent que près de 1/3 des répondants (32,6%) déclarent n'avoir jamais reçu de récompense pour un travail bien fait ou pour avoir atteint des objectifs contre seulement 4,2% qui en ont toujours reçu. Une forte proportion des agents enquêtés soit 33,2% déclarent que les récompenses leur sont rarement octroyées tandis que 19,1% en ont reçu assez souvent et 10,9% souvent et 4,21% toujours lorsqu'ils atteignent leurs objectifs ou pour un travail bien fait. Bref, la proportion de ceux qui disent en recevoir souvent, assez souvent et

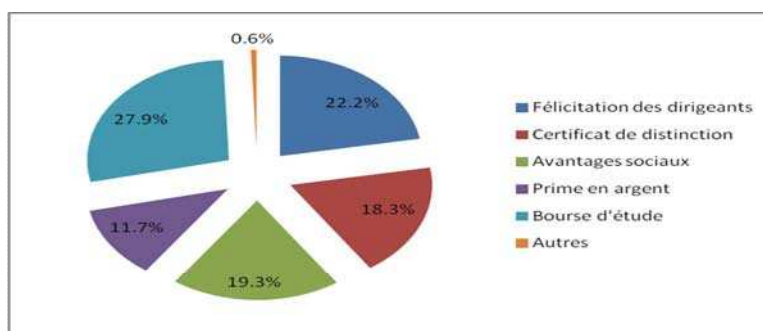
toujours est de l'ordre de 34%. Ces résultats laissent entrevoir un manque de considération pour les efforts déployés par les agents qui fournissent un bon travail, bref un manque d'appréciation de leur travail, des sacrifices consentis; leur besoin d'estime ne serait donc pas satisfait.

Figure 22: Répartition des agents en fonction de la fréquence de récompenses octroyées



En ce qui concerne les types de récompenses préférées pour un travail bien fait ou pour l'atteinte des objectifs fixés, plus d'un quart (1/4) des répondants soit 27,9 % optent pour des bourses d'étude ; ce qui voudrait dire qu'une proportion assez élevée des enquêtés serait motivée par le besoin de développement personnel. Viennent ensuite les « félicitations des dirigeants » (22,2%) ; les « avantages sociaux (19,3%) ; certificat de distinction (18,3%) ; Prime en argent (11,7%). La proportion des répondants qui choisissent les autres récompenses comprenant notamment « lettre de félicitation » est négligeable (0,6%). Ces résultats descriptifs sont présentés dans le tableau 31 et illustrés par la figure suivante.

Figure 23: Types de récompenses préférées par les répondants



Ces résultats révèlent que les agents n'optent pas en priorité pour la récompense monétaire ; ceci contredit la croyance traditionnelle. En effet, on aurait pu penser qu'ils préfèrent les primes en argent plutôt que des simples félicitations des dirigeants ou de certificat de distinction vu que le salaire octroyé dans la fonction publique haïtienne n'est pas compétitif

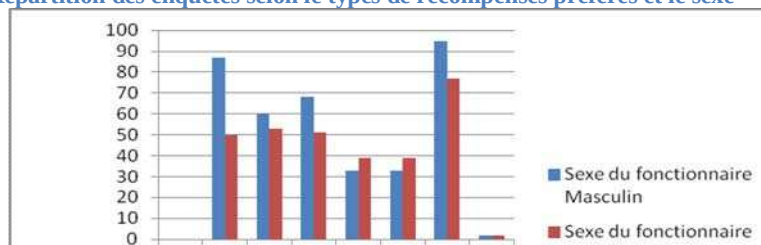
voire très bas si on tient compte du coût de la vie. De ce fait, les primes auraient pu être des compléments de salaire leur permettant d'arrondir les fins de mois. Alors, ces résultats nous amènent à poser les questions suivantes : Est-ce que les enquêtés sont davantage motivés par des facteurs intrinsèques ou du moins n'y a-t-il pas un biais de désirabilité sociale ? Est-ce que cela ne varie pas en fonction du sexe, de l'âge, de l'ancienneté dans la fonction publique, du poste occupé, ou de la religion ? Les résultats économétriques nous permettront plus loin d'apporter des éléments de réponse à la première question. Maintenant, à l'aide des tri-croisés, nous allons essayer de répondre à la deuxième question.

Un premier tri croisé entre le type de récompenses préférées et le sexe révèlent que les femmes semblent accorder plus d'importance aux primes en argent que les hommes. En effet, 14,3% des individus de sexe féminin optent pour les primes en argent contre 9,6% d'hommes. En revanche, on dénombre plus d'individus de sexe masculin (19,7%) qui optent pour les avantages sociaux que de femmes (18,8%). En ce qui concerne les bourses d'études, les proportions relatives sont quasiment identiques : 28,3% de femmes contre 27,5% d'hommes comme le montre le tableau et l'illustration graphique suivant :

Tableau 31: Répartition des enquêtés selon le types de récompenses préférés et le sexe

Types de récompenses préférés	Sexe du fonctionnaire					
	Masculin		Feminin		Ensemble	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Félicitation des dirigeants	87	25.2	50	18.4	137	22.2
Certificat de distinction	60	17.4	53	19.5	113	18.3
Avantages sociaux	68	19.7	51	18.8	119	19.3
Prime en argent	33	9.6	39	14.3	72	11.7
Bourse d'étude	95	27.5	77	28.3	172	27.9
Autres	2	0.6	2	0.7	4	0.6
Total	345	100.0	272	100.0	617	100.0

Figure 24: Répartition des enquêtés selon le types de récompenses préférés et le sexe

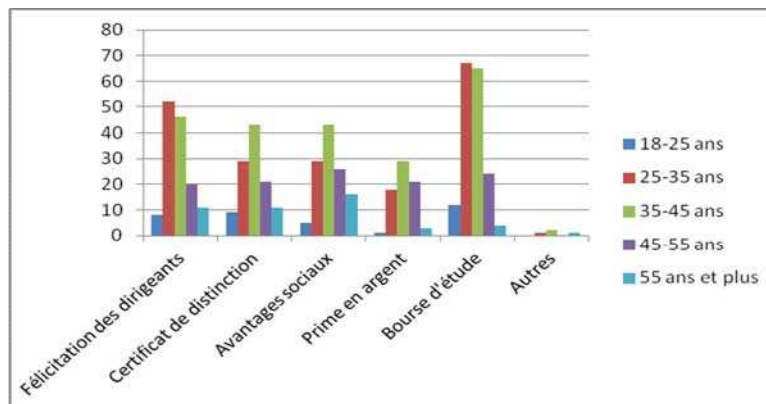


Un second tri croisé entre les types de récompenses préférés et l'âge révèle que les fonctionnaires les moins âgés manifestent un intérêt particulier pour les bourses d'études plutôt que des primes en argent. En effet, dans les trois premières tranches d'âge (18-25 ; 25-35 ; 35-45 ans), les proportions relatives de ceux qui optent pour les bourses d'études comme récompense préférée sont les plus élevées soit respectivement 34,29 % ; 34,18% ; 28,51% contre 21,43% et 8,7% pour les deux dernières tranches d'âge (45-55 ans et 55 ans et plus) qui semblent accorder plus d'importance aux avantages sociaux et primes en argent. Le tableau suivant, suivi de l'illustration graphique, nous fournit plus de détails.

Tableau 32: Répartition des enquêtés par tranche d'âge et types de récompenses préférés

Tranche d'âge												
Type de récompenses Préférés	18-25 ans		25-35 ans		35-45 ans		45-55 ans		55 ans et plus		Ensemble	%
Félicitation des dirigeants	8	22.9	52	26.5	46	20.2	20	17.9	11	23.9	137	22.2
Certificat de distinction	9	25.7	29	14.8	43	18.9	21	18.8	11	23.9	113	18.3
Avantages sociaux	5	14.3	29	14.8	43	18.9	26	23.2	16	34.8	119	19.3
Prime en argent	1	2.9	18	9.2	29	12.7	21	18.8	3	6.5	72	11.7
Bourse d'étude	12	34.3	67	34.2	65	28.5	24	21.4	4	8.7	172	27.9
Autres	0	0.0	1	0.5	2	0.9	0	0.0	1	2.2	4	0.6
	35	100.0	196	100.0	228	100.0	112	100.0	46	100.0	617	100.0

Figure 25: Répartition des enquêtés par âge et type de récompenses préférés



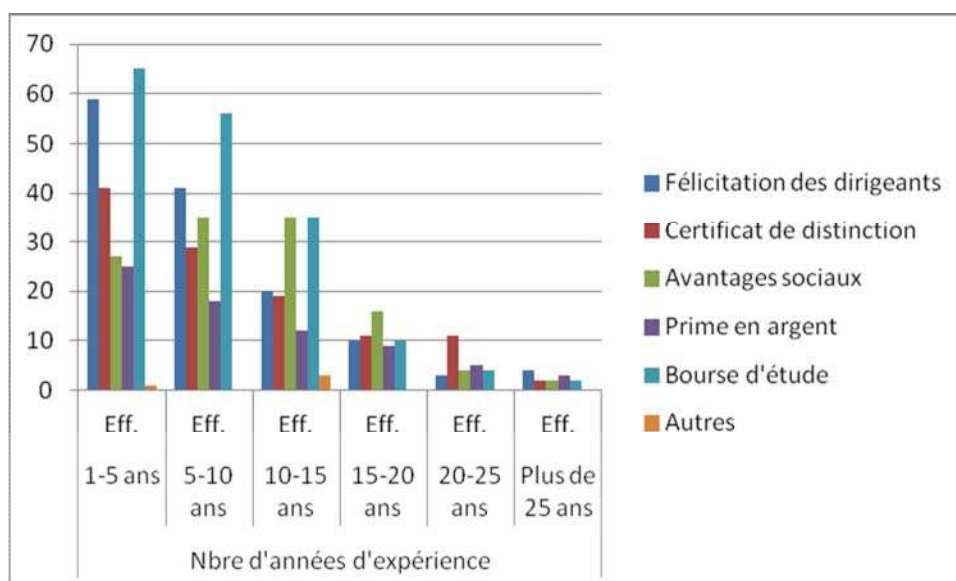
Ce graphique révèle que les jeunes qui sont au début de carrière et à mi-carrière semblent préférer satisfaire leur besoin de développement personnel par la formation plutôt que les primes en argent et les avantages sociaux.

Par ailleurs, les résultats indiquent que les récompenses préférées varient en fonction de l'ancienneté dans la fonction publique. En effet, un tri croisé entre le nombre d'années d'expérience et les types récompenses préférées révèle que les enquêtés ayant entre 1 à 15 ans d'ancienneté dans la fonction publique préfèrent obtenir une bourse d'études que les autres récompenses. Les proportions relatives de ceux qui optent pour les bourses d'études correspondant aux fréquences les plus élevées sont de l'ordre de 25% pour ceux ayant entre 1 à cinq ans, 31,3% pour les 5-10 ans et 28,2% pour ceux qui ont entre 10 et 15 ans contre respectivement 11,5%, 10,1% et 9,7% pour ceux qui optent pour les primes en argent. Les agents ayant plus de 15 ans d'expérience semblent accorder plus d'importance aux avantages sociaux (28,6% de ceux qui ont entre 15 à 20 ans d'expérience), certificat de distinction (40,7% de ceux ayant entre 20 et 25 ans d'expérience), les félicitations des dirigeants (30,8% de ceux qui ont plus de 25 ans). Les résultats indiquent entre autres que les enquêtés ayant plus de 15 ans d'expérience (16,1% des 15-20 ans ; 18,5% des 20-25 ans ; 23,1% des plus de 25 ans) manifestent plus d'intérêt pour les primes en argent que ceux qui ont moins de 15 ans d'ancienneté (11,5% de ceux qui ont 1-5 ans ; 10,1% des 5-10 ans ; 9,7% des 10-15 ans). Le tableau suivant fournit plus de détails.

Tableau 33: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférés et ancienneté dans la fonction publique.

Types de récompenses préférés	Nbre d'années d'expérience												Ensemble	
	1-5 ans		5-10 ans		10-15 ans		15-20 ans		20-25 ans		Plus de 25 ans			
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Félicitation des dirigeants	59	27.1	41	22.9	20	16.1	10	17.9	3	11.1	4	30.8	137	22.2
Certificat de distinction	41	18.8	29	16.2	19	15.3	11	19.6	11	40.7	2	15.4	113	18.3
Avantages sociaux	27	12.4	35	19.6	35	28.2	16	28.6	4	14.8	2	15.4	119	19.3
Prime en argent	25	11.5	18	10.1	12	9.7	9	16.1	5	18.5	3	23.1	72	11.7
Bourse d'étude	65	29.8	56	31.3	35	28.2	10	17.9	4	14.8	2	15.4	172	27.9
Autres	1	0.5	0	0.0	3	2.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	0.6
	218	100.0	179	100.0	124	100.0	56	100.0	27	100.0	13	100.0	617	100.0

Figure 26: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférés et ancienneté dans la fonction publique.



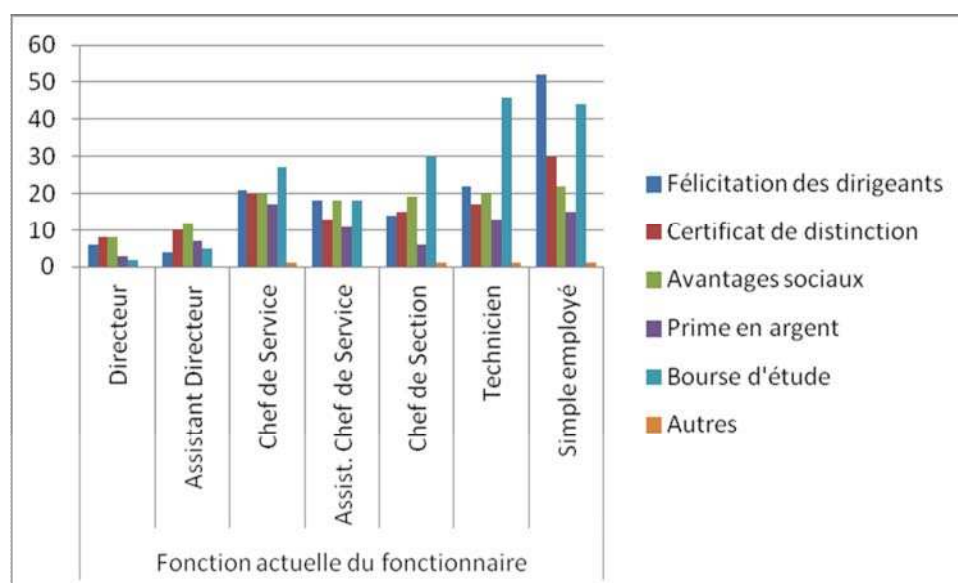
Un tri croisé entre les types de récompenses préférées et la fonction actuelle du fonctionnaire nous permet de voir que les cadres de catégorie A optent davantage pour les avantages sociaux (29,6% des directeurs et 31,6% des Assistants Directeurs) et les certificats de distinction (29,6% des directeurs et 26,3% des Assistants Directeurs). Ceux qui font partie des autres catégories semblent manifester un plus grand intérêt pour les bourses d'études. En effet, à l'exception des simples employés pour lesquels les félicitations des dirigeants sont les plus fréquentes (31,7% préfèrent ce type de récompense contre 26,8% optant pour les bourses d'études), pour tous les autres, les proportions relatives de ceux qui préfèrent les bourses d'études sont les plus élevées, soit 25,5% des chefs de services, 23,1% des Assistants Chef de

Servies ; 35,3% des chefs de Section et 38,7% des techniciens. Ces résultats laissent entrevoir que les agents placés au bas de l'échelle manifestent un intérêt élevé pour les bourses d'études, donc pour la formation. Ils seraient donc à la recherche de la satisfaction de leur besoin de développement. En revanche, au niveau de ceux qui optent pour les primes en argent, les résultats ne révèlent pas une variation significative en fonction du poste actuel. Le tableau et l'illustration graphique qui s'ensuivent en témoignent.

Tableau 34: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférés et fonction actuelle

Types de récompenses préférées	Fonction actuelle du fonctionnaire																	
	Directeur		Assistant Directeur		Chef de Service		Assist. Chef de Service		Chef de Section		Technicien		Simple employé		Ensemble			
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%		
Félicitation des dirigeants	6	22.2	4	10.5	21	19.8	18	23.1	14	16.5	22	18.5	52	31.7	137	22.2		
Certificat de distinction	8	29.6	10	26.3	20	18.9	13	16.7	15	17.6	17	14.3	30	18.3	113	18.3		
Avantages sociaux	8	29.6	12	31.6	20	18.9	18	23.1	19	22.4	20	16.8	22	13.4	119	19.3		
Prime en argent	3	11.1	7	18.4	17	16.0	11	14.1	6	7.1	13	10.9	15	9.1	72	11.7		
Bourse d'étude	2	7.4	5	13.2	27	25.5	18	23.1	30	35.3	46	38.7	44	26.8	172	27.9		
Autres	0	0.0	0	0.0	1	0.9	0	0.0	1	1.2	1	0.8	1	0.6	4	0.6		
Total	27	100.0	38	100.0	106	100.0	78	100.0	85	100.0	119	100.0	164	100.0	617	100.0		

Figure 27: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférés et fonction actuelle



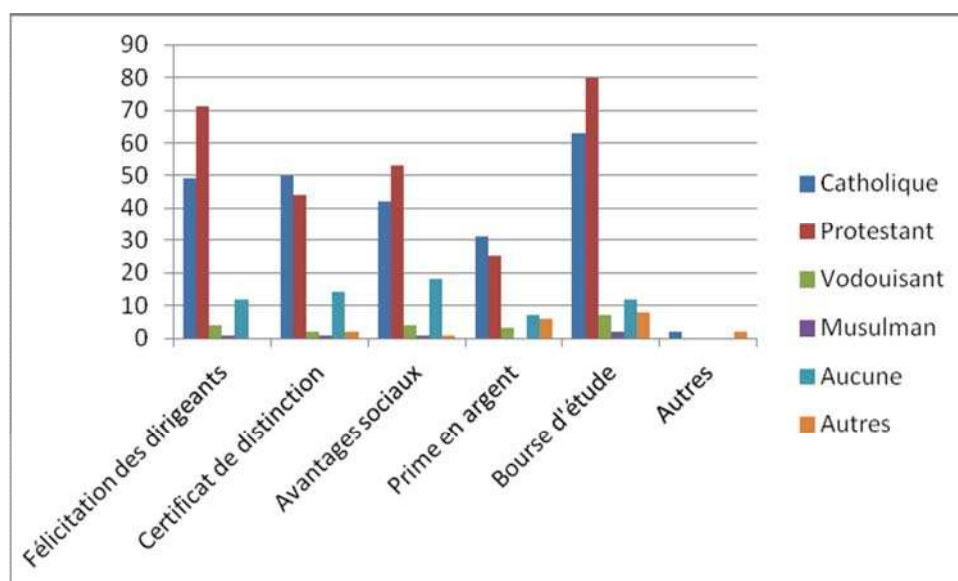
Nous avons enfin fait un tri croisé entre les types de récompenses préférées et la religion. Les résultats indiquent que, dans toutes les religions, les proportions relatives de ceux qui optent pour les bourses d'études sont les plus élevées (26,6% des catholiques, 29,3% des protestants et 35% des vodouisants). En ce qui concerne les primes en argent, les catholiques semblent y accorder un intérêt plus élevé que les protestants (13,1% des catholiques les préfèrent contre

9,2% des protestants). En revanche, on dénombre plus de protestants (53 agents représentant 19,4%) déclarent avoir préféré les avantages sociaux que ceux de confession catholique (42 agents représentant 17,7%) comme en témoigne le tableau suivant.

Tableau 35: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférées et selon leur religion

Types de récompenses préférées	Religion du Fonctionnaire														Total	
	Catholique		Protestant		Vodouisant		Musulman		Aucune		Autres					
	EFF.	%	EFF.	%	Eff.	%	EFF.	%	EFF.	%	EFF.	%	EFF.	%		
Félicitation des dirigeants	49	20.7	71	26.0	4	20.0	1	20.0	12	19.05	0	0.0	137	22.2		
Certificat de distinction	50	21.1	44	16.1	2	10.0	1	20.0	14	22.22	2	10.5	113	18.3		
Avantages sociaux	42	17.7	53	19.4	4	20.0	1	20.0	18	28.57	1	5.3	119	19.3		
Prime en argent	31	13.1	25	9.2	3	15.0	0	0.0	7	11.11	6	31.6	72	11.7		
Bourse d'étude	63	26.6	80	29.3	7	35.0	2	40.0	12	19.05	8	42.1	172	27.9		
Autres	2	0.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.00	2	10.5	4	0.6		
Total	237	100.0	273	100.0	20	100.0	5	100.0	63	100.00	19	100.0	617	100.0		

Figure 28: Répartition des enquêtés par types de récompenses préférées et selon leur religion.



B. Quelques statistiques descriptives sur les facteurs culturels

Cette section porte sur les résultats descriptifs des traits socioculturels susceptibles d'influencer la motivation au travail des agents publics. Les statistiques descriptives sur les quatre construits relatifs aux valeurs et croyances desdits agents seront présentées dans les lignes qui suivent.

1) - La croyance en l'omnipotence des dieux (COD)

Les résultats descriptifs contenus dans le tableau 36 révèlent que les répondants croient en l'omnipotence des dieux. En effet, sur la quasi-totalité des items, les moyennes des scores sont supérieures à 3 sur 5. Ce qui veut dire que les répondants sont globalement d'accord avec tous les items sauf un item (« Avec l'aide de Dieu, on peut exécuter toute tâche, même les plus difficiles ») qui accuse une moyenne de 2,15 sur 5. Etant donné que la moyenne est influencée par les valeurs extrêmes, nous avons calculé la médiane pour chaque item. Les résultats indiquent qu'au moins la moitié des répondants sont d'accord avec tous les items car la valeur médiane pour chaque item est égale à 4 (chiffre correspondant à la modalité « en accord ») ; exception faite pour l'item précité dont la médiane est égale à 2, reflétant ainsi le désaccord des répondants avec cet énoncé. Les valeurs modales viennent renforcer nos résultats selon lesquels les répondants ont une forte croyance en l'omnipotence des divinités. En effet, presque tous les items de ce construit ont 5 comme valeurs modales. En d'autres termes, la modalité « tout à fait en accord » est celle la plus fréquente pour 6 sur 8 items composant ce construit. Il y en a un (C'est Dieu lui-même qui décide si un travailleur peut progresser ou non dans l'accomplissement de sa tâche) dont la valeur la plus fréquente est 4 correspondant à la modalité « en accord » ; l'autre item mentionné plus haut accuse une valeur modale de l'ordre de 1 (tout à fait en désaccord). Le tableau suivant fournit plus de détails.

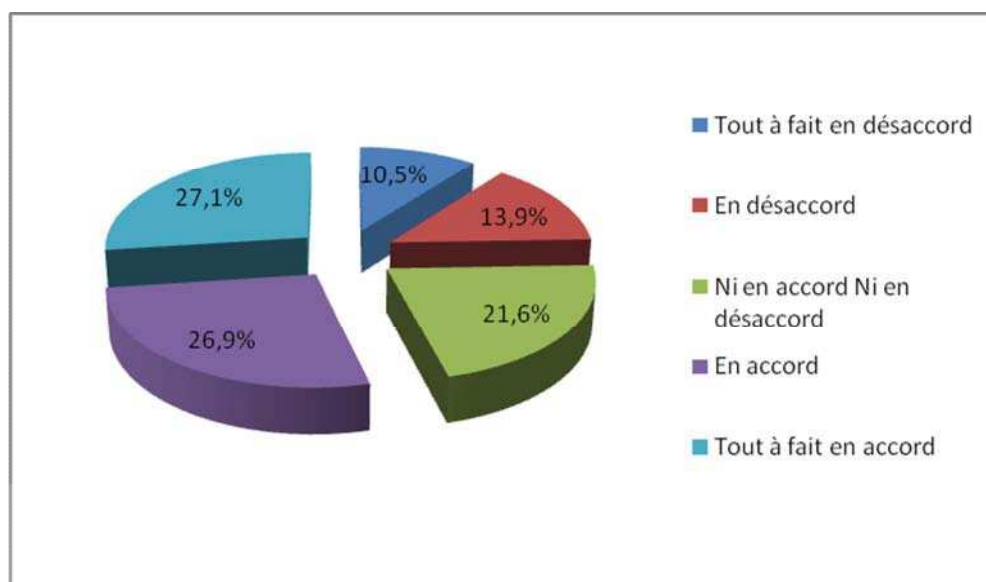
Tableau 36: Niveau d'accord sur l'omnipotence des dieux

Items	Nb re	moyen ne	méd iane	mo de	Ecart- Type	Tout à fait en désaccord		En désaccord		Ni en accord Ni en désaccord		En accord		Tout à fait En accord	
						Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%	Eff	%
« Dans le cadre de mon travail, je ne fais rien sans invoquer les divinités (Dieu, esprits ou des loas)».	617	3,46	4	5	1,31	65	10,5	86	13,9	133	21,6	166	26,9	167	27,1
« Même en déployant tous les efforts possibles, je suis convaincu que je ne peux exécuter les tâches que grâce à la volonté de Dieu».	617	3,58	4	5	1,18	29	4,7	94	15,2	155	25,1	168	27,2	171	27,7
« C'est Dieu lui-même qui décide si un travailleur peut progresser ou non dans l'accomplissement de sa tâche ».	617	3,39	4	4	1,28	59	9,6	101	16,4	146	23,7	161	26,1	150	24,3
« Les efforts que nous déployons ne produisent des effets que si Dieu le veut »	617	3,51	4	5	1,27	51	8,3	92	14,9	138	22,4	161	26,1	175	28,4
« Avec l'aide de Dieu, on peut exécuter toute tâche, même les plus difficiles* »	617	2,15	2	1	1,18	234	37,9	183	29,7	109	17,7	58	9,4	33	5,3
En invoquant Dieu, j'arrive toujours à résoudre tous mes problèmes.	617	3,8	4	5	1,14	30	4,9	54	8,8	123	19,9	194	31,4	216	35,0
Quand on obtient une récompense au travail, c'est Dieu même qui la donne car tout provient de lui et c'est lui qui récompense quand il le souhaite	617	3,74	4	5	1,21	38	6,2	64	10,4	128	20,7	177	28,7	210	34,0
« L'évolution de ma carrière dépend de Dieu car l'homme n'est pas maître de son destin».	617	3,77	4	5	1,17	31	5,0	64	10,4	131	21,2	178	28,8	213	34,5

Par commodité, nous avons choisi deux items pour approfondir l'analyse descriptive au niveau de ce construit :(i) Dans le cadre de mon travail, je ne fais rien sans invoquer les divinités (Dieu, esprits ou des loas) ;(ii) « L'évolution de ma carrière dépend de Dieu car l'homme n'est pas maître de son destin».

En ce qui a attiré au premier item, les résultats descriptifs indiquent que la majorité d'agents enquêtés (54%) déclarent qu'ils ne font rien sans invoquer les divinités dans le cadre de leur travail. En effet, la proportion cumulée de ceux qui sont en accord (26,9%) et tout à fait en accord (27,1%) avec cet énoncé est évaluée à 54% ; ce qui laisse entrevoir qu'ils pensent que c'est une force externe à eux (Dieu, esprits ou loas) qui va les aider à atteindre leurs objectifs ou à résoudre leurs problèmes. Seulement 24,5% déclarent n'avoir pas invoqué les divinités. La figure suivante illustre les résultats descriptifs.

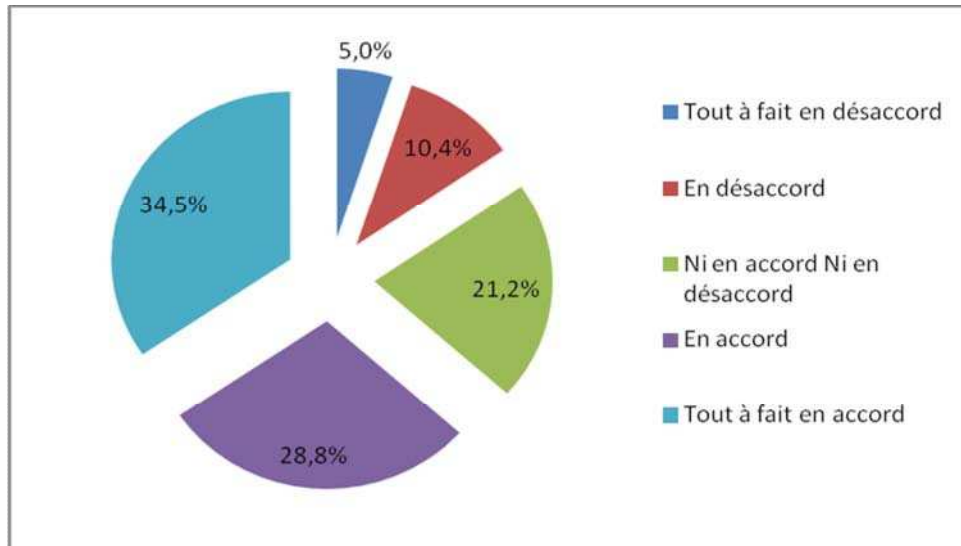
Figure 29: Opinion des agents sur l'invocation des divinités dans le cadre de leur travail.



Ces résultats laissent entrevoir que plus de la majorité des agents enquêtés pensent qu'ils sont impuissants pour réaliser seuls leurs tâches et que les divinités sont invoquées avant de faire quoi que ce soit.

Les résultats révèlent aussi que plus de 60 % des répondants (63,4%) pensent que l'évolution de leur carrière dépend de Dieu et non pas de leur effort car ils ne sont pas maîtres de leur destin (28,8% en accord ; 34,5% tout à fait en accord). La proportion de ceux qui pensent que leur carrière ne dépend pas de Dieu est estimée à 15,4% (10,4% en désaccord, 5% tout à fait en désaccord). La figure suivante en témoigne.

Figure 30: Opinion des répondants sur la dépendance divine de leur carrière



Ces résultats descriptifs portent à croire que les agents adoptent une attitude fataliste et ont tendance à attendre tout des dieux qui sont considérés comme omnipotents.

2)- La Foi en l'aide des Autres (FAA)

Les agents publics concernés par la recherche semblent partager la croyance des haïtiens selon laquelle « un individu ne peut rien entreprendre ou accomplir avec succès sans le concours ou l'aide des autres ». Les résultats descriptifs laissent entrevoir que les répondants croient que leur avancement dépend de leur oncle, de leur parrain, ou de quelqu'un dans la hiérarchie avec qui, ils ont des relations, bref d'un homme fort. L'entraide semble y occuper une place de choix. En effet, tous les items ont une moyenne supérieure à 3 sur une échelle allant de 1 à 5 ; exception faite à un seul item (Avoir quelqu'un sur qui je peux compter pour avoir une promotion m'encourage à fournir plus d'effort dans l'exécution de mes tâches et me motive plus) dont la moyenne se rapproche de 3. La moyenne de la majorité des items se rapproche de 4. Ce qui exprime globalement l'accord des répondants aux énoncés. Ces résultats sont renforcés par la médiane de la plupart des items dont la valeur est égale à 4. Ce qui voudrait dire qu'au moins 50% des répondants sont d'accord avec la majorité des énoncés. D'ailleurs, la modalité en accord est celle la plus fréquente (mode=4) pour cinq(5) des sept (7) items. Seuls deux items ont une valeur modale égale à 3 correspondant à la modalité ni en accord ni en désaccord. Le tableau suivant fournit plus de détails.

Tableau 37: degré d'accord sur la Foi en l'aide des Autres.

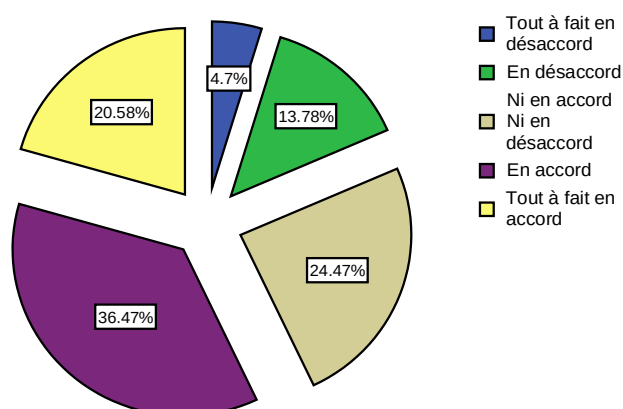
Items	Nbre	Moyenne	Médiane	Mode	Ecart-Type	Tout à fait en désaccord		En désaccord		Ni en accord Ni en désaccord		En accord		Tout à fait En accord	
						Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
« L'entraide est la meilleure façon pour les agents publics d'exécuter efficacement leurs tâches »	617	3,68	4	4	1,09	28	4,5	57	9,2	159	25,8	214	34,7	159	25,8
« Pouvoir compter sur ses collègues ou son supérieur incite à fournir un effort soutenu et motive plus au travail »	617	3,54	4	4	1,10	29	4,7	85	13,8	151	24,5	225	36,5	127	20,6
« Aider mes collègues de travail à exécuter leurs tâches est important pour moi »	617	3,73	4	4	1,07	27	4,4	59	9,6	122	19,8	256	41,5	153	24,8
« C'est une obligation morale pour les fonctionnaires les plus performants d'aider ceux les moins performants dans l'exécution de leurs tâches ».	617	3,69	4	4	1,11	26	4,2	74	12,0	130	21,1	223	36,1	164	26,6
« Je ne peux pas être performant dans mon travail sans l'aide de mes collègues ou de mon supérieur hiérarchique ».	617	3,17	3	4	1,25	70	11,3	124	20,1	156	25,3	166	26,9	101	16,4
« Avoir quelqu'un sur qui je peux compter pour avoir une promotion m'encourage à fournir plus d'effort dans l'exécution de mes tâches et me motive plus »	617	2,98	3	3	1,25	90	14,6	137	22,2	167	27,1	144	23,3	79	12,8

« En général, pour obtenir une promotion dans la fonction publique, il faut avoir l'appui d'un homme fort ou de quelqu'un qui est bien placé dans la hiérarchie (maren n, Paren n.) »	617	3,10	3	3	1,30										
						90	14,6	115	18,6	168	27,2	134	21,7	110	17,8

Par commodité, nous avons choisi deux items pour approfondir l'analyse (Pouvoir compter sur ses collègues ou son supérieur incite à fournir un effort soutenu et motive plus au travail ; En général, pour obtenir une promotion dans la fonction publique, il faut avoir l'appui d'un homme fort ou de quelqu'un qui est bien placé dans la hiérarchie). En ce qui concerne la possibilité de compter sur des collègues ou sur leur supérieur hiérarchique, plus de la moitié des fonctionnaires (57,1) % estiment que l'aide des collègues est une source de motivation. En effet, la proportion cumulée de ceux qui choisissent les modalités « d'accord » (36,5%) et « tout à fait en accord » (20,6%) se chiffre à 57,1%. 18,5% des répondants ne la considèrent pas comme un facteur qui les incite à fournir un effort soutenu. Près d'un quart (1/4) des agents (24,5%) pensent que pouvoir compter sur des collègues ou des supérieurs les laissent indifférents ; en d'autres termes, cela ne les motive pas, ni les dé motive. La figure suivante illustre les résultats.

Figure 31: Opinion des agents sur la possibilité de compter sur leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques incite à fournir un effort soutenu

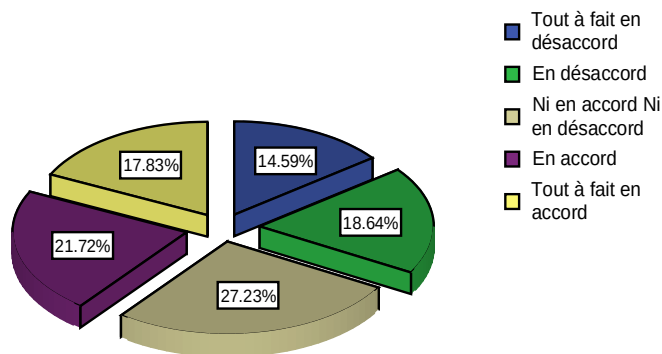
Pouvoir compter sur ses collègues ou son supérieur incite à fournir un effort soutenu et motive plus au travail.



En ce qui a trait au deuxième énoncé, les résultats indiquent qu'une bonne partie des répondants croient que les agents publics doivent avoir l'appui d'un homme fort pour avancer dans la hiérarchie. En effet, près de 40% des répondants (21,72% en accord et 17,83% tout à fait en accord) pensent que pour obtenir une promotion dans la fonction publique haïtienne, il faut avoir l'appui d'un homme fort. La proportion de ceux qui ne partagent pas cet avis représente un tiers (1/3) des enquêtés (18,64% en désaccord et 14,5% tout à fait en désaccord). Une proportion assez importante des répondants, plus ¼ (27, 23%) sont indifférents. Le graphique suivant en fait l'illustration.

Figure 32: Degré d'accord des répondants sur la croyance en l'appui d'un homme fort pour obtenir une promotion dans la fonction publique.

Pour obtenir une promotion dans la fonction publique, il faut avoir l'appui d'un homme fort



3)- Philosophie du Passage et du détachement

Les résultats descriptifs contenus dans le tableau ci-dessous décèlent que les répondants sont globalement indifférents aux énoncés mesurant la philosophie de passage. En effet la majorité de moyennes arithmétiques des scores obtenus par les items tournent autour de 3, score correspondant à la modalité exprimant le niveau d'indifférence des agents aux énoncés. Un simple coup d'œil sur le tableau permet de voir que pour la majorité des items (62,5%), au moins 50 % des enquêtés sont ni en accord ni en désaccord avec les items. Les valeurs modales laissent entrevoir que les agents sous études sont pour la plupart en désaccord avec les énoncés.

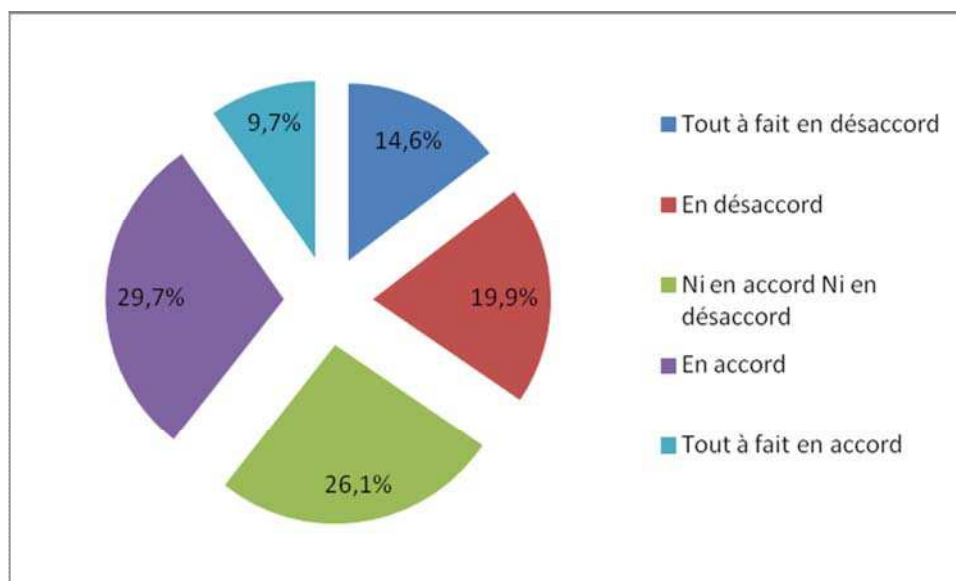
Tableau 38: Degré d'accord sur la philosophie du passage.

Items	Nb re	Mo yen ne	Mé dia ne	Mo de	Ecar t- Typ e	Tout à fait en désaccord		En désaccord		Ni en accord Ni en désaccord		En accord		Tout à fait En accord	
						Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
« Les primes de performance ne m'incitent pas à fournir un effort soutenu car la vraie récompense, ce n'est pas la réussite ici-bas, mais le bonheur dans l'au-delà ».	617	2,84	3	3	1,21	93	15,1	157	25,4	168	27,2	148	24,0	51	8,3
« Le travail est juste un moyen d'avoir un peu d'argent permettant de jouir de la vie terrestre avant de traverser dans l'au-delà ».	617	3,00	3	4	1,21	90	14,6	123	19,9	161	26,1	183	29,7	60	9,7
« C'est important de consacrer beaucoup d'efforts pour mener une vie de piété sur terre en vue d'aller au paradis après la mort ».	617	3,32	3	4	1,19	57	9,2	88	14,3	176	28,5	190	30,8	106	17,2
« La vie sur terre est moins importante que la vie dans l'au-delà car l'humain n'est venu passer qu'un bref instant sur terre »	617	3,10	3	3	1,25	85	13,8	104	16,9	186	30,1	147	23,8	95	15,4
« Je n'ai pas besoin de travailler toujours plus pour chercher une promotion, je me contente de mon salaire ; c'est déjà mieux que rien »	617	2,46	2	2	1,22	156	25,4	187	30,3	153	24,8	85	13,8	35	5,7
« Un salaire élevé ou une promotion ne m'incite pas à travailler toujours plus ; je me contente de ce que j'ai »	617	2,50	2	2	1,23	164	26,6	165	26,7	149	24,1	95	15,4	44	7,1
« Il n'est pas nécessaire de toujours chercher à perfectionner son travail car « nou pa bezwen pitit sanble ak papa »	617	2,44	2	2	1,24	173	28,0	182	29,5	124	20,1	96	15,6	42	6,8
« En général, les fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort, de fournir un travail bâclé ».	617	2,67	3	2	1,24	128	20,7	168	27,2	148	24,0	123	19,9	50	8,1

« Tout ce qui se passe hors de mon environnement de travail ne me concerne pas ».	61 7	2,76	3	3	1,22	115	18,6	152	24,6	171	27,7	126	20,4	53	8,6
« En général, je m'intéresse peu à ce que font les autres, car je ne me sens pas concerné ».	61 7	2,71	3	2	1,19	113	18,3	169	27,4	159	25,8	134	21,7	42	6,8
« En général, je ne m'intéresse pas à tout ce qui ne fait pas partie des tâches qu'on m'a attribuées ; cela ne me concerne pas ».	61 7	2,59	2	2	1,14	114	18,5	208	33,7	142	23,0	124	20,1	29	4,7
« Inutile de vouloir faire comme les européens, ou les américains, car on ne pourra jamais les rattraper durant le peu de temps que l'on va vivre sur terre »	61 7	2,48	2	2	1,17	146	23,7	192	31,1	146	23,7	101	16,4	32	5,2
« Inutile de déployer de grands efforts pour chercher les objectifs de moyen et long terme du Ministère car personne ne vient demeurer ici-bas (« nou tout gen pou n ale ») et personne ne verra jamais ces objectifs »	61 7	2,53	2	1	1,23	159	25,8	159	25,8	151	24,5	106	17,2	42	6,8
« Ce qui compte le plus, c'est de pouvoir jouer avec le minimum que l'on a durant le peu de temps que l'on va vivre sur la terre, car « Kofrefo pa swiv Kobya ».	61 7	2,89	3	3	1,25	116	18,8	116	18,8	167	27,1	158	25,6	60	9,7
« Il faut prioriser la vie d'aujourd'hui car personne ne sait ce qui se passera demain ou après-demain ».	61 7	3,28	3	4	1,19	65	10,5	86	13,9	170	27,6	204	33,1	92	14,9
« je travaille dans la fonction publique pour pouvoir assurer ma survie durant le peu de temps que je passe sur la terre ».	61 7	3,09	3	3	1,23	81	13,1	113	18,3	172	27,9	169	27,4	82	13,3

Parmi les énoncés dont les moyennes arithmétiques sont supérieures à 3, nous en avons choisi deux pour mieux approfondir l'analyse descriptive : « Le travail est juste un moyen d'avoir un peu d'argent permettant de jouir de la vie terrestre avant de traverser dans l'au-delà », « je travaille dans la fonction publique pour pouvoir assurer ma survie durant le peu de temps que je passe sur la terre ». En ce qui concerne le premier item, les résultats indiquent que, une proportion assez élevée des répondants croient que le travail est un simple moyen d'avoir un peu d'argent pour jouir de la vie terrestre avant de traverser dans l'au-delà. En effet, la proportion cumulée de ceux qui sont d'accord (27,7%) et tout à fait d'accord (9,7%) à cette philosophie du passage est évaluée à 39,4%. On dénombre une quantité assez importante de répondants qui sont neutres. En effet, plus d'un quart (26,1%) ne sont ni en accord ni en désaccord. La proportion cumulée de ceux qui ne considèrent pas le travail comme est un simple gagne-pain est évaluée à 34,5 % (19,9% en désaccord et 14,6% tout à fait en désaccord). La figure 33 illustre ces résultats descriptifs.

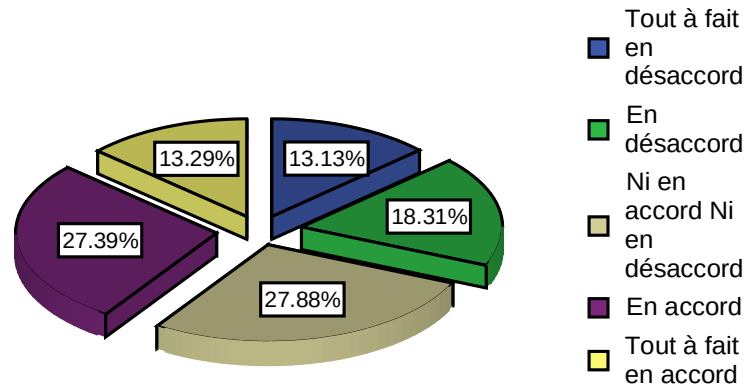
Figure 33: Opinion des fonctionnaires sur le travail comme un simple moyen de gagne



En ce qui a trait au deuxième énoncé, les résultats indiquent que, plus d'un quart (1/4) des répondants (27,88%) sont indifférents. La proportion de ceux qui croient qu'ils travaillent dans la fonction publique pour assurer leur survie durant le peu de temps qu'ils passent sur terre est de l'ordre de 40,68% (27,29% en accord et 13,29 % tout à fait en accord) contre 31,44% de ceux qui sont en désaccord (18,31% en désaccord et 13,13% tout à fait en désaccord). Le graphique suivant fournit plus de détails.

Figure 34: Opinion des agents enquêtés sur le travail en tant que moyen de survie.

je travaille dans la fonction publique pour pouvoir assurer ma survie durant le peu de temps que je passe sur la terre.



4) -La tension vers l'égalitarisme

Les résultats descriptifs contenus dans le tableau ci-dessous laissent entrevoir que les répondants semblent être égalitaristes. Ils seraient averse à la compétition et conformistes. En effet, la moyenne arithmétique des scores obtenus par la majorité de nos items sont supérieures à 3, score correspondant à l'indifférence dans notre échelle. Ce résultat descriptif voudrait dire que globalement les répondants sont en accord avec la majorité des énoncés et par conséquent, sont égalitaristes. Les valeurs modales corroborent ces résultats pour quatre (4) items dont la modalité en accord est la plus fréquente (Mode =4) comme en témoigne le tableau suivant.

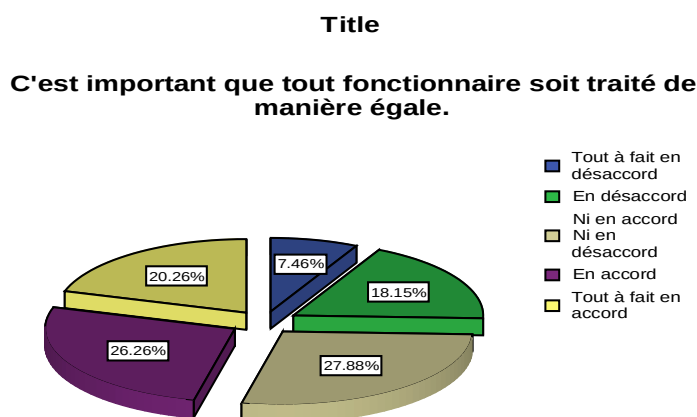
Tableau 39: Degré d'accord sur la tension vers l'égalitariste.

Items	Nbre	moyenne	médiane	Mode	Ecart-Type	Tout à fait en désaccord		En désaccord		Ni en accord Ni en désaccord		En accord		Tout à fait En accord	
						Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
1~ Déployer des efforts individuels dans une activité ou dans le ministère en vue d'être performant peut être source d'ennuis car cela vous distingue des autres.	617	3,03	3,00	4	1,07	55	8,9	139	22,5	190	30,8	196	31,8	37	6,0
2~ Les inégalités de revenus et de richesse entre les individus ne sont pas une source de motivation mais de jalousie.	617	3,03	3,00	3	1,06	50	8,1	138	22,4	220	35,7	159	25,8	50	8,1
3~ C'est important que tout fonctionnaire soit traité de manière égale.	617	3,33	3,00	3	1,20	46	7,5	112	18,2	172	27,9	162	26,3	125	20,3
4~ Des mesures doivent être prises en vue de réduire énormément les différences de salaires dans la fonction publique.	617	3,34	3,00	4	1,16	55	8,9	84	13,6	175	28,4	206	33,4	97	15,7
5~ Quand une promotion est accordée à un individu, cela est mal vu par les autres.	617	3,03	3,00	3,00	1,13	65	10,5	130	21,1	204	33,1	156	25,3	62	10,0
6~ Quand quelqu'un surpasse les autres, il est normal qu'on le ramène au même niveau que tout le monde.	617	2,61	2,00	2,00	1,22	133	21,6	176	28,5	156	25,3	103	16,7	49	7,9
7~ La compétition entre les fonctionnaires détruit la vie harmonieuse au travail.	617	2,92	3,00	3,00	1,14	74	12,0	157	25,4	183	29,7	153	24,8	50	8,1
8~ La compétition entre les fonctionnaires détruit l'esprit de groupe dans la fonction publique.	617	2,99	3,00	3,00	1,16	78	12,6	129	20,9	184	29,8	172	27,9	54	8,8

9- La récompense ne m'incite pas à travailler plus car c'est mal vu par les autres et source d'ennui.	617	2,86	3,00	2,00	1,20	85	13,8	174	28,2	162	26,3	132	21,4	64	10,4
10- Dans la vie professionnelle, il faut toujours chercher à faire mieux que les autres*	617	2,48	2,00	2,00	1,14	120	19,4	239	38,7	140	22,7	77	12,5	41	6,6
11- Dans la fonction publique, il faut éviter de manifester le désir de surpasser les autres,	617	3,15	3,00	4,00	1,21	64	10,4	134	21,7	155	25,1	175	28,4	89	14,4
12- La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible*,	617	2,52	2,00	2,00	1,20	130	21,1	217	35,2	143	23,2	72	11,7	55	8,9
13- Dans la vie professionnelle, il ne sert à rien de chercher à inventer, il vaut mieux suivre les autres et faire exactement comme eux,	617	2,68	3,00	2,00	1,19	117	19,0	174	28,2	159	25,8	124	20,1	43	7,0
14- Dans l'exercice de ma fonction, ce qui compte pour moi, c'est de respecter les normes traditionnelles d'exécution des tâches,	617	3,14	3,00	3,00	1,19	56	9,1	140	22,7	172	27,9	158	25,6	91	14,7
15- En général, les fonctionnaires reproduisent les techniques d'exécution des tâches de leurs aînés.	617	3,08	3,00	3,00	1,14	62	10,0	126	20,4	197	31,9	166	26,9	66	10,7

Par commodité, nous avons choisi deux items pour faire une analyse descriptive plus détaillée (C'est important que tout fonctionnaire soit traité de manière égale ; Dans la fonction publique, il faut éviter de manifester le désir de surpasser les autres). Pour le premier item choisi, les résultats indiquent que de nombreux répondants semblent penser que les fonctionnaires doivent être traités de manière égale. En effet, la proportion cumulée de ceux qui pensent ainsi est de l'ordre de 46,52 % (26,26% en accord et 20,26% tout à fait en accord) contre 25,61% des répondants qui ne partagent pas cet avis (18,15% en désaccord et 7,46% tout à fait en désaccord). Une proportion assez considérable des répondants (27,88%) sont indifférents.

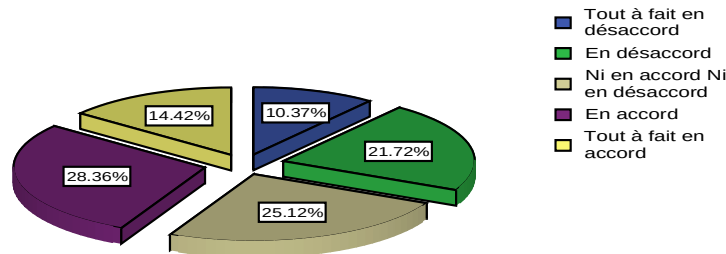
Figure 35: Opinion des agents enquêtés sur l'importance que les fonctionnaires soient traités de manière égale



Les résultats indiquent qu'une proportion assez considérable d'enquêtés (42,8%) pensent qu'il faut éviter de manifester le désir de surpasser les autres dans la fonction publique haïtienne. En effet, la proportion de ceux qui sont en accord et tout à fait en accord avec cet énoncé est respectivement 28,36% et 14,42%. Moins d'un tiers (1/3) des répondants ne partagent pas cet avis (21,72% en désaccord et 10,37% tout à fait en désaccord). Il faut souligner une proportion assez élevée soit 1/4 des répondants est indifférent. La figure suivante en témoigne.

Figure 36: Opinion des agents enquêtés sur la non acceptation de différence au sein de la fonction publique

Il faut éviter de manifester le désir de surpasser les autres



Section II : Vérification des hypothèses

Rappelons que notre objectif principal est de déterminer l'impact des traits socio-culturels sur la motivation au travail des agents de la fonction publique. Pour atteindre cet objectif, nous avons émis des hypothèses que nous allons vérifier dans un premier temps, puis interpréter les résultats.

La vérification des hypothèses nécessite des méthodes adéquates. Ainsi, avons-nous adopté pour vérifier nos hypothèses, la technique de régression linéaire multiple des MCO. Mais avant de le faire, nous devons tout d'abord tester les conditions sous-jacentes à l'utilisation de cette technique.

A. Tests des conditions nécessaires à la réalisation d'une régression multiple

Avant de procéder aux différentes régressions, il est important d'effectuer des tests de multicolinéarité entre les variables. La méthode la plus utilisée pour détecter des problèmes de multicolinéarité entre les variables explicatives d'un modèle est le calcul de la valeur du Facteur d'inflation de la variance-VIF (Variance Inflation Factor) (Cheng et al, 2014).

1)- Facteur d'Inflation de la Variance et le niveau de tolérance

Le facteur d'inflation de la variance (VIF) est un indicateur qui mesure la colinéarité entre plusieurs variables. Sa valeur doit être comprise entre 1 et 10 pour affirmer que le phénomène de multicolinéarité n'existe pas entre des variables explicatives (Cheng et al, 2014). Dans le cadre

de notre étude, nous avons réalisé l'analyse de multicollinéarité à l'aide de SPSS 16.0. Les VIF des différentes variables explicatives trouvés se situent entre 1,322 et 1,842.

Le niveau de tolérance est un test supplémentaire permettant aux chercheurs de détecter des problèmes de multicollinéarité. Il s'obtient en faisant l'inverse du VIF ($1/VIF$). Plus le niveau de tolérance s'éloigne de 1, plus le risque de multicollinéarité est important (Lefèvre et Moreau, 2009). Dans notre étude, les niveaux de tolérance se trouvent entre 0,543 et 0,757. Les résultats de ces analyses nous permettent de conclure que notre modèle ne souffre pas de problème de multicollinéarité entre les variables explicatives.

2)- Test de l'hypothèse de normalité de la distribution des résidus standardisés.

Nous avons ensuite testé l'hypothèse de normalité de la distribution de nos résidus standardisés. Le diagramme gaussien des résidus fourni par SPSS 16.0 satisfait cette Hypothèse (voir annexe 5). En effet, les points sont alignés le long d'une diagonale allant du bas du cadran, à gauche, à son extrémité droite. D'autant plus que l'étude du nuage de points des résidus standardisés ne décèle pas des valeurs extrêmes (voir annexe 5). Par conséquent, nous pouvons conclure que les conditions sont réunies pour pouvoir réaliser une régression multiple.

3)- Vérification des hypothèses

Pour vérifier empiriquement les hypothèses, une régression linéaire multiple a été réalisée pour chaque construit. Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 40: Résultats du test des hypothèses h1a et h1b relatives au construit omnipotence des divinités.

Les résultats de la régression linéaire					
Modèle	Coeff. non standardisés		Coeff. standardisés	t student	Signification
	B	Erreur Standard	Bêta		
Constante	3.227	0.100		32.263	0.000
Puissance divine (PD)	0.147	0.029	0.244	5.089	0.000
Limitation humaine (LH)	-0.048	0.028	-0.081	-1.693	0.091
Equation					
R²			0.044		
R²corrigé			0.040		
F			13.989		
Signification (p)			0.000		
*** p< 1% ~ Variable dépendante : Motivation ~ Nombre d'observations 617					

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS, 2015

Le test de Fisher montre que le modèle est globalement bien spécifié au seuil de signification de 1% (F=13,989 et p=0,000 < 1%). Le Test de Student sur la signification individuelle des variables indépendantes montre que :

- le coefficient standardisé de la variable puissance divine est positif et statistiquement significative au seuil de 1% (B=0.244, t=5.089, p=0,000 <1%). Alors, les croyances en la toute-puissance divine des agents publics haïtiens ont une incidence significative et positive sur leur motivation au travail. En conséquence, l'hypothèse H1a selon laquelle «la croyance en la puissance divine influence la motivation au travail »est vérifiée.
- le coefficient standardisé de la variable limitation humaine est négatif, mais statistiquement significatif au seuil de 10% (B=-0,081, t= 1,693, p=0.091<10%). En

conséquence, l'hypothèse H1b selon laquelle la croyance en limitation humaine influence négativement la motivation au travail est vérifiée.

Tableau 41: Résultats du test des hypothèses h2a ; h2b relatives au construit Foi en l'aide des autres (FAA).

Les résultats de la régression linéaire					
Modèle	Coeff. non standardisés		Coeff. standard isés	t student	Signification
	B	Erreur Standard	Bêta		
Constante	3.118	0.110		28.449	0.000
Solidarité (S)	0.268	0.028	0.375	9.643	0.000
Médiation d'autui (MA)	-0.156	0.024	-0.252	-6.490	0.000
Equation					
R²			0.150		
R²corrige			0.147		
F			53.977		
Signification (p)			0.000		
*** p< 1% ~ Variable dépendante : Motivation ~ Nombre d'observations 617					

Le test de Fisher montre que le modèle est globalement bien spécifié au seuil de signification de 1% (F=53,977 et p=0,000 < 1%). Le Test de Student sur la signification individuelle des variables indépendantes montre que :

- le coefficient standardisé de la variable Solidarité (S) est positif et statistiquement significatif au seuil de 1% (B=0,375 t=9, 643, p=0,000 <1%). Alors, la solidarité entre les agents publics haïtiens a une incidence significative et positive sur leur motivation au travail. En conséquence, l'hypothèse H2a selon laquelle «la solidarité influence la motivation au travail » est vérifiée ;
- Le Bêta standardisé de la variable médiation d'autrui est négatif, mais statistiquement significatif au seuil de 1% (B=-0.252, t= -6.490, p=0.01<1%). En conséquence, l'hypothèse H2b selon laquelle la médiation d'autrui influence négativement la motivation au travail est vérifiée.

Tableau 42: Résultats du test des hypothèses H3a, H3b, H3c ; H3d relatives au construit philosophie de passage.

Les résultats de la régression linéaire					
Modèle	Coeff. non standardizes		Coeff. standard isés	t student	Signification
	B	Erreur Standard	Bêta		
Constant	4.392	0.092		47.506	0.000
NA	-0.161	0.025	-0.268	-6.418	0.000
AR	-0.215	0.025	-0.349	-8.678	0.000
NVT	0.015	0.029	0.021	0.524	0.601
VIP	0.042	0.023	0.072	1.857	0.064
Equation					
R²			0.248		
R²corrigé			0.243		
F			50.547		
Signification (p)			0.000		
*** p< 1% ~ Variable dépendante : Motivation ~ Nombre d'observations 617					

A partir des résultats de l'estimation contenus dans le tableau ci-dessus, nous avons procédé aux différents tests : le Test de Fisher sur la spécification globale du modèle et celui de Student sur la signification individuelle de chaque variable indépendante. Le Test de Fisher montre que le modèle est globalement bien spécifié au seuil de signification de 1% (F= 50,547 ; p=0,000 < 1%). Le Test de Student sur la signification individuelle des variables indépendantes montre que :

- Le Bêta standardisé de la variable « Niveau d'Aspiration » est négatif et statistiquement significative au seuil de 1% (B=-0,268= t=-6.418, p=0,000 <1%). Alors, le niveau d'aspiration des agents publics haïtiens a une incidence négative et significative sur leur motivation au travail. En conséquence, l'hypothèse H3b selon laquelle «le niveau d'aspiration» influence négativement la motivation au travail est vérifiée ;
- Le coefficient standardisé de la variable « Auto-Retrait » (AR) est négatif, mais statistiquement significatif au seuil de 1% (B=-0,349, t= -8.678, p=0.000<1%). Alors,

Auto-Retrait a une incidence négative sur la motivation au travail des agents publics. De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse H3c selon laquelle L'Auto-Retrait influence négativement la motivation au travail est vérifiée ;

- Le Bêta standardisé de la variable Négligence de la vie terrestre (NVT) est positif mais statistiquement non significatif au seuil de 10% ($B=0,021$; $t=0.524$, $p=0,601>10\%$). Alors, la NVT n'a aucune incidence sur la motivation au travail. En conséquence, l'hypothèse H3a selon laquelle la négligence de la vie terrestre influence négativement la motivation au travail est rejetée ;
- La variable « Vie Instant présent » a un coefficient standardisé positif et statistiquement significatif au seuil de 10 % ($B=0.072$; $T=1.857$; $P=0,064<10\%$). Alors, « Vie Instant présent » a une incidence positive sur la motivation au travail. En conséquence, l'hypothèse H3d selon laquelle la « vie instant présent » (VIP) influence négativement la motivation au travail est rejetée.

Tableau 43: Résultats du test des hypothèses H4a, H4b, H4c ; H4d relatives au Tension vers l'égalitarisme

Les résultats de la régression linéaire					
Modèle	Coeff. non standardisés		Coeff. standard isés	t student	Signification
	B	Erreur Standard	Bêta		
(Constant)	4.878	0.158		30.821	0.000
Ave_Comp	-0.041	0.029	-0.059	-1.426	0.154
DConf	-0.130	0.027	-0.198	-4.771	0.000
DenSuc	-0.093	0.034	-0.110	-2.691	0.007
AbE,	-0.183	0.025	-0.295	-7.374	0.000
Equation					
R²			0.114		
R²corrigé			0.108		
F			19.677		
Signification (p)			0.000		
*** p< 1% ~ Variable dépendante : Motivation ~ Nombre d'observations 617					

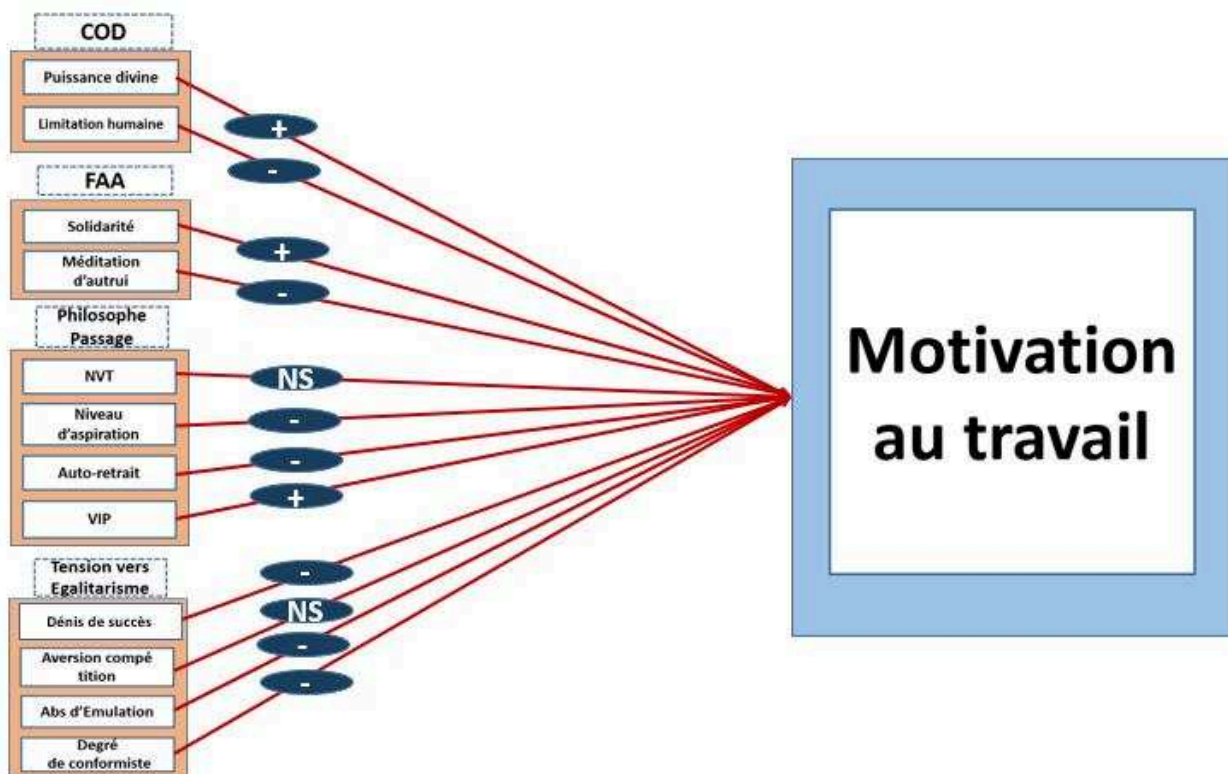
Le Test de Fisher sur la spécification globale du modèle montre que celui-ci est globalement bien spécifié au seuil de signification de 1% ($F= 19,677$; $p=0,000 < 1\%$). Le Test de Student sur la signification individuelle des variables indépendantes montre que :

- La variable aversion pour la compétition (AveComp) a un coefficient standardisé négatif, et statistiquement non significatif au seuil de 10% ($B=-0,059$; $T=-1,426$; $p=0,154 > 10\%$). Donc, l'aversion pour la compétition (AC) n'a pas d'incidence sur la motivation au travail. Par conséquent, l'hypothèse H4b selon laquelle l'aversion pour la compétition influence négativement la motivation au travail est rejetée.
- Le Bêta standardisé de la variable degré de conformisme (DConf) est négatif, mais statistiquement significatif au seuil de 1% ($B= -0,198$; $T=-4,771$; $P=0,000 < 1\%$). Alors, le degré de conformisme a une incidence négative sur la motivation au travail. Par conséquent, nous pouvons conclure que l'hypothèse H4d selon laquelle le degré de conformisme influence négativement la motivation au travail est vérifiée.
- Le coefficient standardisé de la variable Dénis de succès (DenSuc) est négatif, mais statistiquement significatif au seuil de 1% ($B=-0,110$, $t= -2,691$, $p=0,007 < 1\%$). Alors, le déni de succès au sein du groupe a une incidence négative sur la motivation au travail des agents publics. De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse H4a selon laquelle le déni de succès influence négativement la motivation au travail est vérifiée ;
- Le Bêta standardisé de la variable Absence Emulation (AbEm) est négatif mais statistiquement significatif au seuil de 1% ($B=-0,295$; $t=-7,374$, $p=0,000 < 1\%$). Alors, l'absence de culture d'émulation a une incidence négative sur la motivation au travail. En conséquence, l'hypothèse H4c selon laquelle l'absence d'émulation influence négativement la motivation au travail est vérifiée.

Tableau 44: Récapitulation des résultats obtenus

Hypothèses	Intitulés	Résultats
H1a	La croyance en la puissance divine influence la motivation au travail	Vérifiée
H1b	La croyance en la limitation humaine influence négativement la motivation au travail	Vérifiée
H2a	La solidarité influence la motivation au travail	vérifiée
H2b	La médiation d'autrui influence négativement la motivation au travail	vérifiée.
H3a	La négligence de la vie terrestre influence négativement la motivation au travail	Non vérifiée
H3b	Le niveau d'aspiration » influence négativement la motivation au travail	Vérifiée
H3c	L'auto- retrait influence négativement la motivation au travail	vérifiée
H3d	La vie instant présent (VIP) influence négativement la motivation au travail	Non vérifiée
H4a	Le déni de succès influence négativement la motivation au travail	vérifiée
H4b	L'aversion pour la compétition influence négativement la motivation au travail	Non vérifiée
H4c	L'absence d'émulation influence négativement la motivation au travail	vérifiée
H4d	Le degré de conformisme influence négativement la motivation au travail	vérifiée

Figure 37 : Schéma récapitulatif des résultats obtenus



Après avoir présenté les résultats de notre thèse, le moment est venu pour interpréter les résultats.

Section II : Interprétation des résultats

Ce paragraphe traite de l'interprétation des résultats quantitatifs obtenus à partir des régressions. Toutefois, certains aspects de l'étude de cas multiples seront mobilisés pour confirmer ou infirmer les résultats quantitatifs.

A. Croyance en l'Omnipotence des divinités

Au vu des résultats obtenus, la croyance en l'omnipotence des divinités influence significativement la motivation au travail des agents publics haïtiens. En effet, les deux dimensions de ce construit exercent une influence significative sur la variable dépendante. D'une part, les résultats indiquent que la croyance en la puissance divine des agents publics haïtiens a une incidence significative et positive sur leur motivation au travail. L'interprétation qu'on pourrait donner à ce résultat est que les agents croyant en la puissance divine peuvent fournir des efforts soutenus au travail car ils peuvent être convaincus que les divinités leur donnent l'énergie nécessaire pour exécuter les tâches, même les plus difficiles. Il semble que la croyance en la puissance divine est un mécanisme déclencheur de la motivation. En effet, le fait que l'agent croit qu'il ne peut être performant que grâce ou avec l'aide des divinités, après avoir invoqué son être suprême par des prières ou des sacrifices, il peut fournir le meilleur de lui-même car sa croyance lui donne l'énergie nécessaire. Autrement dit, la motivation peut se manifester dès lors qu'un agent recourt au mécanisme déclencheur qui est l'aide des dieux. Par exemple, après avoir prié, l'agent peut fournir plus d'effort car il croit que la divinité est avec lui et que sa force va se manifester pour lui permettre justement de concrétiser l'effort. Sa croyance lui donne l'énergie nécessaire pour réaliser correctement les tâches. D'ailleurs, c'est peut-être ce mécanisme déclencheur qui a favorisé la révolution de 1804. Nous pouvons en déduire que le fait pour des agents publics de croire en la puissance de Dieu ou des Loas ne constitue pas un blocage à la fourniture d'effort soutenu au travail.

D'autre part, les résultats révèlent que la croyance en la limitation humaine influence négativement la motivation au travail. L'interprétation qu'on peut donner à ce résultat est que, le fait que des agents publics ne croient pas en leur propre capacité pour exécuter leurs tâches convenablement, cela impacte négativement le niveau d'effort fourni. Cette croyance peut créer chez lesdits agents une attitude attentiste et passive entravant le processus motivationnel. Ce résultat rejoint ceux de l'étude de cas multiples qui révèlent que les fonctionnaires qui croient

qu'ils sont impuissants pour résoudre leurs problèmes comptent plutôt sur l'aide des divinités pour gravir les échelons, obtenir une promotion, des primes et d'autres avantages sociaux etc. Ce résultat vient corroborer les résultats descriptifs révélant que plus de 60 % des enquêtés déclarent que leur carrière ne dépend pas d'eux, mais de Dieu ; la majorité d'agents enquêtés (54%) pensent qu'ils sont impuissants pour réaliser seuls leurs tâches et que les divinités sont invoquées avant de faire quoi que ce soit. Ils ne se considèrent donc pas comme étant maître de leur destin, artisan de leur destin. Comme nous l'avons déjà souligné, le fait qu'ils croient que cet être suprême (Dieu pour les chrétiens, les « loas »⁷⁶ pour les vodouisants) est omniscient, omniprésent et omnipotent n'est pas un problème en soi. Ce qui est malheureux, c'est de s'en remettre à cet être suprême sans faire d'effort. Cela va de soi que cette croyance a un impact négatif sur leur niveau d'effort fourni au travail.

Ce résultat confirme l'assertion de Logossah (2007) selon laquelle les individus à culture négro-africaine s'en remettent le plus souvent aux divinités pour la résolution des problèmes auxquels ils se trouvent confrontés dans la vie courante. Les haïtiens auraient donc la conviction que le parcours de chaque individu sur la terre est préétabli par un être suprême et que nul ne peut modifier ce parcours en dehors des divinités. Bref, les résultats relatifs à la croyance en l'omnipotence des divinités portent à croire que ce construit influence la motivation au travail des agents publics haïtiens ; mais cette influence est ambiguë.

B. La Foi en l'aide des Autres (FAA)

Les résultats indiquent que la « Foi en l'aide des Autres » influence significativement la motivation au travail des agents publics haïtiens. En effet, nous avons trouvé que la solidarité entre les agents publics haïtiens a une incidence significative et positive sur leur motivation au travail. Ce qui signifie que le fait que l'agent puisse compter sur ses collègues ou son supérieur pour accomplir une tâche, le guider, ou encore l'aider à résoudre un problème personnel l'incite à travailler davantage. Cette motivation peut être la résultante d'une ambiance de convivialité qu'entraînerait l'entraide mutuelle. En outre, le fait de pouvoir compter sur leurs collaborateurs peut rassurer les agents publics et constitue pour eux, une source de confiance, susceptible de les inciter à fournir un effort soutenu dans l'exécution de leurs tâches. De ce fait, l'entraide développerait un esprit de corps au sein de l'administration. Ce qui se traduit par une augmentation de l'effort productif et donc par un comportement motivé accru.

Conformément à notre attente, la médiation d'autrui influence négativement la motivation au travail des agents publics. Ce qui voudrait dire que, le fait pour un agent public de s'appuyer sur

⁷⁶ - Selon Metraux (1977), « les loas sont pour les adeptes du vaudou, des protecteurs qui fournissent des biens et protègent de tous les dangers. Ils se portent garants de l'honnêteté et du zèle de son serviteur et promettent même de l'aider dans son travail ».

un homme fort, de compter sur un piston pour avoir une promotion, des primes et d'autres avantages, ne l'encourage pas à fournir plus d'effort dans l'exécution de ses tâches. En effet, nombreux sont les agents publics qui croient que leur avancement dépend de leur oncle, de leur parrain ou de quelqu'un dans la hiérarchie avec qui ils ont des relations. Les résultats descriptifs le prouvent, avec près de 40% des répondants. L'entraide qui, en soi est une bonne chose, semble se dégénérer souvent en népotisme au sein de l'administration publique haïtienne où les ordonnateurs et les cadres « assistent » leurs familles élargies et leurs clans en leur réservant ou en leur forgeant des emplois sans qu'il y ait de besoins réels ; en leur donnant des promotions souvent non basées sur le mérite. En effet, le « mounpatisme » (la pratique du népotisme) issue de la « solidarité clanique » y est monnaie courante selon le résultat de l'étude de cas multiples. Ce qui ne favorise pas la réalisation d'un travail bien fait, l'assiduité au travail et à la recherche de la performance dans l'accomplissement des tâches. Plutôt que de déployer des efforts soutenus dans le travail, les agents ont tendance à compter sur autrui (un homme fort ou quelqu'un de mieux placé dans la hiérarchie) pour gravir les échelons dans la hiérarchie, pour avoir des primes et autres avantages sociaux. Cette pratique entraînerait un double effet sur la motivation : d'une part, les agents qui attendent l'assistance du fort peuvent minimiser leur effort personnel. En effet, non seulement ils peuvent adopter une attitude attentiste, mais aussi parce qu'ils savent qu'ils ne seront pas sanctionnés pour manquement dans l'accomplissement de leurs tâches, pour manque de performance ou autres car ils sont protégés par un homme fort ; leur avancement dans la hiérarchie n'en dépend. Donc, ils ne seront pas incités à fournir le meilleur d'eux-mêmes». D'autre part, chez les autres fonctionnaires qui sont performants développera un sentiment d'injustice diminuant ainsi leur effort. Par ailleurs, certains agents publics pourraient également se contenter de s'appuyer sur leurs collègues pour réaliser les tâches au lieu de se mettre en plein dans leur travail.

Ce résultat vient corroborer celui de l'étude de cas multiples selon lequel les fonctionnaires croient en l'aide d'un homme fort pour les aider à gravir les échelons, pour obtenir quelque chose, comme une promotion etc. Plutôt que de se défoncer pour les obtenir, ils préfèrent chercher l'appui de cet homme. Ce résultat confirme l'assertion de Logossah (2007) selon laquelle ladite croyance tend à réduire l'initiative individuelle ainsi que la responsabilité qui s'y rattache ; elle tend donc à amoindrir l'effort personnel, l'effort productif individuel. Bref, nous pouvons conclure que le construit « Foi en l'Aide des Autres »(FAA) a une influence sur la motivation au travail des agents publics haïtiens ; néanmoins, comme nous l'avons prédit, la relation entre ces deux variables est en définitive ambiguë.

C. Philosophie de passage et du détachement

Les résultats relatifs au construit **Philosophie de passage et du détachement** révèlent que le niveau d'aspiration des agents publics haïtiens a une incidence négative et significative sur la motivation au travail. Ce premier résultat correspond à notre attente. Cela signifie que, le fait

pour les agents publics d'adopter l'attitude « li bon konsa » de penser qu'il n'est pas nécessaire de toujours chercher à perfectionner son travail, de se contenter de fournir le minimum d'effort, de fournir un travail bâclé, cela a une influence négative sur leur niveau de motivation. Cette attitude « Li bon Konsa » qui prédispose mentalement une partie des haïtiens à penser et à agir en petite chose, à faire les choses à peu près, à se contenter du minimum semble avoir des implications au sein de l'Administration publique et particulièrement sur le comportement des fonctionnaires au travail. Ces derniers, s'ils adoptent l'attitude « li bon konsa », ne vont pas se consacrer à surmonter des obstacles, à accomplir des choses difficiles, à exécuter leur travail avec perfection, à faire des grandes choses comportant des défis dans leur travail ; car ils ne sont pas animés à satisfaire le besoin d'accomplissement. Ce résultat vient confirmer celui de l'analyse de contenu thématique selon lequel des agents se contentent de fournir le minimum d'effort et adoptent l'attitude « li bon konsa » dans l'exécution des tâches. Le corollaire de cet état de fait est le refus de l'effort soutenu, du perfectionnement continu dans le travail, impactant ainsi négativement la motivation au travail.

Conformément à notre attente, l'Auto-Retrait a une incidence négative sur la motivation au travail des agents publics. Ce qui signifie que, le fait pour des agents publics de ne pas s'intéresser à ce que font les autres, d'avoir le sentiment qu'ils ne sont pas concernés par ce qui se passe dans les autres sections, services ou directions de l'organisation, cela impacte négativement leur niveau d'effort fourni. En effet, s'ils ne sentent pas concernés, ils peuvent être faiblement impliqués dans les activités visant à atteindre les objectifs de leur organisation, voire totalement non intéressés aux activités. Ils ne s'intéresseraient qu'aux salaires et privilèges. Cela va de soi que l'auto-retrait a un impact négatif sur le niveau d'effort fourni au travail. Ce résultat s'accorde aux travaux de Logossah (2007) qui suggèrent que l'auto-retrait a un impact négatif sur la performance des organisations des pays négro-africains.

Les résultats indiquent que la variable Négligence de la vie terrestre (NVT) n'a aucune incidence sur la motivation au travail des agents publics haïtiens. Ce qui est contraire à notre attente. L'interprétation que nous pourrions donner à ce résultat est que, le fait pour des agents publics de consacrer beaucoup de temps à la préparation de cette demeure éternelle afin de pouvoir hériter du royaume des cieux ne se traduit pas pour autant par une diminution des efforts fournis. Il semble que les agents s'accrochent tous à la vie sur terre même s'ils invoquent souvent Dieu, ils préparent la vie dans l'au-delà. Cette préparation n'aurait donc aucun impact sur leur motivation au travail.

Les résultats relatifs au construit Philosophie de passage montre enfin que la Vie Instant présent (VIP) a une incidence positive sur la motivation au travail. Ce qui ne correspond pas à notre attente. Ce résultat signifie que le fait que des agents publics ont la conviction qu'ils doivent jouir l'instant présent ne constitue pas un blocage pour la fourniture d'effort soutenu au travail. En effet, bien que plus de 40 % des agents perçoivent le travail comme un simple gagne-pain leur

permettant de profiter de l'instant présent, la quantité d'effort fourni ne diminue pas au regard des résultats ; au contraire elle a tendance à augmenter. Peut-être, ils sont motivés à travailler dur pour avoir ce gagne-pain. Ce résultat va à l'encontre des travaux de Logossah (2007) qui suggère que la VIP se traduit par l'aversion pour tout effort prolongé dans le temps ; nuisible à un comportement motivé au travail. Bref, en dépit de ce résultat positif, nous pouvons conclure que le construit philosophie de passage a globalement une influence négative sur la motivation au travail.

D. Tension vers l'égalitarisme

Les résultats relatifs au construit « Tension vers l'égalitarisme » révèlent que l'aversion pour la compétition (AvCom) n'a pas d'incidence sur la motivation au travail. Son coefficient standardisé est négatif, mais non significatif. L'interprétation qu'on peut donner à ce résultat est que, le fait pour les fonctionnaires d'éviter de manifester le désir de surpasser ses collègues au travail n'a pas d'effet significatif sur leur motivation.

Conformément à notre attente, le degré de conformisme a une incidence négative sur la motivation au travail. Ce qui signifie que, le fait pour les agents publics de croire qu'il ne sert à rien de chercher à inventer, mais il vaut mieux suivre les autres et faire exactement comme eux, de reproduire les techniques d'exécution des tâches de leurs aînés entraînerait une diminution de l'effort fourni au travail. En effet, les fonctionnaires adoptent en général la méthode traditionnelle d'exécution des tâches en se contentant d'exécuter les tâches comme on a l'habitude de faire. L'uniformité semble être cultivée et ceux qui remettent en question le statu quo, du moins qui manifestent la velléité d'améliorer les choses en proposant des nouvelles façons de faire seraient mal vus pensant qu'ils sont venus pour se faire voir en vue de prendre la place des autres ; ils feront l'objet de vives critiques, voire des menaces. Alors, ceux-là ne seraient donc pas incités à innover pour améliorer les choses.

Les résultats indiquent entre autres que le déni de succès au sein du groupe a une incidence négative sur la motivation au travail des agents publics. Cela voudrait dire que, le fait pour des agents de refuser les déséquilibres interindividuels, de vouloir garder ou de ramener leurs collègues au même niveau et de penser que tous les fonctionnaires doivent avoir un traitement égal indépendamment de leur performance constitue une entrave au déploiement des efforts soutenus au travail, voire une source de démotivation. Ces résultats se justifient au vu des résultats descriptifs. En effet, selon ces derniers, de nombreux répondants semblent penser que les fonctionnaires doivent être traités de manière égale. En effet, la proportion cumulée de ceux qui pensent que les fonctionnaires doivent avoir un traitement égal est de l'ordre de 46,52% contre seulement environ 25% ; Celle qui pense qu'il faut éviter de manifester le désir de surpasser les autres dans la fonction publique haïtienne se chiffre à 42,8% contre moins d'un tiers (1/3). Les résultats viennent confirmer ceux de l'analyse de contenu thématique qui révèlent que les fonctionnaires sont égalitaristes. En effet, ces résultats suggèrent que la majorité des

agents publics se trouvant au même rang n'auraient pas aimé quelqu'un d'entre eux obtienne une promotion. Ils auraient aimé que leurs collègues restent au même niveau qu'eux.

Ces résultats s'accordent aux travaux de Barthelemy (1989) qui suggèrent que la vision égalitariste des haïtiens entraîne la neutralisation des pulsions individuelles dont le corollaire se traduit par une tendance au maintien d'un équilibre statique incompatible avec le développement ainsi qu'une éthique de dur labeur. Ils confirment les opinions de Dorvillier (2012) selon lesquelles l'égalitarisme haïtien renvoie à l'égalité de rang et notamment d'une culture d'égalitarisme par le bas. Cela va de soi que ce trait culturel ne favorise pas le déploiement des efforts individuels continus dans la réalisation des activités car cela pourrait être perçu comme une violation de la fameuse règle immanente « tu ne te différencies pas surtout au détriment du groupe ». Alors, être performant dans l'administration publique haïtienne peut être source d'ennuis, source de jalousie car cela vous distingue des autres et laisse entrevoir une volonté manifeste de dépasser ses collègues. Dans ce contexte social d'égalitarisme en effet, l'uniformité est cultivée et tout ce qui est susceptible de créer des différences entre agents est rejeté. Il en résulterait l'absence de désirs d'accomplissement et d'épanouissement personnel au sens d'Adelfer poussant l'individu à être créatif en vue d'atteindre ses objectifs et ses aspirations, d'avoir du succès.

Les résultats relatifs au construit «Tension vers l'égalitarisme » révèlent entre autres que l'absence de culture d'émulation (AE) a une incidence négative sur la motivation au travail. Ce qui signifie le fait pour des agents de croire quand ils font mieux que leurs collègues, ces derniers vont essayer de les détruire et les empêcher d'avancer constitue un blocage pour le déploiement de l'effort soutenu au travail, voire diminue la motivation au travail. Ce résultat se justifie au vu des résultats descriptifs qui montrent que globalement les agents publics n'admettent pas qu'on essaie de les dépasser. Ce qui va à l'encontre de la culture d'émulation, stimulant au dépassement, au déploiement d'effort soutenu et à la réussite (Diakité, 2004). Ces résultats s'accordent à la conclusion de Logossah selon laquelle l'émulation s'est substituée à la jalousie qui mine les sociétés négro-africaines.

En somme, les résultats relatifs au construit « Tension vers l'égalitarisme » suggèrent que trois des quatre composantes de ce construit ont une incidence négative sur la motivation au travail des agents publics haïtiens. Ces résultats viennent confirmer ceux de l'analyse de contenu thématique et se justifient au vu des résultats descriptifs.

Conclusion du Chapitre

Ce chapitre visait à vérifier nos hypothèses et interpréter les résultats. Pour la vérification des hypothèses, nous avons adopté la technique de régression linéaire multiple des MCO. Mais avant

de le faire, nous avons tout d'abord testé les conditions sous-jacentes à l'utilisation de cette technique. En effet, des tests de multicollinéarité entre les variables et de normalité de la distribution des résidus standardisés ont été faits. Par la suite, quatre régressions linéaires multiples ont été réalisées, soit une régression par construit. Les douze (12) hypothèses ont fait l'objet de vérification ; trois (3) d'entre elles ne sont pas validées. Nous avons trouvé que trois des variables socio-culturelles (la croyance en la puissance divine, la solidarité et la Vie Instant présent) ont chacune une incidence positive et significative sur la motivation au travail. En revanche, sept (7) d'entre elles (la croyance en la limitation humaine, la médiation d'autrui, le niveau d'aspiration se traduisant par l'attitude « Li Bon Konsa », l'Auto-Retrait, le conformisme, le déni de succès et l'absence de culture d'émulation) ont chacune une influence négative sur la motivation au travail ; deux (2) desdites variables : la négligence de la vie terrestre (NVT), et l'aversion pour la compétition n'ont aucune incidence significative sur la motivation au travail des agents publics. Enfin, ces résultats ont fait l'objet de discussion. Nous avons en effet tenté de donner des explications aux résultats obtenus.

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse dont l'objectif est de déterminer l'impact des traits socio-culturels sur la motivation au travail des agents publics en Haïti a débuté par une recension de la littérature théorique et empirique sur la problématique de la motivation au travail. En effet, les principales théories de la motivation ont été passées en revue ainsi que des résultats empiriques obtenus par des chercheurs qui nous ont précédés. Nous avons aussi passé en revue les différents travaux empiriques portant sur la motivation au travail et la performance dans les services publics en mobilisant notamment le modèle de Perry et al. (2006), Perry et al. (2009) ainsi que les travaux de Wright (2001, 2004, 2007). Cette revue de la littérature nous a permis d'identifier des facteurs traditionnels de la motivation au travail (intrinsèques et extrinsèques) et des variables intermédiaires (médiatrices et modératrices). Ensuite, la littérature sur l'influence de la culture nationale sur le fonctionnement des organisations a été mobilisée en vue de déceler les mécanismes par lesquels les croyances et les valeurs culturelles nationales influencent le processus motivationnel des individus au travail et in fine leur performance.

Après avoir mis en évidence l'influence des croyances et des valeurs partagées par une collectivité sur le comportement des individus au sein des organisations, un effort d'opérationnalisation ou de conceptualisation de la motivation au travail et des traits socio-culturels a été fait. Nous avons en effet, utilisé notamment les travaux de Logossah (2007), de Barthelmy (1989) et de Dorvillier (2012) pour faire ressortir le mécanisme à travers lequel les croyances et valeurs partagées par la population haïtienne influence sa motivation au travail. Il en résulte quatre construits : (i) la croyance en l'omnipotence des divinités, (ii) la Foi en l'aide des autres, (iii) la philosophie de passage et du détachement, (iv) la tension vers l'égalitarisme. Ce travail de conceptualisation nous a permis de construire notre modèle de recherche et élaborer des hypothèses.

Par la suite, nous avons construit notre protocole de recherche en vue de confronter nos hypothèses aux faits. Nous avons adopté une démarche méthodologique basée en grande partie sur le cadre conceptuel proposé par Churchill (1979) et qui s'inscrit dans une logique de complémentarité « induction-déduction » pour valider empiriquement notre modèle. En effet, pour les variables socio-culturelles, une exploration du terrain a été effectuée à partir de l'analyse de cas multiples en vue de mieux comprendre la relation qui existe entre les valeurs, croyances,

attitudes et la motivation au travail des agents de la fonction publique en Haïti. Nous avons réalisé des entretiens avec des DRH et des DG de 9 institutions de l'Administration Centrale de l'Etat. Les résultats de l'étude de cas multiples ont permis d'améliorer le contenu du questionnaire.

Cette approche qualitative a été succédée d'une approche quantitative. La méthode d'enquête et le questionnaire comme instrument de collecte des données ont été adoptés. En effet, 1500 questionnaires ont été distribués aux agents publics ; 650 nous ont été parvenus, soit 43.33%. Après analyse, 617 questionnaires valides (représentant 41% de l'échantillon de départ) ont été codifiés et saisis. Les informations recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel statistique SPSS 16.0. Toutes les variables ont fait l'objet de contrôle de cohérence interne par le calcul du coefficient alpha de conbach. En outre, l'analyse en composante principale (ACP) a été adoptée pour explorer les dimensions des différents construits relatifs aux traits socio-culturels. La méthode de régression linéaire multiple des MCO a été retenue pour vérifier empiriquement les hypothèses.

Les résultats descriptifs indiquent que, conformément à la caractéristique de l'effectif de la fonction publique, la majorité des répondants sont des hommes. En ce qui a trait au niveau de formation, trois quart (3/4) des répondants a eu une formation universitaire. Plus de la moitié des enquêtés sont des cadres ayant des postes allant de Chef de Section à Directeur. En ce qui concerne la confession des répondants, les résultats révèlent que près de 90% croient en des divinités. Les statistiques descriptives sur les types de récompenses préférées pour un travail bien fait ou pour l'atteinte des objectifs fixés décèlent que plus d'un quart (1/4) des répondants déclarent qu'ils préfèrent les bourses d'étude ; alors que moins de un huitième (1/8) optent pour les primes en argent. Les résultats descriptifs indiquent entre autres que la majorité des agents déclarent qu'ils ne font rien sans invoquer les divinités dans le cadre de leur travail, pensent que l'évolution de leur carrière dépend de Dieu et non pas de leur effort ; estiment que l'aide de leur patron et des collègues constituent des facteurs forts de motivation.

Les résultats obtenus à partir des régressions multiples ont montré que les traits socio-culturels : la croyance **en l'omnipotence des divinités**, la **Foi en l'aide des autres**, la **philosophie du passage et la tension vers l'égalitarisme influencent** significativement la motivation au travail des agents publics haïtiens. En effet, nous avons trouvé que trois des variables socio-culturelles (la croyance en la puissance divine, la solidarité et la Vie Instant présent) ont chacune une incidence positive et significative sur la motivation au travail. En revanche, la croyance en la limitation humaine, la médiation d'autrui, le niveau d'aspiration se traduisant par l'attitude « Li Bon Konsa », l'Auto-Retrait, le conformisme, le déni de succès et l'absence de culture d'émulation ont tous une influence négative sur la motivation au travail.

Apports et Limites de notre thèse.

Pour présenter les apports et les limites de notre thèse, nous allons dans un premier temps faire ressortir les apports d'ordre théorique et pratique ; dans un second temps les limites et les perspectives de recherches futures seront annoncées.

A. Apports théorique et empirique

Sur le plan théorique, notre recherche rejoint le débat déjà engagé sur les facteurs susceptibles d'influencer la motivation au travail en vue d'augmenter la performance des salariés. Elle contribue à renforcer la littérature sur les déterminants de la motivation au travail en y intégrant les traits socioculturels négro-africains, notamment ceux propres aux haïtiens. L'idée de l'influence de la culture sur la motivation au travail n'est pas nouvelle, car le rôle potentiel de ces facteurs a été souligné par des chercheurs (Hofstede, 1980 ; Locke 1991 ; Trompenaars, 1993 ; Schwartz, 1999 ; Roussel, 2000 ; Adler, 2001 ; Mitchell et Daniels, 2003 ; Levy-Leboyer, 2006). Cependant, ils n'ont guère mis en exergue le mode opératoire de cette influence. Ceci étant dit, l'apport majeur de notre travail réside dans la mise en évidence de l'effet des traits socio-culturels sur la motivation au travail. Ceci est le côté original de notre thèse. Il renforce en effet le corpus théorique que constituent les travaux de Hofstede (1980, 1983, 1990, 1994), de Hall (1984) ; D'Iribarne (1987, 1990) ; de Trompenaars (1993, 1994), de Schwartz (1999), de Adler (2001), de Pesqueux (2004), des chercheurs du projet GLOBE (2004) et de Logossah (2007) qui ont mis en évidence l'influence de la culture sur les organisations. En faisant ressortir l'effet des facteurs culturels sur le processus motivationnel, notre étude confirme, comme l'a souligné Hofstede (1983), que les théories et les pratiques de management doivent être adaptées au contexte culturel local pour être efficaces, car elles sont généralement ethnocentriques.

Notre étude est le premier travail qui a ramené le débat soulevé par Logossah (2007) au niveau de la gestion des ressources humaines en mettant en exergue le mode opératoire à travers lequel les traits socioculturels négro-africains agissent sur la motivation au travail. Ces éléments théoriques introduits dans la littérature ouvrent la voie vers une meilleure compréhension conceptuelle de la motivation au travail. En effet, ils montrent l'existence effective d'un autre niveau de motivation qui va au-delà de la typologie intrinsèque et extrinsèque.⁷⁷

De ce point de vue, notre thèse a permis la création d'un nouveau modèle de recherche qui d'ailleurs vient d'être testé et qui ouvre les voies à des futures recherches. Elle contribue au développement d'un nouvel instrument de mesure des traits socio-culturels haïtiens à partir du recueil d'éléments dans la littérature sur la culture négro-africaine en général, et celle d'Haïti en particulier ; des résultats de l'étude des cas multiples et des observations faites par des professeurs et des chercheurs. Elle a donné l'occasion d'appliquer les recommandations de

⁷⁷ - Les travaux de Perry (2000) et Chalofsky et Krishna (2009) avaient certes suggéré l'existence d'un autre niveau de motivation qui va au-delà de la typologie intrinsèque et extrinsèque ; mais ils ne l'ont pas démontrée.

nombreux auteurs selon lesquelles plusieurs cadres conceptuels peuvent être utilisés simultanément et de façon complémentaire dans un processus de recherche (Bryman, 1989 ; Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999 ; Ben Aissa, 2001 ; Thiétart et al., 2003). En effet, les approches qualitative et quantitative ont été utilisées de façon complémentaire pour valider empiriquement notre recherche. Outre l'exploitation des ressources documentaires, pour les variables relatives aux traits socio-culturels, nous avons eu recours simultanément à l'outil qualitatif (entretiens) à des fins exploratoires pour modéliser la réalité observée et par la suite, au questionnaire pour mieux l'analyser au moyen d'un test empirique quantitatif. L'utilisation combinée de ces deux approches constitue un gage supplémentaire de la validité et de la fiabilité des résultats (Bamboarison, 2008) ; elle garantit donc la qualité intrinsèque de notre recherche (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999 ; Ben Aissa, 2001).

Sur le plan empirique, notre thèse présente l'avantage de concourir à la littérature empirique qui reste encore très maigre sur la motivation au travail en Haïti. Notre travail l'enrichira en intégrant les traits socio-culturels spécifiques à Haïti en particulier et aux autres pays à culture négro-africaine en général, susceptibles d'influencer le processus motivationnel. Il est le premier travail à avoir testé l'impact des facteurs socioculturels négro-africains sur la motivation au travail. La thèse a permis de compléter la littérature sur les déterminants de cette dernière. Elle a en effet montré que la motivation au travail n'est pas seulement influencée par les facteurs traditionnels intrinsèques et extrinsèques, mais aussi par les valeurs et croyances des individus au travail permettant ainsi de sortir de cette vision dichotomique de la motivation.

L'apport majeur de ce travail reste l'influence des facteurs socio-culturels sur la motivation au travail des agents publics haïtiens. Notre thèse a en effet montré que la croyance en la puissance divine, la Solidarité (l'entraide) influencent positivement le niveau d'effort déployé par les agents publics au travail. Ces résultats empiriques révèlent que les traits socio-culturels négro-africains ne constituent pas tous des handicaps pour le déploiement d'effort continu au travail. Ce qui permet d'éviter qu'on ait une vision manichéenne d'une culture. En effet, si la croyance en la puissance divine peut entraîner une attitude passive, attentiste et paresseuse, le fait qu'un individu croit qu'il ne peut être performant qu'avec l'aide des divinités peut le conduire à le devenir effectivement après avoir invoqué son être suprême par des prières ou des sacrifices. Ainsi, après avoir prié ou fait des sacrifices, l'individu peut puiser de l'énergie au fond de lui-même pour donner le meilleur de lui-même. Il s'agirait d'une anticipation auto-réalisatrice. D'autre part, la solidarité entre les agents publics haïtiens peut être aussi une source de motivation. Le fait pour l'employé de compter sur ses collègues ou son supérieur pour accomplir une tâche, avoir un guide, ou encore avoir quelqu'un qui puisse l'aider à résoudre un problème personnel ou professionnel peut créer une ambiance de convivialité et constituer une source de confiance pour les fonctionnaires les incitant ainsi à fournir le maximum d'effort.

En matière de management des ressources humaines, les résultats obtenus ici constituent un enseignement majeur. Des leçons d'ordre opérationnel sous forme de recommandations aux managers publics peuvent en être tirées. En effet, garantir aux employés qu'ils peuvent compter sur l'aide de leurs supérieurs, de leurs collègues ou d'un tiers quelconque dans l'accomplissement de leurs tâches ou fonctions, est susceptible de les amener à plus d'effort, à plus de motivation. De même, puisque les employés renouent avec la motivation et l'effort après une séance de prière, il est possible qu'une pause de prières ponctuant la journée de travail débouche sur une motivation plus grande et des rendements meilleurs.

Notre thèse a aussi permis de déceler les traits socio-culturels constituant des entraves à la fourniture d'effort soutenu au travail, voire à la démotivation. En effet, grâce à notre travail, les managers publics haïtiens sauront désormais l'existence des croyances et valeurs (limitation humaine, la médiation d'autrui, le niveau d'aspiration et l'attitude Li Bon Konsa, l'Auto-retrait, le conformisme, l'égalitarisme et l'absence de culture d'émulation) propres aux haïtiens en général, et aux agents publics en particulier qui ne favorisent pas le déploiement d'effort soutenu au travail. La connaissance de ces facteurs handicapants permettrait aux chercheurs et aux praticiens d'identifier des stratégies pour les infléchir.

En somme, ce travail présente donc le mérite de mettre en exergue les mécanismes à travers lesquels lesdits facteurs culturels influencent la motivation au travail des agents publics haïtiens. Il est donc évident que ces résultats représentent un apport considérable à la littérature empirique sur les déterminants de la motivation au travail.

Limites et perspectives

Notre thèse n'est qu'un début d'une réflexion sur l'effet des traits culturels sur la motivation dans les institutions publiques haïtiennes. Nous avons identifié plusieurs limites à nos travaux, qui constituent également des perspectives de recherche pour des travaux futurs.

En dépit du fait que nous avons adopté un protocole de recherche respectant les règles de l'art, notre thèse n'est pas dispensée de certains biais inhérents aux enquêtes perceptuelles constituant une limite à notre recherche. En effet, les réponses sont grandement basées sur les opinions et les perceptions subjectives des répondants. Les données recueillies sont des déclarations d'auto-perceptions et d'intentions, et non une observation de comportements effectifs, ce qui peut comporter par exemple un biais de désirabilité sociale (Amabile et al. 1994). L'approche utilisée ne permet pas d'observer les attitudes et les comportements réels des agents publics, mais plutôt de capter leurs perceptions. Ce qui peut soulever des interrogations.

Il convient de préciser que cette limite est principalement liée à la nature de notre objet de recherche. En effet, de par la nature subjective de nos variables, il est très difficile d'avoir des réponses adéquates aussi bien dans l'approche qualitative utilisée que dans celle quantitative. D'une part, bien que nous ayons limité le risque de subjectivité par l'utilisation de guide d'entretiens adaptés aux répondants, nos entretiens contiennent quand même une part de subjectivité, inhérente à cette méthode (Gillet, 2010). D'autant plus que, les interviewés ont exprimé leurs opinions sur ce qu'est la relation entre les valeurs, croyances, attitudes et la motivation au travail des agents publics. Le recours aux perceptions et opinions pour identifier les croyances, valeurs et attitudes pouvant impacter la motivation au travail peut ne pas nous permettre d'appréhender dans toute leur cohérence les traits identifiés ainsi que leur influence sur le processus motivationnel. En effet, les informations recueillies lors de nos entretiens peuvent ne pas refléter totalement la réalité. D'autre part, l'approche par questionnaire à la Hofstede comporte des limites dans la mesure où elle ne permet pas toujours de cerner toutes les nuances de la dimension socioculturelle (D'Iribarne, 1997 ; Diakité, 2004). Les items ont un caractère restrictif (Bien que l'approche qualitative utilisée à titre complémentaire est de nature à minimiser cette faiblesse), donc insuffisant pour bien comprendre la relation entre la culture nationale et son impact sur la motivation (Pesqueux, 2004). Certes, cette approche s'inscrit dans une perspective compréhensive, toutefois elle est empreinte de déterminisme culturel (Martinet et Pesqueux, 2013). En effet, D'Iribarne (1997) a fait remarquer que seule l'approche classique de l'ethnologue permettrait de bien appréhender chaque culture dans sa cohérence interne. Une autre limite de notre thèse est la réalisation manuelle de l'analyse de contenu thématique ; alors que l'utilisation d'un outil informatique tel que « Atlas Ti » pour effectuer l'analyse aurait pu contribuer à l'augmentation de la qualité scientifique des résultats présentés.

En dépit de ces limites, l'utilisation combinée des deux approches nous a permis de produire des connaissances valides, utiles ainsi que d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche. Sur le plan pratique, nous estimons que les résultats obtenus peuvent aider à la prise de décisions éclairées, ne serait-ce que pour une meilleure gestion des RH au sein de l'administration publique haïtienne. Au regard de ces limites, quelques pistes de recherche méritent un développement plus poussé.

Notre thèse ouvre la voie à des multiples recherches futures vu qu'elle est le premier travail à avoir testé l'impact des facteurs socioculturels négro-africains sur la motivation au travail. Pour une meilleure compréhension du processus motivationnel dans les institutions publiques en Haïti et de l'impact des traits culturels sur la motivation au travail, il serait intéressant de reprendre cette étude en récoltant des données de panel et en utilisant la méthode ethnographique. En effet, mener des études longitudinales en vue d'investiguer sur les modifications qui s'opéreraient dans le temps au niveau des déterminants de la motivation au travail des agents publics haïtiens serait l'une des possibilités de recherche prometteuse. Couplées à une démarche ethnographique à visée compréhensive, ces études pourront permettre

de mieux appréhender les effets réels des traits socio-culturels sur la motivation au travail desdits agents.

Par ailleurs, il serait intéressant de reproduire cette étude dans d'autres pays négro-africains de manière à pouvoir vérifier le caractère général desdits traits. D'autres travaux peuvent aussi tester l'effet modérateur et médiateur des traits socio-culturels sur la motivation au travail.

BIBLIOGRAPHIE

1. Accel-Team (2010). Employee Motivation, the Organizational Environment and Productivity. eBook p. 115. [En ligne], <http://www.accelteam.com/motivation/intro.html>, retrieved 2010-06-29.
2. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.67, n°5, p.422-436.
3. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267-299, New York : Academic Press.
4. Adams, J. S., et Rosenbaum, W. b. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 1962, 46, 161-164.
5. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2, p.142-175.
6. Adler, S., Skov, R. B., et Salvemini, N. J. (1985). Job characteristics and job satisfaction: When cause becomes consequence. *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, 266-278.
7. Adler, N. J. (2001). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th edn., Cincinnati: Southwestern College Publishing.
8. Argyris, C. (1964). *Integrating the individual in the Organization*. New York: John Wiley & Sons
9. Akerlof, G. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, pp. 543-569.
10. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2, p.142-175.
11. Alexandre-Bailly, F., Bourgois, D., Guere, J.P., Raulet-Croset, N. E., Roland-Levy C. (2009). *Comportements humains et Management*, Pearson Education, 3ème édition.
12. Allison, G. T. (1983). Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? In J. L. Perry & K. L. Kraemer (Eds.), *Public management* (pp. 72-92). Palo Alto, CA: Mayfield.
13. Alonso, P. et Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, Vol. 31, n° 4, pp. 363-381.

14. Amabile, T., DeJong, W. et Lepper, M., (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, pp.92-98
15. Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, vol. 3, n°3, pp.185-201.
16. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., et Tighe, E., (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 66, n°5, pp.950-967.
17. Amar, A. et Berthier, L. (2008). Le Nouveau management Public : Avantages et Limites. RECEMAP, Université Paul Cézanne. [En ligne], www.Unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_Recemap13_Amar_Berthier.pdf.
1. Ambrose, M. L. et Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management* 25 (3) : 231 - 92 .
2. Andersen, L. B. (2007). Professional Norms, Public Service Motivation, or/and Economic Incentives: What Motivates Public Employees? Presented at the European Group of Public Administration Annual Conference, Madrid, Spain, September 19-22.
3. Andersen, L. B. et Thomas, P. (2008). Not Just for the Money? How Financial Incentives Affect the Number of Publications at Danish Research Institutions. *International Public Management Journal* 11(1): 28-47
4. Andersen, L. B. (2009). Qu'est-ce qui détermine le comportement et la performance des professionnels de la santé? La motivation de service public, les normes professionnelles et/ou les incitants financiers. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol 75(1): 87-108.
5. Andersen, L. B. et Siren, S. (2009). Does public service motivation affect the behavior of professionals? Department of Political Science University of Aarhus, Denmark
6. Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., et Ritz, A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?, *International Public Management Journal*, 13: 3, 213 - 246.
7. Andrews, I. (1967). Wage Inequity and Job Performance: an Experimental Study *Journal of Applied Psychology*, 51 (1), p. 39-45.
8. Arendt, H. (1973). Les origines du totalitarisme, Ed. du Seuil.
9. Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie. Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, 305 p.
10. Arnaudet, S. et Chandon, J. L. (2007). Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivations au travail : exposé théorique et résultats empiriques. Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, w.p.

n°789.

11. Arnold, H. J., et House, R. J. (1980). Methodological and substantive extensions to the Job Characteristics Model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 161-183.
12. Asselin, I., Baldé, D. Dibi, B. Drainville, I. Fréchette, R. Laliberté, S. Turcotte, P. et Yorn C. (2003). Valorisation des expériences de développement local en haïti. Université de Sherbrooke
13. Aubert, R. (1979). Metraux (Alfred) : le Vaudou haïtien. *Archives des sciences sociales des religions*, Année 1979, Volume 47, Numéro 2 p. 279 - 281
14. Baard, P., Déci, R. L., et Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in two Work Settings », *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 10.
15. Bakiti, J. O. (2010). Système de rémunération et motivation au travail des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique ». Université de Rouen.[En ligne],http://www.unice.fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_GMP18_Bakiti.pdf.
16. Baldwin, J. N. (1984). "Are We Really Lazy?" *Review of Public Personnel Administration* 4:2:80-89.
17. Baldwin, J. N. (1990). Perceptions of Public versus Private Sector Personnel and Informal Red Tape: Their Impact on Motivation. *The American Review of Public Administration* March 1990 vol. 20 no. 1 7-28.
18. Balfour, D., et Wechsler, B. (1990). Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 23-40.
19. Balfour, D. L., et Wechsler, B. (1991). Commitment, performance, and productivity in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 14, 355-367.
20. Balfour, D. L. et Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: antecedents and outcomes in public service organizations. *Public productivity and management review*. 19 (3): 256-277.
21. Balk, W. L. (1974). Why Don't Public Administrators Take Productivity More Seriously?, *Public Personnel Management*; Jul/Aug74, Vol. 3, No. 4, pp.318-324.
22. Banks L. (1997). Motivation in the Workplace: Inspiring Your Employees. AMI how-to series. Coastal Training Technologies Corp. 110p.
23. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action : a Social Cognitive Theory, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
24. Barbillon, E., Moch, A. et Rioux, L. (2006). Appropriation de l'espace et satisfaction au travail. *Pratiques psychologiques* vol.12, pp. 3379~3393.
25. Bardin, L. (1998). L'analyse de contenu. 9e édition. Paris, Presse Universitaire de France, Le psychologue.
26. Barnabé, C. (1994). La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham: une recension des écrits, *McGill Journal of Education*, Vol. 29 No. 3 (Fall1994).
27. Barthelemy, G. (1987). Le Pays en dehors, Essai sur l'univers rural haïtien, edition Henri

Deschamps.

28. Bartoli, A. (2005). Le management dans les organisations publiques, Dunod, collection Management public, 2ème édition, 2005
29. Bateman, T. S. et Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal* 27(1): 95-112.
30. Battaglio, R. P. (2010). Public Service Reform and Motivation: Evidence From an Employment At-Will Environment. *Review of Public Personnel Administration*, March 2010 vol. 30 no. 1 112-132.
31. Bazin, Y. (2013). Les croyances dans les organisations : Irrationalités néfastes ou incontournables impensés ? Une relecture kantienne de la littérature en comportement organisationnel, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2013/48 Vol. XIX, p. 73-87.
32. Becker, G. S. (1975). Human capital and the personal distribution of income: An analytical approach. In *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2 ed.). New York: National Bureau of Economic Research
33. Becker, H. (1985). *Outsiders*. Etudes de sociologie, Paris Métailié, trad.fr 1985 (1ère éd. 1963), 248 p.
34. Behn, R. D. (1995). The big questions of public management. *Public administration review*. 55 (4): 313-324.
35. Bies, R. J. et Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
36. Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* 13-14-15 juin 2001, Université Laval.
37. Benoit, M. (1986). *Le dynamisme des cultures noires en Haïti*. Paris : UNESCO
38. Berelson, P. (1952). In Ghiglione R., Matalon B., (1978) *Les Enquêtes Sociologiques*, A. Colin, Paris, p. 155-217.
39. Bergeron, J. (1979). Un cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 34, n° 3, 1979, p. 471-489
40. Berlanger, L., Petit A. et Bergeron J. (1983). *Gestion des Ressources Humaines, une approche globale et intégrée*. Québec, Canada: Gaëtan Morin.
41. Bernard, M. (2009). L'effet des pratiques de Ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale. Thèse de doctorat ès Sciences de gestion, Université de Strasbourg.
42. Bertelli, A. (2006). Motivation Crowding and the Federal Civil Servant: Evidence from the U.S. Internal Revenue Service. *International Public Management Journal* 9(1): 3-23.
43. Bertacchini, Y. (2009). *Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales* ESSAI Epistémologie et Méthodologie de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication. Collection Les E.T.I.C, Presses Technologiques,

- Toulon, pp.4-156, 2009. <sid 00432676v1>.
44. Bhattacharjee, D., (2005). The effects of group incentives in an Indian firm: evidence from payroll data. *Review of Labour Economics and Industrial Relations* 19(1), 147-173
 45. Biardeau, S. ; Bourcieu, S. et Salgado, M. (2007). Méthodes qualitatives et quantitatives : des complémentarités naturelles. Colloque et séminaire doctoral international, ISEOR et Academy of Management, Lyon, 2007.
 46. Blanchard, G. E. (2007). Motivation et culture en e-Learning. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doc, Université de Montréal.
 47. Blais, M.R., Lachance, L., Vallerand, R.J., Brière, N.M. et Riddle, A.S. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise de Psychologie*, vol.14, n°3, p.185-215.
 48. Bochner, S. et Hesketh, B. (1994). Individualism/collectivism and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257. Retrieved June 23, 2006, from CSA database.
 49. Bodolica, V. et Spraggon, M. (2007). Applicabilité des modèles d'étude des firmes multiculturelles dans des contextes autres que ceux dans lesquels ils ont été développés. Université du Québec en Outaouais. ASAC 2007.
 50. Bonneau, J. (2008). Outils d'aide à l'exploitation d'entretiens semi-directifs : Étude de l'interaction entre intervieweur et interviewés sur un corpus ethnoécologique. JADT 2008 : 9es Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles.
 51. Bond et al. (2004). Cultural dimensions of social axioms. *Journal of cross-cultural psychology*, vol. 35 no. 5, september 2004 548-570.
 52. Bourdieu, P. (1980) : Le sens pratique. Minuit, Paris, 1980.
 53. Bourque, J., Poulin N. et Cleaver, A. F. (2006). Évaluation de l'utilisation et de la présentation des résultats d'analyses factorielles et d'analyses en composantes principales en éducation ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 32, n° 2, 2006, p. 325-344. Erudit.
 54. Boyne, G. (2002): ::Public and Private Management: What's the Difference?~~ *Journal of Management Studies* 39(1): 97-122.
 55. Brayfield, A. H. et Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*. 52 : 396-424
 56. Brewer, Gene A., et Sally C. Selden. (1998). Whistle-blowers in the Federal Civil Service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8:413-39.
 57. Brewer, G. A., Selden, S. C. et Rex, L. (2000). Individual conception of public service motivation. *Public Administration Review*, Vol. 60, n° 3, pp. 254-264.
 58. Brewer, G. A. (2008). Employee and organizational performance. In J.L. Perry and A. Hondeghem (eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, pp. 136-156. Oxford: Oxford University Press.
 59. Brewer, G. A. et Brewer G. A. Jr (2011). Parsing Public/Private Differences in Work

- Motivation and Performance: An Experimental Study. Publicness and organizational performance: a special issue, jpart 21:i347~i362.
60. Bright, L. (2007). Does Person~Organization Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration* 27(4): 361~79.
 61. Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration* 38(2): 149~66.
 62. Bright, L. (2009). Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities, *Public Personnel Management* Volume 38 No. 3.
 63. Brockner, J., Chen, Y. R., Mannix, E. A., Leung, K., & Skarlicki, D. P. (2000). Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45, 138-159.
 64. Bruce, A et Pepitone, J. S. (1998). *Motivating employees, A briefcase book*, McGraw-Hill Professional.
 65. Bryant, F. B. et Yarnold, P. R. (1995). Principal-components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In L.G. Grimm et P.R. Yarnold (dir.), *Reading and Understanding Multivariate Statistics* (p. 99-136). Washington, DC: American Psychological Association.
 66. Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations . *Administrative Science Quarterly* 19 (4) : 507 ~ 32 .
 67. Buelens, M. et Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67 (1) : 65 -74.
 68. Burgess, S. , Propper, C., Ratto, M. et Tominey, E. (2012). *Incentives in the Public Sector: Evidence from a Government Agency*. Discussion Paper No. 6738, July 2012
 69. Cadet, R. L. (2009). *L 'impact de la politique monétaire sur la défaillance bancaire dans les pays en développement : Le cas d 'Haïti*. Thèse de doctorat. Université Rennes 1, 171p.
 70. Camilleri, E. (2006). Towards Developing an Organizational Commitment Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. *Public Policy and Administration* 21(1): 63~84.
 71. Carver, C.S. et Scheier, M.F. (1981). *Attention and self-regulation : a Control Theory approach of human behavior*, New York, Springer-Verlag.
 72. Cahuc, P. et Zylberberg, A. (1996). *Economie du travail, la formation des salaires et les déterminants du chômage*. De Boeck & Larcier s.a, Paris, Bruxelles.
 73. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. et Weick, K.E. (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
 74. Cameron, J., et Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64, 363-423
 75. Castaing, S. et Roussel, P. (2006). *l'Effet de l'évaluation du contrat psychologique sur*

- l'implication affective dans la fonction publique : le rôle modérateur de la motivation à l'égard du service public. Université de Toulouse, [En ligne], <http://www.univ-tlse1.fr>.
76. Cawley, Brian, D., Lisa, M. K. et Paul, E. L. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions. A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology* 83 (4) : 615 - 33.
 77. Cazal, D. (2000). Culture, comparaisons internationales et GRH : une analyse en termes de réflexivité. *Revue AGRH*, n° 37, novembre, pp. 6-23.
 78. Charles-Pauvers, B. N., Commeiras, D., Peyrat-Guillard D. et P. Roussel (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail: un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. CNRS, note n° 436.
 79. Charreaux, G. (2005). La théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations. Centre de recherche en Finance, Cahier du FARGO n° 1041203. [En ligne], <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/WP/1041203.pdf>.
 80. Chalofsky, N., et Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11, 189-204. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422309333147>
 81. Chen, Y., & Lou, H. (2002). Toward an understanding of the behavioral intention to use a groupware application. *Journal of End User Computing*, 14(4), 1-16.
 82. Cheng, L. T.W., Leung, T.Y., et Yu, W. (2014). Information arrival, changes in R-square and pricing asymmetry of corporate news. *International Review of Economics and Finance* 33 (2014) 67-81.
 83. Chianga, C. et Jang, S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management* 27 (2008) 313-322.
 84. Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., Kaplan, U. (2003). Differentiating Autonomy From Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2003, Vol. 84, No. 1, 97-110.
 85. Churchill, G. A. Jr (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16:1 (1979:Feb.) p.64.
 86. Constitution haïtienne de 1987. *Journal Officiel Le Moniteur* 1987 - # 36, p. 561-610
 87. Cho, Y. J. et Perry, J. L. (2011). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes : Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration* XX(X) 1 - 25 © 2011 SAGE Publications.
 88. Cho, T., Faerman, S. R. et Shin, M. (2012). Employee participation and performance in korean local government: mediating effects of individual-level characteristics. *International Review of Public Administration*, 2012, Vol. 17, No. 3.
 89. Chun, Y. H. et Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15: 529-57.
 90. Clark, A. E. (1995). L'utilité est-elle relative? Analyse à l'aide de données sur les ménages. *Economie et prévision*, vol.121.

91. Clark, G. et Eckhardt, G. (2003): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, 2d ed. by Geert Hofstede. HofstedeReview by: Terry Clark and Giana Eckhardt. *The Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 2 (Apr., 2003), pp. 151-153.
92. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied Psychology*, Vol. 86, n°3, pp 425-445.
93. Condrey, S. E., et Jeffrey, L. B. (1992). Performance-Based Managerial Pay in the Federal Government: Does Agency Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory* 2(2): 157-74.
94. Conta, B. (1877) : *Théorie du fatalisme, Essai de philosophie matérialiste*, Bruxelles, Mayolez libraire-éditeur.
95. Conway, J. M. et Huffcutt, A. I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6(2), 147-168
96. Coppet, D. (2012) . Clan. *Encyclopædia Universalis* [en ligne], URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/clan/> consulté le 6 octobre 2012.
97. Cooper, C. L. et Robertson, I. T. (1986). Editorial Foreword. In *International Review of Industrial and organizational Psychology*, Chichester, England, Wiley, ix-xi
98. Crowan, J. et al, (2002). What a difference a year makes: How immediate and anniversary media reports influence judgements about earthquakes . *Asian Journal of Social Psychology* (2002) 5: 169~185.
99. Cuisenier, J. (1972). Parenté et organisation sociale dans le domaine turc. In: *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 27^e année, N. 4-5, 1972. pp. 923-948
100. Clugston, M., Howell, J. P. et Dorfman, P. W. (2000). Does Culture Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?. *Journal of Management*, 26: 5-30.
101. Crewson, P. (1997). Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7:499~518.
102. Cropanzano, R., et Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.
103. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. et Rupp, E. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice », *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
104. Dalmas, M. (2007a). Valeurs et traits de personnalité : des concepts distincts mais interdépendants. La note du LIRHE n° 444, CNRS - Université des sciences sociales de Toulouse I
105. Dalmas, M. (2007b). Les méta modèles de la motivation au travail : constructions théoriques et propositions de recherche. La note du LIRHE n° 446, CNRS, Université des sciences sociales de Toulouse I
106. Damaj, K. (2013) : *La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagés*. Thèse de doctorat. CNAM, 423p.

107. Davoine, L. (2007). La qualite de l'emploi : une perspective europeenne, Thèse pour le doctorat en Sciences Economiques, Université Paris I Panthéon - Sorbonne, 568p.
108. Davidson, S. M., Larry, M., Manheim, M. M., Hohlen, S. M., Werner, B. K. Y. et Gretchen V. F. (1992). Prepayment with Office-Based Physicians in Publicly Funded Programs: Results from the Children's Medicaid Program. *Pediatrics* 89(4): 761-67.
109. Descardes, J. R. (2001). Dynamique Vodou et État de droit en Haïti : Droits de L'homme et diversité culturelle. Thèse pour obtenir le grade de docteur Université paris i - panthéon-sorbonne, 303p.
110. Déci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation .*Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, n° 1, pp. 105-115.
111. Déci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York : Plenum Press.
112. Deci, E., L., Schwartz, A., J., Sheinman, L., et Ryan, R., M. (1981). An instrument to assess adults, orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73, pp.642-650.
113. Déci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press, New York, 371 p.
114. Déci, E. L., Koestner, R. et Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, vol. 125, n° 6, pp. 627-668.
115. Décret du 17 mai 2005 portant révision du Statut Général de la Fonction Publique. *Journal Officiel Le Moniteur Spécial* no 7 du vendredi 22 juillet 2005, pp. 1-24
116. Décret du 17 mai 2005 portant organisation de l'administration centrale de l'Etat. *Journal Officiel "Le Moniteur" Spécial* No. 8 du Mardi 27 Septembre 2005, pp. 1-32
117. Dejean. M. (2006). La motivation, ministère de l'Écologie du Développement et de l'Aménagement durables, CEDIP, decembre 2006.
118. Delfgaauw, J. et Dur, R. (2008). Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector. *Economic Journal*, vol. 118 (525), pp. 171-191.
119. DeMatteo, J. S., Lillian, T. E. et Eric Sundstrom (1998). Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research. *Research in Organizational Behavior* 20 : 141 - 83 .
120. DeSantis, V. S., et Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public and private sector employees. *American Review of Public Administration*, 26, 327-343.
121. Diakité, B. (2004). Les facteurs culturels et création d'entreprise en Guinée :Étude exploratoire des ethnies peule et soussou. Thèse de Doctorat en Sciences de l'Administration, Université Laval, 387p, Février 2004, 367p.
122. Dixit, A., (2002). Incentives and organisations in the public sector: an interpretative review. *Journal of Human Resources* 37(4), 696-727.
123. Dorvilier, F. (2010). Par delà Créoles et Bossales : Pour une révolution culturelle en Haïti. Présenté au Symposium Internationa sur la Reconstruction et le Développement

- d'Haïti : « Haïti aujourd'hui, Haïti demain: Regards croisés », Université d'Ottawa, 7 Avril 2010.
124. Dorvilier, F. (2012). La crise haïtienne du développement, Essai d'anthropologie dynamique, édition de l'Université d'État d'Haïti, 167p.
 125. Dowling, B. et Richardson R. (1997). Evaluating Performance-Related Pay for Managers in the National Health Service. *The International Journal of Human Resource Management* 8(3): 348-66.
 126. Drago, R. et Garvey, G. T. (1998). Incentives for helping on the job: theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, vol. 16, no. 1, pp. 1-25.
 127. Drotbohm, H. (2007). Comment habiller la Vierge? Syncrétisme et anti-syncrétisme haïtien à Montréal. *Diversité urbaine*, vol. 7, n° 1, 2007, p. 31-49.
 128. Drucker, P. F. (1980). The deadly sins in public administration. *Public Administration Review*, 40(2), 103-106.
 129. Dumez, H. (2004). Élaborer la théorie à partir des données". *Sciences de Gestion*, n°44, pp. 139-155.
 130. Dumont, L. (1983). *Essais sur l'individualisme*, Seuil, 1983
 131. Dunford, R. W. (1992). *Organisational Behaviour: An Organisational Analysis Perspective*, Addison-Wesley Business Series.
 132. Dupuis, J.P. (2002). La gestion québécoise à la lumière des études comparatives. *Recherches sociographiques. Erudit*, vol. 43, n° 1, 2002, p. 183-205.
 133. Dupuy, K. et Lanfranchi, J. (2004). Performance absolue ou relative ? Comment les établissements français choisissent-ils leurs primes salariales » ?, *Économie et Prévision* 2004/1, n° 162, p. 71-94.
 134. Durand, C. (2002). *Méthodes de sondage, L'échantillonnage : La gestion du terrain. Notes de cours, Département de sociologie, Université de Montréal.*
 135. Dupuis, J-P. (2002). La gestion québécoise à la lumière des études comparatives. *Recherches sociographiques*, vol. 43, n° 1, 2002, p. 183-205.
 136. Dupuy, F. et Thoenig, J-C. (1983). *Sociologie de l'administration française*, Editions Armand Colin, 1983.
 137. Dubrion, B. (2004) : Économie et gestion des ressources humaines : une synthèse des apports et limites des théories des contrats. *Revue d'économie industrielle*, Volume 106 Issue 106 pp. 7-29
 138. Duvillier, T. et Piraux A. (2001). Introduction, *Pyramides* [En ligne], 4 | 2001, mis en ligne le 29 septembre 2011, consulté le 05 janvier 2016. URL : <http://pyramides.revues.org/503>
 139. Duvillier, T., Genard J L., Piraux A. (2003). La motivation au travail dans les services publics. *L'harmattan*, 442p.
 140. Egger-Peitler, I. (2009). Public Service Motivation and its implication on the reception of HRM reforms, *Institute for Public Management Wirtschaftsuniversität Wien*.
 141. Ehrenberg, R. G. et Bognanno, M. L. (1990). 'Do tournaments have incentive effects?' *Journal of Political Economy*, vol. 98, pp. 1307-24. Encinosa, William E. III

142. El Andoulsi, S. (2008). L'autonomie au travail : innovation managériale ou nouvelle promesse. Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion [En ligne], <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C34.pdf>.
143. Emery, Y. (2005). La gestion par les Résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation. Institut des Hautes Etudes en Administration publiques, suisse.
144. Emmert, M. A. et Taher, W. A. (1992). Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction, and Work Involvement. *American Review of Public Administration* 22 (1): 37 - 48.
145. Eisenberger, R., et Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
146. Eriksson, T., Poulsen, A. et Villeval, M. C. (2009). Feedback and Incentives: Experimental evidence. *Journal of Labour Economics* 16 (2009) 679-688
147. Eriksson, T. et Villeval, M. C. (2008). Performance-pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 68, Issue 2, Pages 412-421
148. Etchart-Vincent, N. (2006). Expériences de laboratoire en économie et incitations monétaires. *Revue d'économie politique*, Volume 116, p. 383-418.
149. Évrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2003). *Market, études et recherches marketing*, 3^{ème} éd., Dunod.
150. Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C. et Strahan, E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
151. Fallery, B. et Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique. Montréal, 6-9 Juin 2007.
152. Farnham, D., Hondeghem, A. et Horton, S. (2005). Staff participation and public management reform: some international comparisons, some international comparisons. In: Farnham, David, Hondeghem, Annie and Horton, Sylvia, eds. Palgrave Macmillan. ISBN 9781403935069
153. Fama, E. F. et Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, pp. 327-349.
154. Fehr, E. et Gächter, S. (2002). Do Incentive Contracts Undermine Voluntary Cooperation? », Working Paper N° 34, [en ligne]: <http://ssrn.com/abstract=313028>
155. Félix, E. (2007). A propos du Vaudou haïtien. Eastern Digital Resources, USA, 292 pp
156. Fern, E. F. (1982). The use of focus groups for idea generation: the effects of group size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality. *Journal of Marketing Research* 19 (1): 1-13.
157. Fernandez, S. et Moldogaziev, T. (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does it Work? *American Review of Public Administration*, 41: 23-47.
158. Festinger, L. (1957). *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

159. Firth, R. W.(2012). ETHNOLOGIE - Ethnologie générale, Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 6 octobre 2012. URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/ethnologie-ethnologie-generale/>
160. Fontana, A. et Frey J.H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. In. Handbook of Qualitative Research (Eds, Denzin N.K. et Lincoln Y.S.). 2ème édition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
161. Fontus, F. (2001). Les Églises protestantes en Haïti. Communication et inculturation. coll. « Religion et sciences humaines », 2001, 172 p. Paris, L'Harmattan.
162. Forest, V. (2006). Rémunération au mérite et motivation au travail : quelles perspectives pour la Fonction Publique d'État en France ? Document de Travail du GEMO, Université catholique de Lyon, [www. Esdes-recherche.net](http://www.esdes-recherche.net).
163. Forest, V. (2007). L'Approche par les « motivations de service public », un éclairage particulier sur la motivation au travail des agents publics. Journal du praticien Hospitalier Anesthésiste, Réanimateur, no 42, pp. 12-14
164. Forest, V. (2008). Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service. International Review of Administrative Science, Vol. 74, no 2 pp. 325-339, 15p.
165. Frances, R. (1995). Motivation et efficience au travail. Editions Mardaga, 168p.
166. Francois, P. et Vlassopoulos, M. (2008). Pro-social motivation and the delivery of social services. CESifo Economic Studies 54(1), 22-54.
167. Francois, P. (2000). Public Service Motivation as an Argument for Government Provision. Journal of Public Economics 78: 275-299.
168. Frank, S. A., et Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working?_ The American Review of Public Administration 34, no. 1: 36-51.
169. Frédérique, A. B., Bourgeois, D., Guerre, J., et Roulet-Croiset, N. (2006). Comportement humains et management. Pearson, 2ème édition, 337.p.
170. Frey, B. S. et Goette, L. (1999). Does Pay Motivate Volunteers?». Working Paper N° 7, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, 22 p. [en ligne], <http://www.iew.unizh.ch/wp/iewwp007.pdf>
171. Fried, Y., et Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-anlysis. Personnel Psychology, 40, 287-317.
172. Friedman, A. et Goodman, P. (1967). Wage Inequity, Self-Qualifications, and Productivity. Organizational Behavior and Human performance, 2 , p. 406-417.
173. Frimousse, S., Peretti, J. et Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. Revue management et avenir 2008/4, N° 18, p. 117-132.
174. Furnham, A. , Forde, L. et Ferrari, K. (1999). Personality and Work motivation. Personality and Individual Differences, Volume 26, Issue 6, 1 June 1999, Pages 1035-1043.
175. Gabris, G. T. et Simo, G. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions. Public Personnel Management 24 (1): 33 - 51 .
176. Gagné, M. et Déci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation.

- Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, n° 4, pp. 331-362.
177. Gailmard, S. (2010). Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp.35-45.
 178. Georgellis, Y. Iossa, E. et Tabvuma, V. (2010). Does public service motivation adapt?", *Kyklos*, Vol. 63 No. 2, pp. 176-191.
 179. Georgellis, Y., Iossa, E. et Tabvuma, V. (2011). Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. ~21/3, 473~493.
 180. Giauque, D., Ritz, A, Varone, F et Anderfuhren-Biget, S. (2010). Public Service Motivation: First Empirical Evidence in Swiss Municipalities, *Archive ouverte UNIGE. Français*, PP 159-170.
 181. Giauque D. (2012) : La motivation à l'égard du service public. Présentation du concept et premiers résultats en Suisse, laboratoire d'Analyse de la Gouvernance et de l'Action Publique en Europe (LAGAPE), Université de Lausanne.
 182. Giauque, D., Barbey, V. et Gaillard, T. (2007). Moteurs de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques en transformation. Participation et présentation au « 16ème Colloque international de la Revue Politiques et management public », Florence (Italie), 15-16 mars 2007
 183. Gibbons, R. (1997). Incentives and Careers in Organizations. NBER Working Paper N° W5705, National Bureau of Economic Research, 35 p. [en ligne],: <http://www.nber.org/papers/w5705.pdf>
 184. Gielen, A. C., Kerkhofs, M. et van Ours J. C. (2006). Performance related pay and labor productivity. IZA Discussion paper 2211, Bonn. Institute for the Study of Labor (IZA), 15 p. [en ligne], <http://ftp.iza.org/dp2211.pdf>.
 185. Gillet, C. (2010). L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français. Thèse de doctorat en Sciences de la Gestion, Université de Toulouse. 434p.
 186. Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans une recherche interactive. *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion. Acte du colloque Fnege-Cnrs-Iséor*, pp. 170-186.
 187. Ginsberg, W. (2008). Pay-for-Performance: Linking Employee Pay to Performance Appraisal. CRS Report for Congress, Order Code RL34529.
 188. Godélier, M. (2010). Au fondement des sociétés humaines, ce que nous apprend l'anthropologie, édition Flammarion, 2010, 330 pp.
 189. Gosselin, G. (1963). Pour une anthropologie du travail rural en Afrique noire In: *Cahiers d'études africaines*. Vol. 3 N°12. 1963. pp. 511-550.
 190. Grant, A.M. et Berg, J.M. (2011). Prosocial Motivation at Work: When, Why, and How Making a Difference Makes a Difference, ~in K. Cameron and G.M. Spreitzer(eds) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford: Oxford University Press, 28-44.

191. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.9-22.
192. Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, vol.16, n°2, p.399-432.
193. Greiner, J. M., Dahl, R.E., Hatry, H. P. et Millar, A. P. (1977). *Monetary Incentives and Work Standards in Five Cities: Impacts and Implications for Management and Labor*. Washington, DC: Urban Institute Press.
194. Greiner, J. M. (1986). Motivational programs and productivity improvement in times of limited resources. *Public Productivity Review*, vol. 10, no. 1, pp. 81-101
195. Hackman, J.R. et Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, vol.60, p.159-170.
196. Hackman, J.R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, p.250-279.
197. Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
198. Hall, E. T. (1969). *The hidden dimension*. New York: Anchor Books.
199. Hall, E. T. (1984). *La danse de la vie - Temps culturel, temps vécu*. Paris, Seuil, 1984, pp. 23-72.
200. Hampden-Turner, C. et Trompenaars, F. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism*. New York: Judy Piatkus (Publishers) Ltd.
201. Hannan, M. T. et Freeman J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, Vol 82, N°5 ; 929-964.
202. Heinrich, C. J. (2007). False or fitting recognition? the use of high performance bonuses in motivating organizational achievements. *Journal of Policy Analysis and Management*, 26(2), 281-304.
203. Henri, D. (1961) : Religion et Développement. Le thème de leurs rapports réciproques et ses variations. In: *Archives des sciences sociales des religions*. N. 12, 1961. pp. 3-34.
204. Henson, R. K., Capraro, R. M. et Capraro, M. M. (2001). Reporting practice and use of exploratory factor analysis in educational research journals. *Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association*, Little Rock, AZ.
205. Herzberg F. (1971) : « Le travail et la nature de l'homme », Paris: EME.
206. Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959) : *The motivation to work*, New York, John Wiley.
207. Herzberg, F. (1968). One more time : how do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 1968 (traduction française : "à la recherche des motivations perdues").
208. Holmström, B. (1982). Moral Hazard in Teams. *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 324-40.
209. Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. Beverly Hills, Cal., and London : Sage.
210. Hofstede, G. (1983). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*.

211. Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London : McGraw-Hill Book Company
212. Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales*. Paris, les éditions de l'organisation.
213. Hofstede, G. (1996). A serious shortcoming of Trompenaars' data bank which no professional analysis can correct is its evident lack of content validity. *International Journal of Intercultural Relations*, 20.(2) 189-198.
214. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications.
215. Hofstede, G., Hofstede, G.Jr, Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : Nos programmations mentales*, Pearson Education France, 27 août 2010 - 640 p.
216. Hondeghem, A. et Vandenabeele W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public. Perspective comparative. *Revue française d'administration publique* 2005/3, N° 115, p. 463-479.
217. Hondeghem, A. et Perry, J. L. (2009). Numéro spécial du GEAP sur la motivation de service public et la performance. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 75(1) : 5-10.
218. Horton, S. (2005). Participation and Involvement of Senior Staff in the Reform of the British Civil Service. *Review of Public Personnel Administration*. 25(1): 56-68.
219. Horton, S. (2008). History and Persistence of an Idea and an Ideal. In Perry J. and Hondeghem A. *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press
220. Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration, Research and Theory* 10:713-728.
221. Hulin, C. L. (1971). Individual differences and job enrichment. In J. R. Maher (Ed.) *New perspectives in job enrichment*. New York: Van Nostrand-Reinhold: 1971.
222. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design futures: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5): 1332-56.
223. Hurbon, L. (1987). *Comprendre Haïti. Essai sur l'État, la nation, la culture*. Paris, les Éditions Karthala, 1987, 174 pp.
224. Hurbon, L. (2006). André Corten, Diabolisation et mal politique. Haïti : misère, religion et politique. *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 134 | avril - juin 2006, document 134-23, mis en ligne le 05 septembre 2006, consulté le 05 avril 2012. URL : [http:// assr.revues.org/3495](http://assr.revues.org/3495)
225. Hurbon, L. (1975). *Le culte du vaudou : Histoire – Pensée – Vie*. Les Éditions Buchet/Chastel, 1975, 251 pp. Collection : Deux milliards de croyants, Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de

- sociologie au Cégep de Chicoutimi.
226. Hurbon, L. (1986). Dieu dans le Vaudou haïtien. Edition Henri Deschamps, decembre 1986, 268 pp.
 227. Hutchison, B., S., Birch, J. Hurley, J. L., et Stratford D. F. (1996). Do Physician-Payment Mechanisms Affect Hospital Unionization? A Study of Health Service Organizations in Ontario. Canadian Medical Association Journal 154(5): 653-61.
 228. IGPDE (2005). Gestion des ressources humaines. [en ligne]:www.institut.minefi.gouv.fr.
 229. Ingraham, P. W. (1993): Pay for Performance in the States. American Review of Public Administration 23(3): 189-200.
 230. Irlenbusch, B. et Sliwka, D. (2005). Incentives, Decision Frames, and Motivation Crowding Out - An Experimental Investigation. IZA Discussion Paper N° 1758, Institute for the Study of Labor, 32 p. [en ligne]: <http://ftp.iza.org/dp1758.pdf>
 231. Iribarne, P. D~ (1989). La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales, Paris, Seuil
 232. Iribarne P. D~ (1990). Cultures nationales et économie internationale. Futuribles, 140, 45-55.
 233. Iribarne, P. D~ (1997). The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations. International Studies of Management and Organization, 26, 4 : 30-47.
 234. Iribarne, P. D~ (2000), Management et cultures politiques. Revue Française de Gestion, mars - avril - mai, 70-75.
 235. Iribarne, P. D~ (2008). Culture et développement, les questions de management. Afrique contemporaine 2008/2 (n° 226), p. 229-242.
 236. Irum, S., Sultana, A., Ahmed, K., Mehmood, N. (2012). work motivation differences in public and private sector. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, no 6.
 237. Isabelle, R. (2010) : Parentalité et diversité culturelle La Revue du REDIF 2010, Vol. 3,www.redif.org
 238. Jaghfir, A. (2008). Utilisation des TIC et performance des entreprises : cas des TIC en Haïti. Mémoire de Master 2, IFGCAR, Septembre 2008
 239. Jacobson, C. (1999). Denominational and Racial and Ethnic Differences in Fatalism. Review of Religious Research, Vol. 41, No. 1 (Autumn, 1999), pp. 9-20.
 240. Jean-Pierre, D. (2008). Les Facteurs de Motivation à la Performance au Travail. Mémoire de Master 2, IFGCAR, Septembre 2008.
 241. Jeanson, M. (2003). Motivation dans les services publics. L'Harmattan
 242. Jensen, M.C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, vol. 3, October, p. 305-360.
 243. Jung, H. (2006). L'influence de la Culture nationale sur l'organisation et la stratégie de

- l'entreprise - Le cas des grands groupes d'affaires de la corée. Thèse de doctorat de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France.
244. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. et Patton, G. K. (2001) The job-satisfaction performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3): 376-407
 245. Jung, C. S. et Rainey, H. G. (2009). Organizational Goal Characteristics and Public Duty Motivation in U.S. Federal Agencies. A paper prepared for the International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington.
 246. Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K. Jr., et Brown, R. G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp.230-250, M.E. Sharpe, Inc.
 247. Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 55-74
 248. Kacmar, M. K. , Dawn, S . C. et Robert, A . B. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement* 59 (6): 976 ~ 94 .
 249. Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.
 250. Kassajian, H. K. (1977). Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 4, No. 1. pp. 8- 18.
 251. Kellough, J. E. et Haoran, L. (1993). The Paradox of Merit Pay in the Public Sector: Persistence of a Problematic Procedure. *Review of Public Personnel Administration* 13(2): 45-64.
 252. Kellough, J. E. et Selden, S. C. (1997). Pay-for-Performance Systems in State Government: Perceptions of State Agency Personnel Managers. *Review of Public Personnel Administration* 17(1): 5-21.
 253. Kellough, J. E. et Nigro, L. G. (2002). Pay for Performance in Georgia State Government. *Review of Public Personnel Administration* 22(2): 146-66.
 254. Kerboull J. (1974). Le Vaudou Magie ou religion ? *Archives des sciences sociales des religions*, Année 1974, Volume 37, Numéro 1 p. 234 - 235
 255. Kernan, M. C. et Lord, R. G. (1990). Effects of valence, expectancies, and goal-performance discrepancies in single and multiple goal environments. *Journal of Applied Psychology*, 75, 194-203.
 256. Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2 (Mar. - Apr., 2002), pp. 231-241.
 257. Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261

258. Kirkman, B. L., Lowe, K. B. & Gibson, C. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of the empirical research incorporating Hofstede's cultural value framework. *Journal of International Business Studies*. 36(3). 285-320.
259. Klein, H.J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of management review*, vol. 14, n°2, pp. 150-172.
260. Klein, Howard J., Michael J. Wesson, John R. Hollenbeck, and Bradley J. Alge. (1999). Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis. *Journal of Applied Psychology* 84 (6): 885-96.
261. Kouabenan, D. R. (2008). Rôle des croyances dans le management de la sécurité. Université Pierre Mendès France, Grenoble II, UFR Sciences de l'Homme et de la Société, (France).
262. Kuran, T. (2008). Sous-développement économique au moyen-orient : le rôle historique de la culture, des institutions et de la religion. *CAIRN*, 2008/2 - n° 226 pp. 31-54.
263. Kluckhohn, F. R., et Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
264. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. et Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology* 58 (2): 281-320.
265. Kroeber, A. L. et Kluckhohn, C (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology (Vol. 47, No. 1). Cambridge, Mass.: Harvard University, 1952.
266. Kuyu, C. (2004). Parenté et famille en Haïti: les héritages africains. *Africultures*, n°58.
267. Laffildano, M. T. et Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 97 : 251-273.
268. Lam, S. S K., Chen, X. et Schaubroeck, J. (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/Idiocentrism and Efficacy. *Academy of management*. October 1, 2002 vol. 45 no. 5 905-914.
269. Landy, F. J. et Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational*. Wiley-Blackwell, third edition.
270. Laurière, C. (2005). D'une île à l'autre. *Gradhiva* [En ligne], 1 | 2005, mis en ligne le 10 décembre 2008, Consulté le 05 avril 2012. URL : <http://gradhiva.revues.org/359>.
271. Latham, G. P. et Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology* 74 (3): 411-16.
272. Latham, G. P. et Pinder, C. C. (2005). work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56: 485-516.
273. Latham, G. P. (2012). *Work Motivation History, Theory, Research, and Practice*, 2012 SAGE Publications, Inc, second edition, University of Toronto, Canada, 456 pp.
274. Lawler. E. (1968 a). Effects of Hourly Overpayment on Productivity and Work Quality *Journal of Personality and Social Psychology*, 10 (3), p. 306-313.

275. Lawler, E. (1968 b). Equity Theory As a Predictor of Productivity and Work Quality? Psychological Bulletin, 70 (6), p. 596-610.
276. Lawler, E. E. et Nadler D. A. (1977). Motivation: A diagnostic approach. in : R. J.
277. Lawler. E et O'garap .W. (1967). Effects of Inequity Produced by Underpayment on Work Output, Work Quality, and Attitudes Toward the Work. Journal of Applied Psychology, 51 (3), p. 403-410.
278. Lawson-Bordy, A. (2000). Le commerce électronique : la contribution des caractéristiques des sites web sur l'impact du marketing relationnel sur la fidélité des clients. These de doctorat. Université Laval, Quebec.
279. Lazear, E. P. (1979). Why is there mandatory retirement? Journal of Political Economy, vol. 87, pp. 1261-84.
280. Lazear, E. P. et Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts,' Journal of Political Economy, vol. 89, pp. 841-64.
281. Lazear E. P. (1986). Salaries and Piece Rates. Journal of Business, juillet, vol. 59, n° 3, pp. 405-31.
282. Lazear, E. P. (2000a). The Future of Personnel Economics. Economic Journal, vol. 110, n° 467, pp. F611-F639.
283. Lazear E. P. (2000b): « Performance Pay and Productivity », American Economic Review, vol. 90, n° 5, pp. 1346-1361.
284. Lazear, E. P. (2004). Salaire à la performance: incitation ou sélection? Economie & prévision, n° 164-165, pp. 17-25.
285. Lee S. H. et Olshfski, D. (2002). Employee commitment and firefighters: It's my job. Public Administration Review 2002;62:108-14.
286. Lefèvre, N. et Moreau, L. (2009). Pratique de la statistique avec SPSS. Formation SMCS [en ligne], https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/stat/documents/formation_SPSS.pdf
287. Lemistre, P. (2000). Incitations au travail et évolutions des modes de rémunération en France, l'IRH, note n° 322.
288. Lévy-Leboyer, C. (2001). La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies Editions d'organisation.
289. Lévy-Leboyer, C. (2007). Re-Motiver au Travail, développer l'implication de ses collaborateurs. EROLLES, éditions d'organisation.
290. Leibenstein, H. (1957). Economic Backwardness and Economic Growth. New York: John Wiley and Sons.
291. Le Moigne, J.L. (1995). Les épistémologies constructivistes, Que sais-je, PUF.
292. Lichtenstein, R., Alexander J. A., McCarthy J. F. et Wells R. (2004). Status Differences in Cross-Functional Teams: Effects on Individual Member Participation, Job Satisfaction, and Intent to Quit. Journal of Health and Social Behavior September 2004 vol. 45 no. 3 322-335.
293. Leisink P. (2004) : Can Public Management Reform Be Allied With Staff Participation? The Case of Public Bus Transport in the Netherlands Review of Public Personnel

- Administration December 2004 vol. 24 no. 4 348-360.
294. Leisink, P. et B. Steijn. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 35-52.
 295. Leisink, P. et Steijn, B. (2008). Recruitment, Attraction and Selection_ pp 118-135 in James L. Perry and Annie Hondeghem (eds.) (2008), *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. Oxford : Oxford University Press
 296. Lepper, M. & Greene, D., (1975), « Turning play into work : Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp.479-486.
 297. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in relationships. In Gergen, K. J., Greenberg, M. S., and Willis, R. H. (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum, NY, pp. 27-55.
 298. Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
 299. Likert, R. L. (1961). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
 300. Lyons, S.T., Duxbury, L.E. et Higgins, C.A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66 (4): 605-618.
 301. Liu, B. (2009). La mise en évidence de la motivation de service public chez les travailleurs sociaux en Chine. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2009/2 (Vol. 75) PP 381-400.
 302. Liu, B., Tang, N. Y. et Zhu, X. M. (2008). Public Service Motivation and Job Satisfaction in China: An Investigation of Generalisability and Instrumentality, *International Journal of Manpower* 29(8): 684-99.
 303. Locke E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.
 304. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
 305. Locke, E. A., et Schweiger, D. M. (1979). Participation Decision-Making: One More Look. In *Research in Organizational Behavior* 1, edited by B.M. Staw, 265-339. Greenwich, CT: JAI Press.
 306. Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.50, p.288-299.
 307. Locke, E. A., et Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 308. Locke, E. A. et Henne, D. (1986). Work motivation theories; in Cooper, C. L. & Robertson, I.T. (eds), *International Review of Industrial and organization psychology*:1986, John Wiley Sons, New-York, PP 1-35.

309. Locke, E. A. (1996). Motivation Through Conscious Goal Setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.
310. Locke, E.A. (1997). The motivation to work: what we know. *Advances in Motivation and Achievement*, vol.10, pp. 375-412.
311. Logossah. K. (2007). Ethique sociale et trappe à sous-développement: le cas de l'Afrique sub-saharienne. *Les cahiers du GREGED*, n°3, pp 57-73.
312. Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., et Fitzgerald, M. P. (1985). A metaanalysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
313. Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. *Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, UPRESA CNRS 8020*.
314. Lundberg, C., Gudmundson, A. et Andersson T. D. (2008). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism, *Tourism Management*, 2008 Elsevier Ltd.
315. Ly, B. (2011). Fatalisme et entrepreneuriat : une analyse empirique dans le contexte mauritanien. *Mémoire de Master. Institut Aimé Césaire. UAG*.
316. Macleod, W. B., et Malcomson, J. M. (1989). Implicit Contracts, Incentive Compatibility and Involuntary Unemployment. *Econometrica*, 57, 447-480.
317. Marsden, D. et French, S. (1998). What a performance: Performance-related pay in the public services. *Centre for Economic Performance Special Report, LSE, Londres*.
318. Mapkpoche, M. (2009). Sensibilité des politiques de financement aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement : une analyse empirique dans le contexte actuel d'Haïti. *Mémoire de Master 2, IFGCAR, Septembre 2009*.
319. Marsden, D. et Richardson, R. (1994). Performing for pay ? The effects of merit pay on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, n° 2, pp.243-261.
320. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review*, vol.50, n°4, p.370-396.
321. Maquet, J. (2012). CLAN. *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 6 octobre 2012. URL : <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/clan/>
322. Matip, F. J. (2008). Cultural differences in employee work values and their implications for management. *Management*, Vol. 13, 2008, 2, pp. 93-104
323. Martinet, A. C. (1990) : *Épistémologiques et sciences de gestion*, Paris, Économica, 1990.
324. Martinet, A. C. et Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. FNEGE - Vuibert, Paris.
325. Mathieu, J. E et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108 (2) : 171-194.
326. Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-

- conflict model of policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5, 145-174.
327. Maurice, M., Sellier F. et Silvestre, J. (1992). Analyse sociétale et cultures nationales : Réponse à Philippe d'Iribarne. *Revue française de sociologie*, Vol. 33, No. 1 (Jan. - Mar., 1992), pp. 75-86.
 328. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, 1933
 329. Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris.
 330. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
 331. McClelland, D. (1961). *The achieving society*, Princeton, New Jersey, Van Nostrand-Reinhold, 1961.
 332. Medoff, J. et Abraham, K. (1980). 'Experience, performance, and earnings.' *Quarterly Journal of Economics*, vol. 95, pp. 703-36.
 333. Mento, A. J. , Robert, P . S. et Ronald, J .K. (1987). A Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966 - 1984 . *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 39 (1): 52 - 83 .
 334. Métraux, A. (1977). *Le vodou haïtien*. Gallimard, Paris.
 335. Métraux, A. (1953). Vodou et protestantisme. In: *Revue de l'histoire des religions*, tome 144 n°2, 1953. pp. 198-216.
 336. Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, vol.1, no1, pp. 61-89
 337. Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. et Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance : it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*. 74 (1): 152-156
 338. Meyer, J. P et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research and application*. Thousand Oaks : Sage.
 339. Meyer, J.P., Becker, T.E. et Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, n° 6, p991-1007, 17p.
 340. Milgrom, P. et Robert, J. (1997). *Economie, Organisation et management*, De Boeck.
 341. Milkovich, G. T., et Alexandra, K. W. (1991). *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washington, DC: National Academy Press
 342. Miller, F- L., Bennet S. et Kanfer R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science a Medicine* 54 (2002) 1255-1266 Georgia Institute of Technology.
 343. Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press for National Bureau of Economic Research.
 344. Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and*

- Leadership, M.E. Sharpe.
345. Minkov, M. et Hofstede G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine", *Cross Cultural Management. An International Journal*, Vol. 18 Iss: 1, pp.10 - 20.
 346. Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Ed. d'Organisation.
 347. Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory and research. *Academy of Management Review* 17(1):80-88.
 348. Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in organizational behavior*, Ed. L.L. Cummings Barry et M. Staw, vol. 19, pp. 57-149.
 349. Mitchell, T.R. et Daniels, D. (2003). Motivation. in *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, vol. 12, p. 225-254.
 350. Moisdon, J.-C. (dir.), (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Editions Seli Arslan.
 351. Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, and Managerial Level. *Public Performance and Management Review* 24 (2):177 - 94 .
 352. Morden, T. (1999). Models of national culture - a management review: *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 6 Iss: 1, pp.19 - 44.
 353. Morgan, P. D. et al., (2008). Fatalism revisited. *Seminars in Oncology Nursing*, Vol 24, No 4 (November), 2008 : pp 237-245.
 354. Mougeot, M. et Naegelen, F. (2010). Power of incentives with motivated agents in public organizations. *Cahiers de la Chaire Santé*. N°6 - Juin 2010.
 355. Mowday, R.T., Porter L.W. et Steers, R.M. (1982). *Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New-York, Academic Press
 356. Moynihan, D. P. et Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review* 67(1): 40-53.
 357. Moynihan, D. P. et Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging structural and cultural divides. *Public Administration Review* 69:1097-105.
 358. Moynihan, D.P., Pandey, S.K., et Wright, B.E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
 359. Nachmias, D. et Paul, J. Moderacki. (1982). Patterns of Support for Merit Pay and EEO Performance. *The Inherent Difficulties of Implementing Innovation. Policy Studies Journal* 11(2): 318-27.
 360. Nagin, D., S., Rebitzer, J., B., Sanders, S. et Taylor, L., J., (2002). Monitoring, Motivation and Management: The Determinants of Opportunistic Behavior in a Field Experiment . *American Economic Review*, vol. 92, n°4, pp.850-873.
 361. Naff, K. C. et Crum, J. (1999). Working for America does public service motivation make a difference. *Review of Public Personnel Administration*. 19 (4): 5-16.

362. Nalebuff, B. et Stiglitz, J. (1983). Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition, Bell. Journal of Economics 14(1).
363. Negura, L. (2006). L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. Sociologie, Théories et recherches. [En ligne], mis en ligne le 22 octobre 2006, consulté le 24 janvier 2016. URL : <http://sociologies.revues.org/993>.
364. Norris, P. (2003). Is there still a public service ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers. In: Donahue, John D. Nye Joseph S. Jr. (ed.). Washington DC: Brookings institution press.
365. OECD. (1997). Performance Pay Schemes for Public Sector Managers: An Evaluation of the Impacts (PUMA Occasional Papers No. 15). Paris: OECD.
366. OCDE (2005). La rémunération liée aux performances dans l'administration, synthese, Paris, OCDE, pp 1-7.
367. Ongaro, E. et Bellé, N. (2010). Réforme de la fonction publique et introduction de la rémunération liée aux performances en Italie. Revue française d'administration publique no 132, 2010, pp. 817-839.
368. O'Reilly, III, C. A., ariette, G. N., et Bloom, J. R. (1980). Perceptual measures of task characteristics: The biasing effects of differing frames of references and job attitudes. Academy of Management Journal, 23, 118-131.
369. O'Reilly, C. et Pfeffer, J. (2000). The "right" people for the "right" organisation?' Chapter One of a forthcoming book, Stanford University.
370. Osborne. A. et Gaebler, T., (1992). Reinwnting Government: How the Entrepreneurial. Spirit is Transfoming in Public Sector. Reading MA: Addison-Wesley, 1992, 427 p.
371. Orvis, B. R., James, R. H. et Michael, G. M. (1993). Pacer Share Productivity and Personnel Management Demonstration: Third-Year Evaluation. Santa Monica, CA: National Defense Research Institute.
372. Park, S. M. et H. G. Rainey. (2007). Antecedents, Mediators, and Consequences of Affective, Normative, and Continuance Commitment. Empirical Tests of Commitment Effects in Federal Agencies. Review of Public Personnel Administration 27(3): 197-226.
373. Paarlberg, L. L., Perry, J. L., Hondeghem, A. (2008). From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation, in Perry, James L., Hondeghem, Annie (eds.), Motivation in Public Management: the Call of Public Service, pp.268-293, Oxford University Press.
374. Pascal, F. (2008). La place des considérations sociales dans la politique de motivation du personnel : cas d'Haïti. Mémoire de Master 2, IFGCAR, Septembre 2008.
375. Paarsch, H. J. et Shearer, B. (2000). Piece Rates, Fixed Wages, and Incentive Effects: Statistical Evidence from Payroll records. International Economic Review, vol. 41, n° 1, pp. 59-92.
376. Paarlberg, L. L., Perry, J. L., Hondeghem, A. (2008). From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation, in Perry, James L., Hondeghem, Annie (eds.), Motivation in Public.

377. Pandey, S.K. et E.C. Stazyk. (2008). Antecedents and Correlates of Public Service Motivation', in J.L. Perry and A. Hondeghem, Motivation in Public Management. The Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press, pp. 101-117.
378. Parsons, E et Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. Journal of Retailing and Consumer Services 13 (2006) 121-131.
379. Paul-André, W. (2007). Une culture hybride de rébellion permanente, Mardi 7 Mars 2011, [En ligne]: www.potomitan.info/ayiti/hybride.php.
380. Pearce, J. L. et Perry, J.L (1983). Federal merit pay: A longitudinal analysis. Public Administration Review, Vol. 43, n° 4, pp. 315-325.
381. Pearce, J. L., William, B. S. et Perry, J. L. (1985). Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analysis of the Effects of Merit Pay. Academy of Management Journal 28(2): 261-78.
382. Perrenoud, P.h. (2000). L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ? Cahiers Pédagogiques, N°384, Mai, 2000.
383. Perry, J. L., et Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations." Academy of Management Review 7:(Jan.):89-98.
384. Perry, James L. 1986. Merit Pay in the Public Sector: The Case for a Failure of Theory. Review of Public Personnel Administration 7(1): 57-69
385. Perry, J. L. (1988). Making Policy by Trial and Error: Merit Pay in the Federal Service . Policy Studies Journal 17 (2): 389 - 405 .
386. Perry, J.L. et Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, Vol. 50, n° 3, pp. 367-373
387. 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, pp. 5-22.
388. Perry J. L. (1997): « Antecedents of public-service motivation », Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 7, n° 2, pp. 181-197.
389. Perry, J. L., Hondeghem A. et Wise L.R. (2010): «Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future»,Public Administration Review Volume 70, Issue 5, pages 681-690.
390. Perry, J. L; Mesch, D., Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. Public Administration Review, vol. PP 505-514.
391. Perry, J. L., Engbers, T., Jun, S. Y (2009). Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. Public Administration Review. Volume 69, Number 1 PP. 1-31.
392. Perry, J. L. et Vandenabeele, W. (2008). The behavioral dynamics of Public Service Motivation. A. Oxford : Oxford University Press : 56-79. University, Bloomington. [en ligne], http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Perry_Hondeghem_Wise.pdf.

393. Perry, J. L. et Vandenabeele, W. (2008). The behavioral dynamics of Public Service Motivation. In *Motivation in public management: the call of public service*, edited by Perry, J. L. and Hondeghem, A. Oxford : Oxford University Press : 56-79.
394. Perry, James L., Annie Hondeghem, and Lois Recascino Wise. 2010. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5).
395. Pesqueux, Y. (2004). *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan, Paris, 2004, collection « L'esprit économique ».
396. Pesqueux, Y. (2007). *Les figures de l'Autre en sciences des organisations*. CNAM
397. Petty, M. M., Mcge, G. W. et Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 1984, Vol 9, No. 4, 712-721.
398. Piault, M. (2012). Afrique noire (Culture et société) - Religions. *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 26 décembre 2015. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/afrique-noire-culture-et-societe-religions/>
399. Piliavin, J. A. et Charng, H.W. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65.
400. Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation*. Glenview, Il, Scott, Foresman.
401. Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
402. Ponson, B. (1990). Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique. *Ecole Supérieure de Commerce de Paris*. Paris, France.
403. Porter, L. W. et Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Illinois : R. D Irwin.
404. Prendergas, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, vol. 37, n° 1, pp. 7-63.
405. Primeaux, P. S.M., Karri. R. et Caldwell, C. (2003). Cultural Insights to Justice: A Theoretical Perspective Through a Subjective Lens. *Journal of Business Ethics* 46: 1S7-199, 2003.
406. Proux, D.(2008). *Management des organisations publiques : théories et applications*. Presse de l'Université du Québec, 2ème édition, 331p.
407. Public Affairs Ireland (2010). Challenge and change in the Irish Public Service in 2010. A Public Affairs Ireland conference on morale, motivation, transformation and service delivery in the public sector in 2010, Dublin, Wednesday, 24 March 2010, available at: <http://www.publicaffairsireland.com/conferences/details/?ID=643>
408. Quinney, R., (1964). Political Conservatism, Alienation, and Fatalism: Contingencies of Social Status and Religious Fundamentalism. *Sociometry*, Vol. 27, No. 3, pp. 372-381
409. Quivy, R. et Van Campenhout, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. 3ème édition, Paris : Dunod.
410. Rabenoro, A. (1979). Metraux (Alfred) Le Vaudou haïtien. *Archives des sciences*

- sociales des religions, Année 1979, Volume 47, Numéro 2 p. 279 - 281
411. Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers : In search of the service ethic. *American Review of Public Administration*, Vol. 16, pp. 288-302.
 412. Rainey, H. G. (1983). Private agencies and private firms: Incentive structures, goals and individual roles. *Administration & Society*, 15(2), 207-242.
 413. Rainey, H. G. 1989. Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures and behaviors. *Journal of Management* 15 (2): 229~50.
 414. Rainey, H. G. 1993. Toward a theory of goal ambiguity in public organizations. In *Research in public administration*, volume 2, ed. J. L. Perry, 121~66. Greenwich, CT: JAI Press.
 415. Rainey, Hal, G. et Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants : developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9 (1), pp. 1-32.
 416. Rainey, Hal. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*, 3rd edn. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 417. Rainey, H. G. et B. Bozeman. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(2): 447~469.
 418. Ramboarison, L. (2008). Genre et gestion des Ressources humaines : étude prospective de l'approche différenciée selon le genre. These pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion à l'Université Robert Schuman-Strasbourg 3. 514p.
 419. Rawls, J. (1971). *Théorie de la justice*, édition, Seuil, 1987
 420. Reñem, Y. (2011). Motivating public sector employees Hertie school of Governance. Working Papers, No 60., July, 2011.
 421. Reynaud, B. (1993). Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience. *Revue économique* Année 1993, Volume 44 Numéro 1 pp. 5-22
 422. Reveillard, A. (2008). *Introduction à la sociologie*. Université Paris 13-L1 AES
 423. Risher, H. et Fay, C. H. (2007). *Managing for Better Performance: Enhancing Federal Performance Management Practices*. A report from the IBM Center for The Business of Government, 2007, 75 p.
 424. Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organisational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences* 75(1): 53~78
 425. Robbins, S., Judge, T. et Gabilliet, P. (2006). *Comportements organisationnels*. Pearson Education France, 12e édition, Paris, 721 p.
 426. Robbins, S. et Judge (2007). *Comportements organisationnels*, Pearson Education, 12ème édition.
 427. Robbins S., Decenzo D., Coulter M., Ruling C-C (2014) : *Management L'essentiel des concepts et pratiques*, Nouveaux Horizons.
 428. Robert, J. House1, H. Jack Shapiro, Mahmoud, A. Wahba (1974). Expectancy theory as

- a predictor of work behavior and attitude: a re-evaluation of empirical evidence. *Journal of decision science institute*. Volume 5, Issue 3, pages 481-506.
429. Roberts, K.H. ; Glick, W.k (1981).The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, Vol 66(2), Apr 1981, 193-217.
 430. Rodgers, R. Hunter, J. E .(1992). A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives . *Public Administration Review* 52 (1): 27 - 39 .
 431. Romain, J. B. (1970). Généralités sur le vodou. *Revue de la faculté d 'Ethnologie*, no 15.
 432. Roumain, J. (2005). Croyances religieuses populaires en Haïti. *Gradhiva* [En ligne], 1 | 2005, mis en ligne le 10 décembre 2008, Consulté le 29 mars 2012. URL : <http://gradhiva.revues.org/396>.
 433. Romzek, B. S. (1990). Employee Investment et Commitment: The Ties that Bind. *Public Administration Review* 50(3): 574-582.
 434. Ronen, S.; Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 3, p. 435-454.
 435. Roussel, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris, Editions Economica.
 436. Roussel, P. (2000). La motivation au travail - concept et théories. La note du LIRHE n° 326, Université Toulouse I, 20 p. [en ligne], <http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/publications/notes/326-00.pdf>
 437. Rouban, L. (2010). L 'Univers axiologique des fonctionnaires. *Revue française d 'administration publique* no 132, 2010, pp. 771-788.
 438. Rummel, A., et Feinberg, R. (1988). Cognitive evaluation theory: meta-analytic review of the literature. *Social Behavior and Personality*, 16, 147-164.
 439. Salomon, E. (1986). Private and public sector managers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 247-259.
 440. Salop, S., (1979). A Model of the Natural Rate of Unemployment. *American Economic Review* 69, pp.117-125.
 441. Saari, L. M. et Judge, T. A. (2004) Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management* 43(3): 395-407.
 442. Sauley, K.S., Bedeian, A.G. (2000). Equity sensitivity: construction of measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, Vol. 26 pp.885-910.
 443. Savall, H., Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe. Préface du prof. David Boje (Etats-Unis), Paris : Edition Economica, 432 p.
 444. Shapiro, C. et Stiglitz (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline devise, *The American Economic Review*, vol 74, 3, pp 433-444 (1984).
 445. Shaw, J. C., Wild, R. E., et Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? A meta-analysis of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 444-458.
 446. Schneider, D. S. et Vaught, B.C. (1993). A Comparison of Job Satisfaction between

- Public and Private Sector Managers. *Public Administration Quarterly* 17(1): 68-83.
447. Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for work. *Applied psychology: an international review*, 1999, 48 (1), 23-47.
 448. Schwartz, S. H. (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações*
 449. Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et Applications. *Revue française de sociologie* 2006/4 - Vol. 47 pages 929 à 968.
 450. Scott, P. G. et Pandey, S. K. (2007). Red Tape and Public Service Motivation Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration* June 2005 vol. 25 no. 2 155-180.
 451. Segrestin, D. (1990). Iribarne Philippe d', La logique de l'honneur. *Gestion des entreprises et traditions nationales..* In: *Revue française de sociologie*, 1990, 31-4. pp. 654-657. http://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1990_num_31_4_2723.
 452. Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Perretti, J., Alis, D. et Chevalier, F. (2001). *Gestion et mobilisation des Ressources Humaines*. Montréal: les éditions 4 L Inc.
 453. Shalley, C. E . (1991) . Effects of Productivity Goals, Creative Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity. *Journal of Applied Psychology* 76 : 179 - 85.
 454. Sheldon, K. M., Elliot, A. J. , Ryan, R. M. , Chirkov, V., Kim, Y., Wu, C., Demir, M. et Sun, Z. (2004). Self-concordance and subjective well-being in four cultures. *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 35 No. 2, March 2004 209-223.
 455. Singh, R. N. et Mohanty, R. P. (2011). Participation satisfaction and organizational commitment: moderating role of employee's cultural values *uman Resource Development International* Volume 14, Issue 5, 2011, pp 583-603.
 456. Sloof, R., van Praag, C. M., (2008). Performance measurement, expectancy and agency theory: an experimental study. *Journal of Economic Behavior and Organization* 67, 794-809.
 457. Souffrant, C. (1970). Un catholicisme de résignation, in *Les religions africaines comme source de valeurs universelles*. Colloque de Cotonou 16-22 août 1970, *Présence africaine*, 1972, pp 212-286.
 458. Soussi, S. A. et Côté, A. (2006). La diversité culturelle dans les organisations : analyse critique des fondements théoriques du management interculturel. Université du Québec en Outaouais, Gatineau (Qc), Canada.
 459. Solow, R., (1979). Another Possible Source of Wage Stickness. *Journal of Macroeconomics* 1,pp.79-82.
 460. Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations* 39(11): 1005-16.
 461. Spencer-Oatey, H. (2000). *Culturally Speaking. Culture, Communication and Politeness Theory*. London: Continuum.
 462. Spitz, J. (1991). Productivity and wage relations in economic theory and labor markets,' Doctoral Dissertation, Stanford University Graduate School of Business.

463. Stajkovic, A., D., Luthans F. (1998): Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 124(2): 240~61.
464. Steers, R. M. (1981). *Introduction to organizational behaviour*. Glenview : Scott, Foresman
465. Steers, R. M., Mowday, R.T., Shapiro, D. (2004). the future of work motivation theory, *Academy of Management Review* 2004, Vol. 29, No. 3, 379~387.
466. Steijn, B. et Leisink, P. (2006). L'engagement organisationnel du personnel du secteur public neerlandais. *Revue internationale des Sciences administratives* 72(2): 195-212.
467. Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 13-27.
468. Steinhaus, C. S. et Perry, J. L. (1996). Organizational Commitment: Does Sector Matter. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 19, No. 3. (Mar., 1996), pp. 278-288.
469. Leisink, P. et 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(1): 39~58.
470. Stigler, G.J. (1962). Information in the Labor Market. *Journal of Political Economy* Vol. 70, No. 5, Part 2: Investment in Human Beings (Oct., 1962), pp. 94-105.
471. Stiglitz, J. E. (1974): On the Irrelevance of Corporate Financial Policy. *American Economic Review*, December 1974, 64, 851-866.
472. Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 10, p. 165-187.
473. Strauss, A. L. et Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA, Sage; 2ème edition.
474. Tang, S.-H. et Hall, V. C. (1995). The overjustification effect: A metaanalysis. *Applied Cognitive Psychology*, 9, 365~404
475. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton, 1911.
476. Taylor, R. (1962). Fatalism, in *The Philosophical Review*, Vol. 71. No. 1 (Jan., 1962), pp. 56-66, publié par Duke University Press. Traduit de l'anglais par Thomas Duzer (© Février 2011).
477. Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia : A comparative multidimensional analysis. *Public administration*. 85 (4) : 931-95996.
478. Taylor, J. (2008). Organizational Influences, Public Service Motivation et Work Outcomes: An Australian Study, *International Public Management Journal* 11(1): 67-88
479. Tiegs, R. B., Tetrick, L. E., et Fried, Y. (1992). Growth need strength and context satisfactions as moderators of the relations of the job characteristics model. *Journal of Management*, 18 (3): 575~93.
480. Tietjen, M., Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36 (4), 226~231.

481. Tippet, J. et Kluvers, R. (2009). Employee Rewards and Motivation in Non Profit Organisations: Case Study from Australia. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 3 pp 7-14.
482. Thiétart, A.C., et coll. (2003). *Méthodes de recherche en Management*. Paris, Dunod, 2003.
483. Thomas, W. (2010). *Motivation au travail dans la fonction publique haïtienne : cas du ministère de l'économie et des finances*. Mémoire de Master. Institut Aimé Césaire. UAG.
484. Thomas, W. et Logossah, K. (2011). *La motivation au travail dans la fonction publique: les croyances des individus sont-elles neutres? Une étude dans le contexte social d'Haïti*. Communication présentée lors du colloque ASRDLF au Ceregmia, UAG.
485. Thornton, J. K. (1998). Les racines du vaudou. *Religion africaine et société haïtienne dans la Saint-Domingue prérévolutionnaire*. *Anthropologie et Sociétés*, vol. 22, n° 1, 1998, p. 85-103.
486. Tounés, A. et Assala, K. (2007). Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens. 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada - Octobre 2007.
487. Tremblay, M. A. Blanchard, M. C., Taylor, S. Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science* 2009, Vol. 41, No. 4, 213-226.
488. Tribou, G., (1995). *L'entrepreneur musulman - L'islam et la rationalité d'entreprise*. Ed L'Harmattan, Paris.
489. Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
490. Trompenaars, F. et Hampden-Turner, C. (2003). *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London-UK, Nicholas Brealey Publishing, 2nd Edition
491. Vallerand, R. J., Blais M. R. , Lacouture, Y. et Deci, E. L. (1987). L'Echelle des Orientations Générales à la Causalité: Validation canadienne française du Général Causality Orientations Scale, *canad. j. behav. sci./rev. canad. sci. comp.* 19 (1), 1987.
492. Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval : Éditions Études Vivantes.
493. Vandenabeele, W., Hondeghem, A et Steen, T. (2004). The civil service as employer of choice in Belgium : how work orientations influence attractiveness of public employment. *Review of public personnel administration*. 24 (4) : 319-333.
494. Vandenabeele, W. et Hondeghem, A. (2005). Valeurs et motivation dans l'administration publique: perspective comparative. *Revue française d'administration publique*, 115, 463-480.
495. Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review* 9(4): 545-556.
496. Vandenabeele, W., Steijn, B., Camilleri, E., Cerase, F. Egger-Peitler I., Hammerschmid

- G., Hondeghe A., Leisink P., Meyer R. et Ritz A. (2008). Comparing public service motivation within various Europe countries: do institutional environments make a difference ? » Working paper.
497. Vandenabeele, W. (2009). L'effet médiateur de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel sur la performance déclarée : forte mise en évidence de la relation entre la MSP et la performance. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 75(1) Vol 75(1): 11-37.
 498. Varian, H. (1992). Introduction à la microéconomie. De Boeck-Wesmael 1992.
 499. Viau, R. (2007). La motivation en contexte scolaire. Bruxelles : De Boeck.
 500. Vonarx, N. (2007). Le vodou haïtien : système de soins ou religion ? Situer le vodou au sein du pluralisme médico-religieux en Haïti. *Bulletin Amades* [En ligne], 69 | 2007, mis en ligne le 04 février 2009, Consulté le 19 mars 2012. URL : <http://amades.revues.org/index382.html>.
 501. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New-York : John Wiley & Sons, Inc.
 502. Wabba, M. A. et House, R. J. (1974). Expectancy Theory in Work and Motivation: Some Logical and Methodological Issues'. *Human Relations*, 27 (2), 121-147. <http://dx.doi.org/10.1177/001872677402700202>.
 503. Wagner, John, A . III. (1994). Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *Academy of Management Review* 19(2): 312-30.
 504. Weber, M. (1905/ 2000). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Flammarion, Paris.
 505. Weibel, A., Rost, K. et Osterloh, Margit (2010). Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20, No. 2, pp.387-412.
 506. Weiss, A. (1980). Job Queues and Layoffs in Labor Markets with Flexible Wages, éd. Akerlof et Yellen, „Efficiency Wage Models of Labour Market“, CUP, 1986, pp.102-114
 507. Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 101-114.
 508. Wright Bradley E. (2001): « Public sector work motivation : A review of the current literature and a revised conceptual model », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 11, n° 4, pp. 559-586.
 509. Wright, B. E. et Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40.
 510. Wright, B. E (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory* 14(1): 59-78.
 511. Wright B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review* 67(1): 54-64.
 512. Wright, B. E. et Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of

- person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration and Society*, 40(5), 502-521. 36.
513. Wright, B. E. (2008). Methodological challenges associated with public service motivation research. In *Motivation in Public Management*, edited by James L. Perry and Annie Hondeghem, 80-98. Oxford: Oxford University Press.
 514. Whitford, A. B. (2006). Incentives and Tournaments in Public Organizations. Social Science Research Network. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=873488 [accessed June 1, 2008].
 515. Yousef, D. A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction et Performance in a Non-Western Country~, *Journal of Managerial Psychology* 15(1): 6-28.
 516. Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., Deci, E., L., (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, pp.443-446.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien



Guide d'entretien

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mes recherches doctorales qui visent à produire une réflexion scientifique sur le principal facteur de la performance des agents publics en Haïti, à la veille de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans la sphère publique haïtienne prônée par l'OMRH dans le programme Cadre de Réforme de l'Etat (PCRE). En particulier, cet entretien a pour but de comprendre la relation qui existe entre les valeurs, croyances, attitudes et la motivation au travail des agents de la fonction publique. Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires ; c'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur ce que doit être cette relation. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

I : Pensez-vous que les agents de la fonction publique en Haïti ont une forte croyance en l'omnipotence des dieux (Dieu, esprit ou loas) ?

- **Limitation humaine :** Pensez-vous que les fonctionnaires croient que l'homme est impuissant pour résoudre ses problèmes ? Pensez-vous qu'ils sont convaincus qu'ils ne peuvent exécuter efficacement leurs tâches que grâce à la volonté de Dieu ? Selon vous, qui décide de leur progression dans l'exécution des tâches ? dans la hiérarchie ? Dieu ? Loas ? Pensez-vous que cette croyance a un impact sur leur niveau d'effort fourni au travail ?
- **La puissance divine :** Pensez-vous que les fonctionnaires croient que Dieu est tout puissant ? Pensez-vous qu'ils croient que les divinités peuvent leur donner l'énergie nécessaire dans l'exécution des travaux après les avoir invoqué ? Pensez-vous qu'ils croient que c'est Dieu lui-même qui octroie les récompenses au travail (Primes, promotion etc.). Est-ce que cette croyance a un impact sur leur niveau d'effort fourni au travail ?

II : Pensez-vous que les fonctionnaires croient en l'aide des autres ?

- **La solidarité :** Pensez-vous que les fonctionnaires s'entraident ? Quelle est la nature de l'aide des autres en Haïti ? Sans contrepartie explicite ou immédiate exigée par celui qui aide ? A votre avis croient-ils que c'est une obligation morale pour les plus forts d'aider les plus faibles ? L'entraide leur permet-elle d'être efficaces ? Pensez-vous que les

fonctionnaires croient qu'ils peuvent compter sur leurs supérieurs ou leurs collègues pour résoudre un problème professionnel ou personnel ? Cela crée-t-il une ambiance de convivialité ? Est-ce que cela a un impact sur le niveau de l'effort fourni au travail ?

- **Médiation d'autrui :** Pensez-vous que les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de plus puissant pour accomplir une action avec succès ? Pour obtenir quelque chose ? Les fonctionnaires croient-ils que leur avancement dépend de quelqu'un qui est bien placé dans la hiérarchie ? Est-ce que cela a un impact sur leur motivation ? Pensent-ils qu'ils ne peuvent pas être performants sans l'aide de leurs collègues ou leurs supérieurs ? Pensez-vous que cela a un impact sur le niveau d'effort fourni ?

III. A votre avis, pensez-vous que les fonctionnaires pensent que la vie sur terre est comme un passage d'un instant très bref ? Pensez-vous qu'ils voient grand pour le ministère ?

- **Négligence de la vie terrestre :** A votre avis, quel est le niveau d'importance que les fonctionnaires accordent à la vie sur terre ? Est-elle moins importante que la vie dans l'au-delà ? Quel est le rôle du travail dans la vie des fonctionnaires ? Est-ce que cela a un impact sur leur niveau d'effort fournis ?
- **Le niveau d'aspiration :** A votre avis, quel est le niveau d'aspiration des Fonctionnaires ? Aspirer- ils à des grandes choses ou à des petites choses ? Quelle attitude adoptée par les fonctionnaires dans l'exécution des tâches ? sens du travail bien fait, de la perfection ? ou l'attitude « li bon konsa » dans l'exécution des tâches ? Pensez-vous qu'ils pensent qu'il n'est pas nécessaire de faire les choses à la perfection dans leur travail car « nou pa bezwen pitit sanble ak papa »? Pensez-vous que les fonctionnaires se contentent du minimum qu'ils ont (pito nou lèd nou la). A votre avis est ce que le niveau d'aspiration des fonctionnaires a un impact sur leur motivation au travail ?
- **L'auto-retrait :** Pensez-vous que les fonctionnaires adoptent un comportement auto retrait ? Est-ce que les fonctionnaires pensent qu'ils ont le sentiment d'être concernés par tout ce qui se passe dans leur ministère ou direction ? Pensent-ils que tout ce qui se passe hors de contrée ne les concerne pas ? leur environnement de travail ? Pensez-vous qu'il est inutile d'apprendre les techniques d'exécution des tâches des pays industrialisés ? Pensez-vous qu'on ne pourra jamais les rattraper ? A votre avis, cela a-t-il un impact sur le niveau d'effort fourni au travail ?
- **La vie dans l'instant présent :** Pensez-vous que les fonctionnaires considèrent qu'il faut vivre chaque jour comme si c'en était le dernier ? ou encore pensez-vous qu'ils ont une vision de long terme ? Pensez-vous que les fonctionnaires croient que « personne ne vient demeurer ici-bas » ? A votre avis, est-ce que cela a un impact sur le déploiement des efforts continus au travail ?

IV : Pensez-vous que les haïtiens sont égalitaristes ? A votre avis, le culte d'égalitarisme est-il cultivé dans la fonction publique haïtienne ?

- **Déni de succès :** Pensez-vous qu'il existe le refus de différence au sein de la fonction publique ? ou du moins les fonctionnaires acceptent-ils de différence au sein du groupe ? Pensez-vous que c'est important que tout fonctionnaire soit traité de manière égale ? Pensez-vous que cela a un impact sur leurs pulsions individuelles ?
- **L'aversion pour la compétition :** Les agents de la fonction publique sont-ils averses à la compétition ? A votre avis, qu'est-ce que les fonctionnaires pensent de la compétition ? source de discorde, loi du plus fort ? Ou du moins stimulant au dépassement, à la réussite ? Est-ce que la compétition détruit la vie harmonieuse, l'esprit de groupe dans la fonction publique haïtienne ?
- **L'absence de culture d'émulation :** A votre avis, les fonctionnaires pensent-ils qu'il faut éviter de manifester le désir de surpasser les autres ? ou du moins pensent-ils qu'il faut faire mieux que les autres ? Impact sur leur motivation au travail ?
- **Conformisme :** A votre avis, quelle méthode utilisée par les fonctionnaires pour exécuter les tâches ? traditionnelle ? moderne ? Comme leurs aînés ont procédé ? A votre avis le respect des normes traditionnelles d'exécution des tâches est-il important pour les fonctionnaires ?

Annexe2 : Questionnaire



QUESTIONNAIRE N°...

Cette enquête porte sur le travail dans la fonction publique en Haïti. Elle vise à en saisir les mécanismes de même que les voies et moyens de rendre ce travail agréable et meilleur. Nous vous prions de remplir ce questionnaire en cochant les cases qui vous conviennent le mieux. Nous tenons à vous signaler qu'il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse. Nous avons seulement besoin que vous remplissiez avec précision et rigueur le questionnaire et nous vous en remercions par avance. Les informations fournies ainsi que toutes vos réponses à ce questionnaire, seront gardées strictement confidentielles. C'est pourquoi, nous ne demandons ni votre nom ni votre adresse. Nous vous remercions pour votre participation !

Q1 : information générale

1.-Quel est votre sexe ? 1. ☐ Masculin 2. ☐ Féminin

2.-Quel est votre âge ?

1. ☐ 18-25 ans 2. ☐ 25-35 ans 3. ☐ 35-45 ans 4. ☐ 45-55 ans 5. ☐ 55 ans et plus

3.- Etat Civil : 1. ☐ Célibataire 2. ☐ Marié 3. ☐ Divorcé ou séparé 4. ☐ Veuf 5. ☐ Union libre

4.- Depuis combien d'années travaillez-vous dans ce Ministère ou cette Direction ?

1. ☐ [1-5] ans 2. ☐ [5-10] ans 3. ☐ [10-15] ans 4. ☐ 15-20] ans 5. ☐ [20-25] ans 6. ☐ Plus de 25 ans

5.-Quelle est votre fonction actuelle au sein du Ministère ou de la Direction ?

1. ☐ Directeur 2. ☐ Assistant directeur 3. ☐ Chef de service 4. ☐ Assistant Chef de service 5. ☐ 6. ☐ Chef de section 7. ☐ Technicien
8. ☐ Simple Employé

6.- Depuis combien d'années occupez-vous ce poste au sein du Ministère ou de la Direction ?

1. ☐ [1-5] ans 2. ☐ [5-10] ans 3. ☐ [10-15] ans 4. ☐ [15-20] ans 5. ☐ [20-25] ans 6. ☐ Plus de 25 ans

7.- Quelle est votre formation :

1. ☐ Aucune 2. ☐ Administration 3. ☐ Economie 4. ☐ Gestion 5. ☐ Sciences ou Techniques 6. ☐ Lettres / Arts 7. ☐ Autre à spécifier ũ ũ ũ ũ ũ ũ ũ ũ ũ ũ ..

8.- Quel est votre niveau de formation ?

1. ☐ CEP 2. ☐ Bac1 3. ☐ Bac 2 4. ☐ Licence 5. ☐ Diplôme d'Ingénieur 6. ☐ DESS 7. ☐ Maîtrise (Master) 8. ☐ Doctorat
9. ☐ Autres (préciser) ũ ũ ũ ũ ũ ũ

9. - Quelle est votre religion ?

1. ☐ Catholique 2. ☐ Protestant 3. ☐ Vodouisant 4. ☐ Musulman 5. ☐ Aucune 6. ☐ Autres à préciser ũ

10.- Est-ce que des récompenses vous sont octroyées lorsque vous atteignez vos objectifs ou pour un travail bien fait.

1. ☐ Pas du tout 2. ☐ Rarement 3. ☐ Assez souvent 4. ☐ Souvent 5. ☐ toujours

11.- Quel type de récompenses vous intéresse le plus pour un travail bien fait ?

1. ☐ Félicitation des dirigeants 2. ☐ Certificat de distinction 3. ☐ Avantages sociaux 4. ☐ Prime en argent 5. ☐ Bourse d'étude 6. ☐ Autre à préciser ũ ...

12. Qu'est ce qui est le plus important pour vous dans la vie ?

1. ☐ La religion 2. ☐ La famille 3. ☐ Le travail 4. ☐ Loisirs 5. ☐ Aider les autres.

Q2- Veuillez indiquer votre degré d'accord ou désaccord avec chacun des énoncés du tableau ci-dessous. Cochez la case qui correspond mieux à votre opinion

Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord Ni en désaccord	En accord	Tout à fait En accord
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
MAT.	1-Je fais de mon mieux pour réaliser mon travail quelles que soient les difficultés.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐

MAT.	2- Je ne travaille pas aussi dur que les autres qui font le même type de travail que moi*	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MAT.	3- Il est difficile pour moi de fournir un effort soutenu dans mon travail actuel. *	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MAT.	4- Quand je suis au boulot, la journée semble être plus longue*	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MAT.	5- Je suis toujours prêt à commencer tôt le matin et finir tard dans la nuit pour terminer un travail.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MAT	6- Je déploie des efforts continus pour contribuer à l'atteinte des objectifs de ma Direction ou mon Ministère	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MAT.	7- Je fournis toujours des efforts particulièrement intenses	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MAT.	8- Je me porte volontaire pour exécuter des tâches qui ne relèvent pas de ma fonction	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐

Q3-Veuillez indiquer votre degré d'accord ou désaccord avec chacun des énoncés du tableau ci-dessous. Cochez la case qui correspond mieux à votre opinion

Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord Ni en désaccord	En accord	Tout à fait En accord
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
LH	1- Dans le cadre de mon travail, je ne fais rien sans invoquer les divinités (Dieu, esprits ou des loas).	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
LH	2- Même en déployant tous les efforts possibles, je suis convaincu que je ne peux exécuter les tâches que grâce à la volonté de Dieu.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
LH	3- C'est Dieu lui-même qui décide si un travailleur peut progresser ou non dans l'accomplissement de sa tâche.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
LH	4- Les efforts que nous déployons ne produisent des effets que si Dieu le veut.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
PD	5- Avec l'aide de Dieu, on peut exécuter toute tâche, même les plus difficiles*	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐

PD.	6- En invoquant Dieu, j'arrive toujours à résoudre tous mes problèmes	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
PD	7- Quand on obtient une récompense au travail, c'est Dieu même qui la donne car tout provient de lui et c'est lui qui récompense quand il le souhaite	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
PD	8- « L'évolution de ma carrière dépend de Dieu car l'homme n'est pas maître de son destin».	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
S.	9- L'entraide est la meilleure façon pour les agents publics d'exécuter efficacement leurs tâches	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
S.	9- Pouvoir compter sur ses collègues ou son supérieur incite à fournir un effort soutenu et motive plus au travail.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
S.	11-Aider mes collègues de travail à exécuter leurs tâches est important pour moi	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MA.	12-C'est une obligation morale pour les fonctionnaires les plus performants d'aider ceux les moins performants dans l'exécution de leurs tâches.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MA.	13- Je ne peux pas être performant dans mon travail sans l'aide de mes collègues ou de mon supérieur hiérarchique.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MA.	14-Avoir quelqu'un sur qui je peux compter pour avoir une promotion m'encourage à fournir plus d'effort dans l'exécution de mes tâches et me motive plus	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
MA.	15-En général, pour obtenir une promotion dans la fonction publique, il faut avoir l'appui d'un homme fort ou de quelqu'un qui est bien placé dans la hiérarchie (maren n, Paren n.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐

Q4-Veuillez indiquer votre degré d'accord ou désaccord avec chacun des énoncés du tableau ci-dessous. Cochez la case qui correspond mieux à votre opinion

Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord Ni en désaccord	En accord	Tout à fait En accord
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
NVT	1-Les primes de performance ne m'incitent pas à fournir un effort soutenu car la vraie récompense, ce n'est pas la réussite ici-bas, mais le bonheur dans l'au-delà.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
NVT	2-Le travail est juste un moyen d'avoir un peu d'argent permettant de jouir de la vie terrestre avant de traverser dans l'au-delà.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
NVT	3-C'est important de consacrer beaucoup d'efforts pour mener une vie de piété sur terre en vue d'aller au paradis après la mort.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
NVT	4-La vie sur terre est moins importante que la vie dans l'au-delà car l'humain n'est venu passé qu'un bref instant sur terre.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
NA	5-Je n'ai pas besoin de travailler toujours plus pour chercher une promotion, je me contente de mon salaire ; c'est déjà mieux que rien.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐

NA	6-Un salaire élevé ou une promotion ne m'incite pas à travailler toujours plus ; je me contente de ce que j'ai.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
NA	7-Il n'est pas nécessaire de toujours chercher à perfectionner son travail car « nou pa bezwen pitit sanble ak papa ».	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
NA	8-En général, les fonctionnaires se contentent de fournir le minimum d'effort, de fournir un travail bâclé.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AR.	9-Tout ce qui se passe hors de mon environnement de travail ne me concerne pas.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AR	10-En général, je m'intéresse peu à ce que font les autres, car je ne me sens pas concerné	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AR	11- En général, je ne m'intéresse pas à tout ce qui ne fait pas partie des tâches qu'on m'a attribuées ; cela ne me concerne pas.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AR	12- Inutile de vouloir faire comme les européens, ou les américains, car on ne pourra jamais les rattraper durant le peu de temps que l'on va vivre sur terre.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
VIP.	13- Inutile de déployer de grands efforts pour chercher les objectifs de moyen et long terme du Ministère car personne ne vient demeurer ici-bas (« nou tout gen pou n ale ») et personne ne verra jamais ces objectifs.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
VIP	14- Ce qui compte le plus, c'est de pouvoir jouir avec le minimum que l'on a durant le peu de temps que l'on va vivre sur la terre, car « Kofrefo pa swiv Kobya ».	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
VIP	15- Il faut prioriser la vie d'aujourd'hui car personne ne sait ce qui se passera demain ou après demain.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
VIP	16- je travaille dans la fonction publique pour pouvoir assurer ma survie durant le peu de temps que je passe sur la terre.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐

**Q5-Veuillez indiquer votre degré d'accord ou désaccord avec chacun des énoncés du tableau ci-dessous.
Cochez la case qui correspond mieux à votre opinion**

Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord Ni en désaccord	En accord	Tout à fait En accord
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
DS.	1~ Déployer des efforts individuels dans une activité ou dans le ministère en vue d'être performant peut être source d'ennuis car cela vous distingue des autres.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
DS.	2~ Les inégalités de revenus et de richesse entre les individus ne sont pas une source de motivation mais de jalousie.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
DS.	3~ C'est important que tout fonctionnaire soit traité de manière égale.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
DS.	4~ Des mesures doivent être prises en vue de réduire énormément les différences de	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐

	salaires dans la fonction publique.					
DS.	5- Quand une promotion est accordée à un individu, cela est mal vu par les autres.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
DS.	6- Quand quelqu'un surpasse les autres, il est normal qu'on le ramène au même niveau que tout le monde.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AC.	7- La compétition entre les fonctionnaires détruit la vie harmonieuse au travail.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AC.	8- La compétition entre les fonctionnaires détruit l'esprit de groupe dans la fonction publique.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AC.	9- La récompense ne m'incite pas à travailler plus car c'est mal vu par les autres et source d'ennui.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AE.	10- Dans la vie professionnelle, il faut toujours chercher à faire mieux que les autres*	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AE.	11- Dans la fonction publique, il faut éviter de manifester le désir de surpasser les autres.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
AE	12- La compétition entre les collègues de travail peut pousser les uns et les autres à déployer le maximum d'effort possible*.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
CF	13- Dans la vie professionnelle, il ne sert à rien de chercher à inventer, il vaut mieux suivre les autres et faire exactement comme eux.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
CF	14- Dans l'exercice de ma fonction, ce qui compte pour moi, c'est de respecter les normes traditionnelles d'exécution des tâches.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐
CF	15- En général, les fonctionnaires reproduisent les techniques d'exécution des tâches de leurs aînés.	1. ☐	2. ☐	3. ☐	4. ☐	5. ☐

En cas de besoin, veuillez nous contacter :
CEREGMIA - Université des Antilles et de la Guyane.
Campus de Schœlcher, BP 7207 97275, Schœlcher Cedex, M. France.
Tél : +509 37288660/ 0596 084092, Email : thomaswisner78@gmail.com Site Web : www.univ-ag.fr (ou encore www.ceregmia.eu)

Annexe 3 : Lettre d'invitation aux ministères et autres institutions publiques à participer à l'enquête.

Port-au-Prince, le 17 février 2014

Monsieur / Madame

Directeur Général/ Directrice générale

En ses bureaux.

Monsieur le Directeur général,

Je vous présente mes compliments et m'empresse de vous informer que, dans le cadre de mes recherches doctorales à l'Université des Antilles et de la Guyane (UAG), je réalise une enquête de terrain sur la motivation au travail dans la fonction publique en Haïti du 19 février au 18 mars 2014.

Ces recherches visent à produire une réflexion scientifique sur le principal facteur de la performance des agents publics en Haïti à la veille de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans la sphère publique haïtienne prônée par l'OMRH dans le programme Cadre de Réforme de l'État (PCRE). L'exploitation des données recueillies permettra aux autorités de mettre en œuvre des politiques publiques en vue de rendre efficace et efficiente la fonction publique.

A cet égard, les enquêteurs chargés d'administrer les questionnaires visiteront votre institution à compter du mardi 18 février 2014. Je vous saurais gré de bien vouloir autoriser vos fonctionnaires à y participer. Je compte sur l'appui et la collaboration pleine et entière du responsable des Ressources humaines de votre administration pour la réussite de ce projet.

Tout en vous remerciant pour le concours que votre institution apportera à la réalisation de cette enquête, je vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur Général, l'expression de mes meilleures salutations.

Wisner **THOMAS**

Doctorant

UAG/ CEREGMIA

Pj : Questionnaire

Annexe 4 : Tableaux de variances expliquées des quatre construits.

A. Tableau de variances expliquées pour le construit COD

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.800	59.998	59.998	4.800	59.998	59.998	3.267	40.839	40.839
2	1.089	13.610	73.608	1.089	13.610	73.608	2.621	32.769	73.608
3	.590	7.379	80.987						
4	.485	6.068	87.054						
5	.346	4.327	91.382						
6	.292	3.656	95.037						
7	.226	2.821	97.859						
8	.171	2.141	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau de variances expliquées pour le construit FAA

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.999	42.837	42.837	2.999	42.837	42.837	2.631	37.582	37.582
2	1.597	22.818	65.655	1.597	22.818	65.655	1.965	28.073	65.655
3	.794	11.348	77.003						
4	.578	8.262	85.265						
5	.423	6.043	91.308						
6	.357	5.100	96.408						
7	.251	3.592	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau de variances expliquées pour le construit Philosophie de passage

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.609	35.059	35.059	5.609	35.059	35.059	3.036	18.975	18.975
2	2.085	13.032	48.091	2.085	13.032	48.091	2.762	17.265	36.240
3	1.517	9.479	57.569	1.517	9.479	57.569	2.554	15.965	52.205
4	1.164	7.276	64.845	1.164	7.276	64.845	2.022	12.640	64.845
5	1.065	6.656	71.502						
6	.831	5.194	76.696						
7	.567	3.542	80.238						
8	.507	3.170	83.408						
9	.434	2.711	86.119						
10	.419	2.619	88.738						
11	.366	2.287	91.026						
12	.352	2.202	93.228						
13	.323	2.016	95.244						
14	.291	1.819	97.064						
15	.253	1.580	98.644						
16	.217	1.356	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

D. Tableau de la variance expliquée pour le construit Tension vers l'égalitarisme

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.856	25.704	25.704	3.856	25.704	25.704	2.578	17.185	17.185
2	1.875	12.500	38.203	1.875	12.500	38.203	2.323	15.490	32.675
3	1.630	10.865	49.068	1.630	10.865	49.068	2.225	14.833	47.508
4	1.476	9.839	58.907	1.476	9.839	58.907	1.710	11.399	58.907
5	1.137	7.577	66.484						
6	.775	5.168	71.652						
7	.744	4.959	76.611						
8	.604	4.027	80.638						
9	.522	3.479	84.117						
10	.483	3.217	87.334						
11	.446	2.972	90.306						
12	.432	2.877	93.183						
13	.377	2.511	95.694						
14	.349	2.327	98.021						
15	.297	1.979	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Annexe 5 : Résultats détaillés des différentes régressions

A. Résultats de la régression linéaire de la motivation au travail sur le construit COD

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.209 ^a	.044	.040	.61241	1.744

a. Predictors: (Constant), IH, PD

b. Dependent Variable: Motiv

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.493	2	5.246	13.989	.000 ^a
	Residual	230.276	614	.375		
	Total	240.769	616			

a. Predictors: (Constant), IH, PD

b. Dependent Variable: Motiv

Coefficients^a

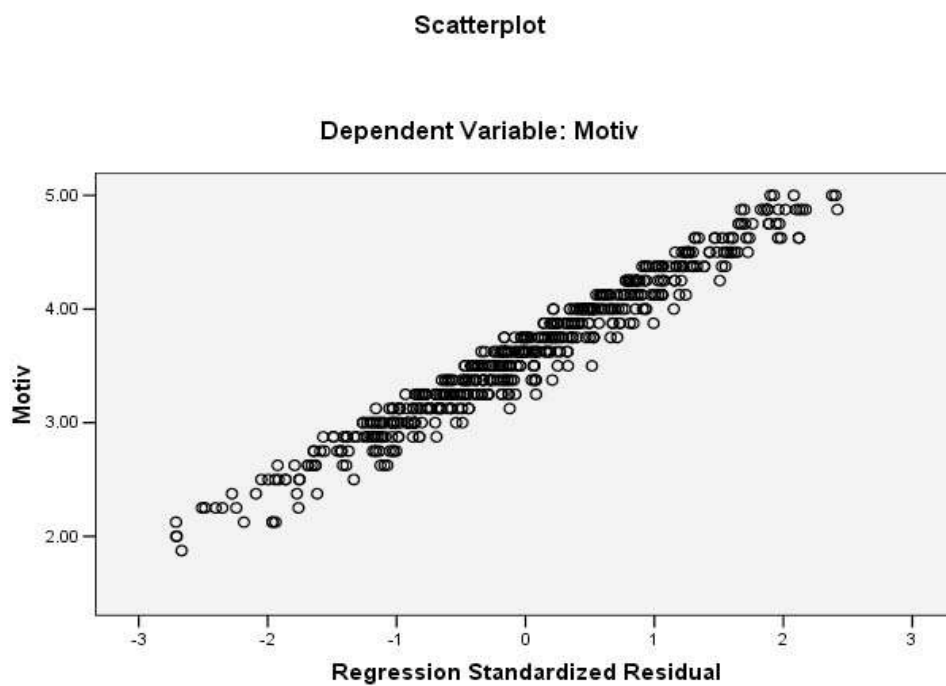
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.227	.100		32.263	.000
	PD	.147	.029	.244	5.089	.000
	IH	-.048	.028	-.081	-1.693	.091

a. Dependent Variable: Motiv

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1844	3.8677	3.6183	.13051	617
Residual	-1.66054	1.48165	.00000	.61141	617
Std. Predicted Value	-3.325	1.911	.000	1.000	617
Std. Residual	-2.712	2.419	.000	.998	617

a. Dependent Variable: Motiv



B. Résultats de la régression linéaire de la motivation au travail sur le construit FAA

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.387 ^a	.150	.147	.57749	1.740

a. Predictors: (Constant), MA, S

b. Dependent Variable: Motiv

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.002	2	18.001	53.977	.000 ^a
	Residual	204.767	614	.333		
	Total	240.769	616			

a. Predictors: (Constant), MA, S

b. Dependent Variable: Motiv

Coefficients^a

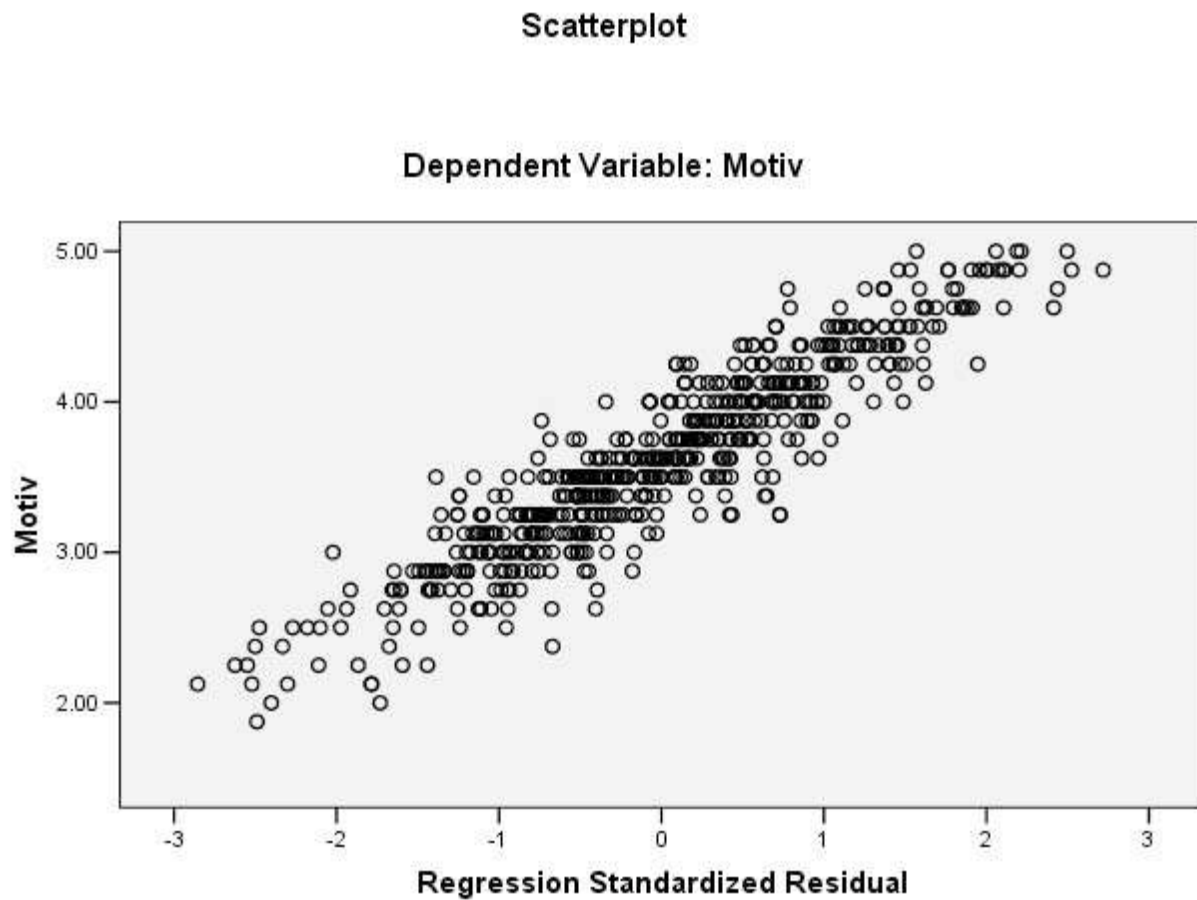
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.118	.110		28.449	.000
S	.268	.028	.375	9.643	.000
MA	-.156	.024	-.252	-6.490	.000

a. Dependent Variable: Motiv

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7621	4.3016	3.6183	.24175	617
Residual	-1.64884	1.57010	.00000	.57655	617
Std. Predicted Value	-3.542	2.827	.000	1.000	617
Std. Residual	-2.855	2.719	.000	.998	617

a. Dependent Variable: Motiv



c. Résultats de la régression linéaire de la motivation au travail sur le construit Philosophie du passage et du détachement

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.498 ^a	.248	.243	.54392	2.016

a. Predictors: (Constant), VIP, NA, NVT, AR

b. Dependent Variable: Motiv

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.710	4	14.928	50.457	.000 ^a
	Residual	181.059	612	.296		
	Total	240.769	616			

a. Predictors: (Constant), VIP, NA, NVT, AR

b. Dependent Variable: Motiv

Coefficients^a

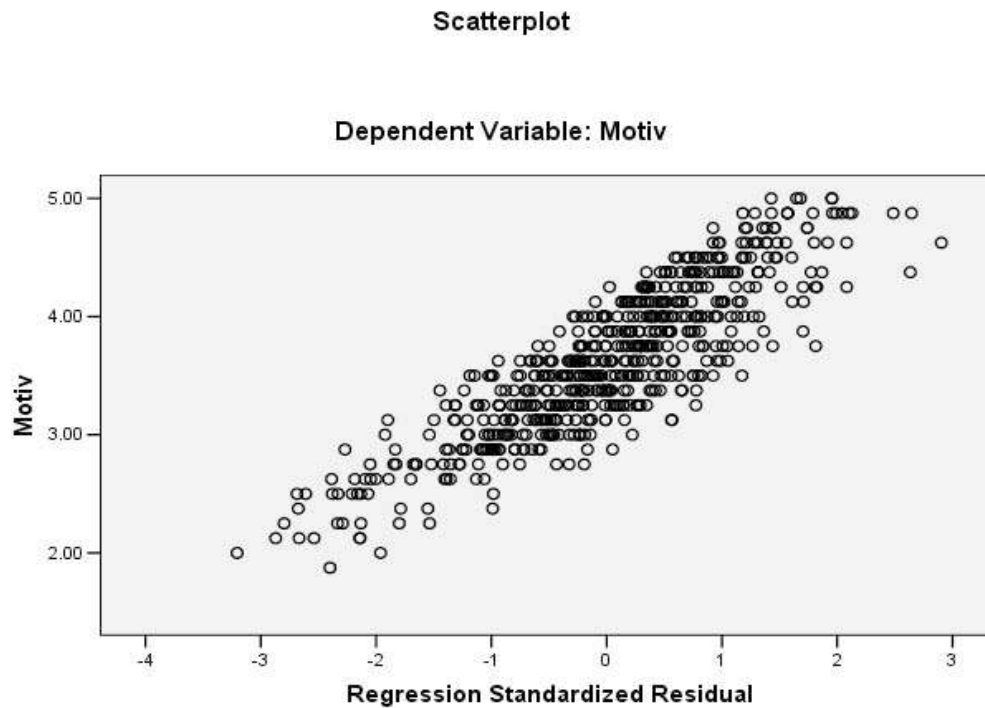
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.392	.092		47.506	.000
	NA	-.161	.025	-.268	-6.418	.000
	AR	-.215	.025	-.349	-8.678	.000
	NVT	.015	.029	.021	.524	.601
	VIP	.042	.023	.072	1.857	.064

a. Dependent Variable: Motiv

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7637	4.2480	3.6183	.31134	617
Residual	-1.74346	1.57914	.00000	.54215	617
Std. Predicted Value	-2.745	2.022	.000	1.000	617
Std. Residual	-3.205	2.903	.000	.997	617

a. Dependent Variable: Motiv



D. Résultats de la régression linéaire de la motivation au travail sur le construit Tension vers l'égalitarisme

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.338 ^a	.114	.108	.59041	1.802

a. Predictors: (Constant), AvCom, AE, DS, DC

b. Dependent Variable: Motiv

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.878	.158		30.821	.000
	DC	-.130	.027	-.198	-4.771	.000
	DS	-.093	.034	-.110	-2.691	.007
	AE	-.183	.025	-.295	-7.374	.000
	AvCom	-.041	.029	-.059	-1.426	.154

a. Dependent Variable: Motiv

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0062	4.3568	3.6183	.21104	617
Residual	-1.82235	1.41331	.00000	.58849	617
Std. Predicted Value	-2.900	3.499	.000	1.000	617
Std. Residual	-3.087	2.394	.000	.997	617

a. Dependent Variable: Motiv

Scatterplot

