

**LES FACTEURS DE MOTIVATION DANS LES
ORGANISATIONS PUBLIQUES, DIVERSITES ET SPECIFICITES
DANS UN CONTEXTE SENEGALAIS : CAS DU PATS DE
L'UCAD de Dakar**

**MOTIVATIONAL FACTORS IN PUBLIC ORGANIZATIONS :
DIVERSITY AND SPECIFIC CHARACTERISTICS IN A SENEGALESE
CONTEXT : THE CASE OF THE PATS AT UCAD IN DAKAR**

NDOYE GUEYE Marèmz

Docteure en Sciences de gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)

Laboratoire LAED — École Supérieure Polytechnique (ESP) — Département de Gestion

Date de soumission : 20/02/2026

Date d'acceptation : 12/04/2026

Pour citer cet article :

NDOYEGUEYE. M. (2026) « Les facteurs de motivation dans les organisations publiques, diversités et spécificités dans un contexte sénégalais : cas du PATS de l'UCAD de Dakar », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 1 » pp : 410- 430.

Résumé

Cet article examine les facteurs de motivation dans le secteur public. Depuis une vingtaine d'années, les recherches sur la motivation dans ce secteur se multiplient à un rythme incroyable, cependant elles se concentrent toutes sur le concept de « public service motivation » (PSM). Nous soutenons qu'au-delà de ce concept existe une diversité de motivations chez les agents publics, intégrant à la fois les apports des travaux précurseurs et les spécificités liées au contexte national. À partir d'une recherche exploratoire basée sur la grounded theory, et dont le but est de découvrir la diversité des facteurs de motivation dans les organisations publiques, les résultats de la recherche identifient plusieurs facteurs de motivation liés à la nature du travail des agents. Certains sont universellement partagés par les individus, tandis que d'autres dépendent du contexte socioculturel. Nous retrouvons ainsi dans notre contexte des facteurs de motivation basés sur des croyances religieuses ou sur la socialisation de l'individu. Il est apparu en outre qu'il existe une diversité de facteurs de motivation chez un même individu qui se positionne en lui selon ceux qui activent et ceux qui maintiennent.

Mots clés : motivation, PATS, grounded theory, croyances religieuses, socialisation.

Abstract

This article examines motivational factors in the public sector. Over the past twenty years or so, research into motivation in this sector has proliferated at an incredible rate; however, it has all focused on the concept of 'public service motivation' (PSM). We argue that beyond this concept lies a diversity of motivations among public servants, incorporating both the contributions of pioneering work and the specificities linked to the national context. Based on exploratory research grounded in grounded theory and aimed at uncovering the diversity of motivational factors within public organizations, the research findings identify several motivational factors linked to the nature of public servants' work. Some are universally shared by individuals, whilst others depend on the socio-cultural context. We thus find, in our context, motivational factors based on religious beliefs or on the individual's socialization. It has also emerged that there is a diversity of motivational factors within a single individual, which manifest themselves as either activating or sustaining factors.

Keywords: motivation, PATS, grounded theory, religious believes, socialization.

Introduction

Généralement, les organisations comme les administrations publiques s'appuient de manière intensive sur le facteur humain. Ainsi, leur fonctionnement efficace dépend principalement de la qualité et de la motivation de leurs employés (Hondeghe ; Parys, 2001).

Dans ce travail, notre attention est centrée sur le domaine de l'enseignement supérieur au Sénégal. Nous nous interrogeons, en effet, sur la motivation de son personnel administratif, technique et de service communément appelé le « PATS ».

Cette catégorie de travailleurs est majoritairement composée d'employés de bureau avec une qualification d'agent administratif. Son effectif est majoritairement féminin.

Dans l'exercice de leur fonction, ces agents sont très souvent en contact direct avec les usagers (étudiants, visiteurs, enseignants-chercheurs). Ils sont donc appréciés par ces derniers sur la qualité de leurs prestations mais surtout sur leur comportement. Un bref sondage auprès des étudiants, par exemple, aboutirait à une appréciation négative sur leur comportement. Leur relation avec les autres usagers ne requerrait pas non plus un jugement très amélioré.

La question unanime chez tous les usagers : pourquoi se comportent-ils de cette façon ? S'interroge-t-on alors : sont-ils stressés ou frustrés ? Ou encore y a-t-il tout simplement une absence ou un problème de motivation dans leur travail ?

La motivation peut être définie comme le processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs. Elle serait le principal facteur de la performance organisationnelle. Elle a fait l'objet de plusieurs travaux fondés sur un ensemble de théories.

Deci¹ (1975), par exemple, évoque très tôt une catégorisation de la motivation. Il en distingue deux formes : intrinsèque et extrinsèque. Pour cet auteur, les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils mènent une activité pour le plaisir, l'intérêt ou encore la satisfaction de leur curiosité. Cependant, ils sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité afin de satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même (Forest, 2008 ; Ndao, 2011 ; Emery, 2012). Ces deux formes de motivation restent

¹ Deci (E.), *Intrinsic Motivation*, New York, Plenum Press, 1975. Cité par Emery (2012, p494)

vraisemblablement soutenues par les théories du contenu et celles du choix cognitif.

Soulignons, à ce niveau, que la majeure partie des travaux a été développée dans le contexte d'un secteur privé. Peu de recherches se sont intéressées à la motivation au travail dans le secteur public. Le prétexte est associé à la particularité de ce secteur qui est resté longtemps en marge des questions de développement des ressources humaines (RH).

Les environnements et les logiques organisationnelles changeant, de nouveaux travaux ont tenté d'intégrer des approches RH intégrant la diversité des facteurs de motivation (Emery, 2012). Les plus récents se sont concentrés sur le concept de Public Service Motivation (PSM) ou motivation de secteur public. Selon Perry et Wise (1990) il est une prédisposition individuelle à répondre à des motifs portés, en premier lieu, sinon uniquement, par des institutions et organisations publiques.

Nous nous intéressons à la motivation des travailleurs dans le secteur public. Ainsi, notre souci est de comprendre les déterminants individuels et organisationnels de la motivation des agents de ce secteur. La question centrale que nous nous posons dans cette recherche est de savoir : **quels sont les facteurs motivationnels essentiels qui animent les agents du secteur public ?** Pour cela nous avons choisi de mener notre recherche sur le PATS de de l'université Cheikh Anta DIOP.

Notre recherche mobilise une étude exploratoire suivant la grounded theory pour tenter de comprendre les facteurs motivationnels qui animent les PATS au regard de la pluralité de leurs profils et statuts. Nous la structurons en quatre points : cadre théorique ; méthodologie ; résultats ; discussions.

1. CADRE THEORIQUE

Selon Roussel (2000) le concept de motivation comme objet de recherche est apparu pour la première fois, dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin (1932 ; 1936). Depuis, plusieurs théories ont été élaborées les unes après les autres pour tenter d'expliquer ce phénomène. Les définitions du concept sont nombreuses. Kleinginna et Kleinginna (1976)² en ont recensé un nombre de 140. Elles diffèrent ou se complètent d'une théorie à l'autre.

² Kleinginna, P.R. et Kleinginna, A.M. (1981), « A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition », *Motivation and Emotion*, vol.5, n°3, p.263-292.

Deux courants de pensées se sont essentiellement développés sur les théories de la motivation, nous distinguons les théories du contenu et les théories du processus. Les premières ont pour objet les forces qui incitent un individu à adopter un comportement particulier. Par ailleurs, les théories du processus tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier.

Cependant toutes les théories appréhendent la motivation comme l'ensemble des forces qui poussent l'individu à adopter un comportement donné. Nous retenons néanmoins la définition de Vallerand et Thill (1993, p. 18)³ qui indiquent que « Le concept de motivation représente le construit utilisé afin de décrire les forces (internes et externes) produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement ».

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est aussi souvent assimilée à d'autres concepts notamment la satisfaction, l'implication et dans une moindre mesure l'engagement. Or, il existe bien une nuance entre ces différents concepts (Ndao, 2012).

La satisfaction est considérée comme le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite. Dès lors que toute action de l'individu est motivée par un but auquel il accorde une certaine valeur, on peut dire que la motivation précède la satisfaction. Donc, on ne peut être satisfait que si on est motivé mais on peut être motivé sans être satisfait. Autrement dit, le salarié peut être satisfait de son travail (conditions de travail, salaires etc.) sans être engagé (Ndao, 2012).

En effet, l'engagement est, selon Steers (1977), l'identification d'un individu à une organisation et son implication dans celle-ci. Il reflète la qualité du lien qui unit l'employé à son travail et à son organisation, et constitue un déterminant majeur de la motivation, de la fidélisation et de la performance organisationnelle (Madilo & Mafuta Nsangalom, 2026).

Le phénomène de la motivation est largement débattu dans la littérature. Mais dans cette recherche, nous nous penchons sur les facteurs de motivation des travailleurs du secteur public. Dans ce cadre, les contributions des auteurs s'inscrivent dans deux approches :

³ Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993), « Introduction au concept de motivation », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.3-39. (Cité par Roussel, 2000, p. 4).

- les théories du contenu et du processus qui soutiennent une typologie motivationnelle, (Louart, 2002 ; Thu, 2003 ; Forest, 2008) ;
- et le PSM (Public Service Motivation) (Hondegheem & Vandenaabeele, 2005 ; Anderson, 2009 ; Liu et al, 2011).

1.1. Les théories du contenu et du processus de la motivation

Les facteurs de motivation au travail sont nombreux et varient selon les individus et les contextes. D'après Rivaleau (2003), la société suppose toujours que tout le monde est naturellement motivé par le travail. Mais cela dépend énormément de l'individu et des conditions dans lesquelles le travail doit se faire (contenu et contexte). La manière dont les salariés choisissent d'obéir à certains enjeux plutôt qu'à d'autres, et l'intensité avec laquelle ils y répondent varient considérablement d'un individu à l'autre (Louart, 2002).

Pour l'école classique, l'individu ne travaille que parce qu'il est contraint. Il est motivé par l'argent et non par une satisfaction sociale. Pour eux, la rémunération est donc un facteur prépondérant de la motivation car elle a un caractère alimentaire. En revanche l'école des relations humaines estime que l'individu est plutôt motivé par le sens et l'importance donnés au travail qu'il fait, les relations interpersonnelles, mais également le mode de management compréhensif et encourageant non autoritaire ; contraire au taylorisme⁴.

Une panoplie de théories est ainsi répertoriée dans la littérature autour de ce concept selon le contenu ou le processus : théorie de l'équité (Adams, 1965), théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987), théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990), théorie des caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1975), théorie des attentes (Vroom, 1964 ; Porter et Lawler, 1968) (Mesrar et Fall, 2013).

Une classification de ces théories a été réalisée par Kanfer (1990) suivant une taxinomie intégrant les dernières avancées des théories de la motivation. Cette taxinomie repose sur trois paradigmes : (1) les besoins – mobiles – valeurs, (2) le choix cognitif, (3) l'autorégulation – métacognition.

Les théories des besoins-mobiles-valeurs regroupent les travaux des auteurs comme Maslow (1943) ; Herzberg (1959) ; McGregor (1960) ; McClelland (1961) ; Alderfer (1969) ; Deci

⁴ Ouvrage : 100 fiches pour comprendre la sociologie

(1972) ; Adams (1965) ; Greenberg (1987). Ces derniers ont été à la base des trois grands courants théoriques que sont : les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque ; les théories de l'équité et de la justice organisationnelle. Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement. Elles cherchent aussi à connaître les forces internes et externes qui agissent comme stimulus sur les individus (Roussel, 2000).

Les théories du choix cognitif s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les sanctions (positives ou négatives) qui en découlent. Contrairement aux théories de contenu, les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation. Le courant de recherche le plus marquant de ce paradigme est la théorie des attentes de Vroom (1964).

Quant aux théories de l'autorégulation-métacognition, elles regroupent la théorie de la fixation des objectifs et les théories de l'autodétermination (Thi Thu, 2003). Roussel (2000, p12) précise que ces théories « étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il effectue un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif ».

Selon les diverses théories, les déterminants de la motivation sont liés aux besoins de l'individu et aux formes de rétribution, à la nature du travail ou des processus qui conduisent les individus à déployer les efforts et à s'investir ou non.

Cependant, il apparaît que la plupart des travaux se sont intéressés à la validation d'une des théories de la motivation. Ils n'ont ainsi guère mis l'accent simultanément sur la multitude des facettes de la motivation (Thu, 2003).

Pour Viana (2011) la motivation pour le travail dépend de l'équité du système. Cela ne signifie pas que les récompenses doivent être égales pour tous, mais qu'elles doivent être individualisées et correspondre aux efforts de chaque personne. D'autres études montrent que la précision des objectifs ; le feedback de performance et la justice organisationnelle sont les facteurs phares qui influencent la motivation des travailleurs (Mesmar et Fall, 2013).

D'après Fall (2011), cependant, la reconnaissance provenant du supérieur hiérarchique est celle qui impacte le mieux la motivation autonome des salariés.

Ces exemples de motivations corroborent de nombreuses théories répertoriées dans la littérature. Ils montrent, par ailleurs, combien ces analyses fournissent des résultats différents selon le contexte et les théories mobilisées.

Dans ce cadre, une large étude sur les employés du public en Suisse a montré comment les facteurs de motivation sont différents d'un individu à l'autre. En effet, les résultats de l'étude ont recensé douze sources de motivations. Il s'agit de : conditions et environnements de travail, qualité des services, respect des standards professionnels, l'organisation fonctionnelle, relations interpersonnelles et groupales, dimension citoyenne de l'activité, motivation liée à son domaine d'activité, développement personnel, motivation à entreprendre, autonomie et allégeance à l'organisation. Ces sources intègrent une diversité d'éléments qui va au-delà des théories du contenu ou du processus pour faire ressortir d'autres motivations spécifiques liées à l'institution elle-même.

La diversité des statuts et profils dans l'administration publique fait qu'il y a forcément une diversité de facteurs déterminants la motivation des travailleurs. Si les uns sont motivés par des éléments intrinsèques ou extrinsèques, les autres peuvent être motivés par l'institution en tant que tel.

1.2. Les travaux sur le « public service motivation »

Le concept de PSM a vu le jour au début des années 1990 à la suite d'un courant de recherche influent indiquant que les agents de l'État se comportent différemment des personnes travaillant dans le secteur privé (Giauque et al, 2011).

Rappelons que le PSM a été définie initialement par Perry et Wise (1990). Pour ces derniers, il s'agit d'une prédisposition individuelle à répondre à des motifs portés en premier lieu, sinon uniquement, par des institutions et organisations publiques. Il a connu une multitude de définitions par la suite.

Nous retiendrons, toutefois, celle proposée par Hondeghem et Vandenabeele (2005, p. 466). Pour ces auteurs, le PSM est « une conviction, des valeurs et des attitudes qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir

une conduite définie ». Cette définition semble à même de couvrir tous les aspects du débat.

Le PSM tel que décrit par Perry et Wise (2012) comportait plusieurs dimensions opérationnelles. Cependant, des vérifications empiriques l'ont amélioré pour en arriver à quatre dimensions (Giauque et Al 2011 : Andersen et al, 2012).

On note alors :

- L'attachement à l'intérêt général c'est-à-dire la motivation basée sur l'obligation et la loyauté à offrir des services et à défendre l'intérêt de la société ;
- La compassion qui désigne la motivation affective à offrir des services à autrui ;
- L'attrance pour la formulation des politiques publiques c'est-à-dire la motivation à améliorer les décisions politiques et à participer à la sphère publique en vue d'améliorer la situation d'autrui ou de la société dans son ensemble ;
- L'esprit de sacrifice.

Ainsi les travaux de Giauque (2011) et Leisink et al (2009) démontrent que le PSM contribue à augmenter l'engagement et la disposition à fournir des efforts au travail. Le PSM postule dès lors qu'un agent public met de côté ses intérêts personnels car il considère le service à la communauté comme un devoir personnel (Giauque, 2010).

Cependant, Gabris et Simo (1995)⁵ ont remis en cause le concept de PSM. Ils considèrent que les motifs altruistes concernaient principalement les personnes travaillant au sommet des organisations publiques ; tandis que la plupart des employés du secteur public, et principalement ceux qui travaillent dans des emplois d'exécution, ne seraient pas mus par l'attraction pour le secteur public mais plutôt, de manière primordiale, par la nécessité de survivre (Desmarais & Gamassou, 2014). Le PSM ne concernerait alors qu'une facette de la motivation au travail.

Finalement, la littérature laisse comprendre qu'une multiplicité de facteurs de motivation s'est développée au fil des temps. Chaque courant de pensée essayant d'expliquer le mieux possible les facteurs déterminants la motivation des travailleurs. Mais dans le contexte sénégalais, des études dans cette thématique ne sont pas légion.

⁵ Gabris, G.T. et Simo, G. (1995) "Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions", *Public Personnel Management*, 24, 35-51. Cité par Desmarais & Gamassou, (2014, p.136)

Aussi, nous essayerons de faire émerger les facteurs réels de motivation des PATS compte tenu de la diversité de leurs profils et statuts. Pour ce faire, nous partirons de la démarche de la théorie enracinée.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre cadre méthodologique se fonde sur une stratégie inductive et une méthode qualitative. Nous laissons donc le terrain guider nos résultats. Aussi avons-nous adopté l'approche de la théorie enracinée ou *grounded theory* de Glaser et Strauss (1967). Celle-ci aide explorer des domaines peu connus ou à approfondir (Diouf, 2012 ; Emery, 2012).

Dès lors, les données sont recueillies à partir d'entretiens. Sept ont été réalisés pendant une durée de 25 à 40 minutes chacun. Le choix de notre première personne enquêtée au départ s'est fait sur la base de nos connaissances dans ce milieu. A l'issue de ce premier entretien nous nous sommes rendu compte que tous les personnels administratifs n'étaient pas des permanents et n'avaient pas tous le même degré d'interactions avec les étudiants ou le personnel enseignant. Nous avons alors modifié notre guide d'entretien en y intégrant ces éléments. Ne pouvant pas savoir qui est permanent et qui ne l'est pas, nous avons par la suite décidé de tâter le terrain en nous basant sur le poste occupé et le degré d'interactions avec les étudiants dans le but de maximiser la variété des personnes rencontrées, afin de faire ressortir le plus de facteurs de motivation possible suivant la logique de la GT. Nous avons pu ainsi interviewer neuf agents du personnel administratif composés de permanents, contractuels et vacataires. Le guide d'entretien est composé de plusieurs thèmes dont certains ont été modifiés après les premières interviews analysées conformément aux recommandations de la *grounded theory*. C'est ce processus (collecte-codage-analyse) qui a guidé le choix des données collectées par la suite et qui a nécessité une évolution du guide d'entretien.

Conformément à la méthodologie utilisée, l'analyse des données ne s'est pas faite après la collecte de l'intégralité de ces dernières, mais au fur à mesure de cette collecte.

L'analyse des données s'est faite principalement en trois étapes :

- la lecture flottante et codage ouvert (*open coding*) : les données sont classées par unité d'informations et codées selon leurs sens pour faire apparaître des concepts précis ;
- le codage axial : les concepts issus de l'*open coding* sont regroupés en sous-

catégories selon leur sens et mises en relation pour établir des catégories ;

- le codage sélectif : les catégories « majeures » sont analysées et intégrées selon un schéma théorique permettant de les affiner.

3. RESULTATS

Les facteurs de motivation identifiés dans cette recherche tournent autour de 7 domaines que nous récapitulons dans le tableau ci-dessous.

Facteurs	Caractéristiques	Explications
1. Satisfaction d'un besoin	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de compétences et d'autodétermination • Besoins primaires • Besoin de reconnaissance • Besoin d'accomplissement 	Fournir des services de qualités, atteindre ses objectifs Travailler pour survivre Identification sociale Réalisation de ses objectifs
2. Dimension religieuse du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Croyances religieuses 	Obligation religieuse Occupation saine
3. Motivation liée à l'éducation (socialisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Inculcation de la notion de travail à bas âge ("todjie sa khol thi liguey") 	Naturel de travailler Obligation de travailler
4. Conditions et Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions matérielles de travail 	Access à la logistique et aux outils de fonctionnement
5. Equité et justice organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération • Recrutement 	Salaire, primes et indemnités Recrutement non régularisé Avancement difficile
6. Motivation de service public (PSM)	<ul style="list-style-type: none"> • Attachement à l'intérêt général • La compassion 	Reconnaissance à l'égard du système public Engagement citoyen Amour du social Attachement aux bénéficiaires
7. Pilotage de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Communication interne • Consultation avant prise de décisions • Style de management 	Mauvaise circulation de l'information Implication, concertation Lourdeur des procédures administratives, Libéralisme

Les résultats révèlent une diversité des facteurs motivationnels qui animent le PATS de l'UCAD. On retrouve une combinaison des conclusions de Maslow (1943), Herzberg (1959), McClelland (1961), Adams (1965) et celles du PSM de Perry & Wise (1990). En outre, on remarque que la motivation est tout d'abord individuelle.

Les résultats indiquent d'une part une typologie en deux des facteurs : ceux qui activent la motivation et ceux qui la maintiennent (Roussel, 2000). D'autre part, on a pu observer une hiérarchisation de ces facteurs. Cela rejoint la théorie bi-factorielle de Herzberg mais aussi

la théorie des besoins de Maslow.

En fait, les facteurs qui activent la motivation sont ceux qui enclenchent un processus psychologique déclenchant la nécessité ou l'obligation de travailler. Sont classés dans cette catégorie trois facteurs :

➤ la satisfaction d'un besoin

Le PATS semble travailler avant tout pour subvenir à ses besoins. Il l'exprime selon les items suivants :

« Je travaille pour gagner ma vie et celle de mes parents »

« Quand on travaille on gagne sa vie, on règle ses problèmes, les problèmes familiaux, pour moi c'est un besoin... ».

Il travaille aussi pour satisfaire d'autres besoins de type : reconnaissance, accomplissement, compétence et autodétermination.

Le besoin de reconnaissance renvoie à l'image de l'individu au regard de la société, à sa réputation ou à la considération que les autres se font de sa personne. L'individu est ainsi motivé à travailler pour jouir d'une bonne image dans son entourage. On peut noter les items tels que :

« C'est en travaillant que l'on apprécie ses qualités ;

C'est en travaillant que l'on peut avoir un certain statut dans la société ;

... C'est vraiment important, le statut social. Il se détermine à partir de son travail »

Le besoin d'accomplissement, de compétences et d'autodétermination sont également susceptibles de déterminer la motivation au travail des PATS. Réaliser les objectifs, le sentiment d'un devoir accompli, seraient ainsi un élément prépondérant de motivation. D'où les items suivants :

« Tout ce qui me stimule au travail c'est l'amour de ce que je fais et le sentiment d'un devoir accompli... ».

« Quand on me confie un travail, je veux que ça soit le plus net possible ; je reprends jusqu'à avoir un bon résultat... »

« *Le bon résultat est ce qui me pousse à redoubler d'effort ...* ».

➤ La croyance religieuse

Chez certains PATS la motivation au travail est basée sur des croyances religieuses. Dans ce cas, le PATS estime devoir son travail à la volonté divine. Par conséquent, il est tenu de faire des efforts au travail pour rendre grâce à son Seigneur et espérer avoir mieux. On peut noter ce qui suit :

« *...je reste et je fais des efforts parce que je crois à la volonté divine ...* »

« *Travailler est une prière pour moi* »

➤ L'éducation (ou la socialisation)

Dans cette forme de motivation, le PATS appréhende le travail comme un impératif. Il estime que cela relève de l'éducation. Autrement dit, l'amour du travail est inculqué à la personne depuis l'enfance. On peut noter ainsi : « *Si tu es habitué à travailler (« bou gnou todjié sa khol thi liguéy » - langue locale), tu pourras faire face à n'importe quelle situation ...* ». Quant aux facteurs qui maintiennent la motivation des PATS, on en distingue quatre principalement : les conditions et environnement de travail, l'équité et la justice organisationnelle, le pilotage de l'organisation et la motivation de service public (PSM).

❖ Les conditions et environnement de travail

Ce facteur correspond aux conditions matérielles c'est-à-dire l'accès à la logistique et aux outils de fonctionnements et, aux comportements des étudiants.

« *... je suis prompte à redoubler d'effort si on me facilite l'accès aux outils dont j'ai besoin pour faire correctement mon travail ... mais dommage ...* ».

❖ L'équité et de la justice organisationnelle

Certains PATS se sentent injustement traités dans le processus de recrutement et dans l'allocation des ressources. Ces sentiments affectent de manière considérable leurs motivations au travail. En fait, ils étudient les couples « Efforts – Rémunération » et « Efforts – Avancement ». Ensuite, ils comparent leurs traitements par rapport à ceux de leurs collègues. Ils estiment souvent que les traitements se font sur la base de recommandation, de liens de parenté et non en fonction des critères juridiquement établis. La motivation de ces PATS s'en retrouve dès lors affectée. D'où :

« A l'UCAD, tout se fait par lien de parenté. Sans parent bien placé, tu n'avances pas ou du moins très lentement et quelque soient tes compétences... ».

❖ La motivation de service public (PSM)

Les entretiens révèlent que certains PATS sont maintenus dans leur motivation par le sentiment de servir une organisation publique. D'une part, ils se sentent redevables d'un système public qui leur a tout offert. D'autre part, ils sont animés d'un engagement citoyen, une volonté de servir son pays et une volonté de rendre service à autrui. Ces attitudes sont exprimées dans les items ci-après.

« J'ai fait le choix de travailler dans le secteur public car étant un pur produit de ce secteur qui m'a tout donné ... je l'ai choisi par reconnaissance... le travail est très dur dans le public mais il faut le faire... ».

« ... j'ai des opportunités dans le privé mais j'ai le sentiment de servir mon pays ici... En signe de reconnaissance et pour apporter ma pierre à l'édifice, je fais le mieux que je peux ».

« Quand je suis recruté à l'UCAD je voyais qu'il y avait beaucoup de social, tu peux beaucoup aider et j'aime bien cela ... J'avais des opportunités dans d'autres organisations que j'ai déclinées ... peut-être que c'est par amour pour les étudiants, pour le social que j'ai toujours préféré rester ... j'aime bien être utile si on peut dire... ».

❖ Le pilotage de l'organisation

Le style de management, la communication interne et l'implication ressortent de nos entretiens comme des facteurs de motivation. En effet certains PATS déplorent le manque de coordination et une mauvaise circulation de l'information. Cela réduit leur capacité et leur possibilité d'action et crée des sentiments de frustrations. D'autres regrettent le manque d'implication et de concertation dans les prises de décisions. Par conséquent, ils ont tendance à croiser les bras et à laisser faire ; d'où les items ci-après.

« La communication ne passe pas avec mes supérieurs ... Des décisions concernant directement sur mon travail peuvent être prise sans que je ne sois au courant ... »

« ... Les arrêtés tombent et tu es mis devant le fait. On est souvent obligé de cautionner certains dysfonctionnements créés par le supérieur hiérarchique ... »

Enfin, nos résultats montrent que les facteurs qui maintiennent la motivation des PATS sont aussi fonction du statut et de la position hiérarchique. On peut noter que les facteurs liés aux conditions et environnement de travail, à l'équité et à la justice organisationnelle semblent se rattacher aux agents exécutants. Par contre, le pilotage de l'organisation et la motivation de service public (PSM) concernent plus les agents aux positions hiérarchiques élevés (chefs de service). On les observe également chez certains agents de position intermédiaire.

4. Discussions

Les résultats issus des entretiens apportent, sans doute, une contribution au débat scientifique sur la gestion de la motivation dans les secteurs publics. Nous menons ici la discussion dans le même format que nous avons présenté les résultats.

- *Les motivations liées à la satisfaction d'un besoin*

La satisfaction des besoins de subsistance comme source de motivation rejoint le premier niveau de la pyramide des besoins de Maslow (1943). En revanche le quatrième niveau de sa pyramide qui correspond au besoin de reconnaissance ou d'estime apparaît dans cette étude comme un facteur de motivation qui se situe au premier niveau chez certains PATS. Ainsi l'individu sent la nécessité de travailler parce qu'il veut acquérir un certain statut au niveau de la société.

Mais si ce besoin comme facteur de motivation apparaît dans l'analyse de Maslow (1943), il ressort de notre étude que les besoins ne sont pas aussi hiérarchisés. Ils ne se ressentent pas de manière successive selon un ordre précis. La personne peut être directement motivée au travail par un besoin de niveau supérieur sans s'intéresser au préalable à un besoin de niveau inférieur et vis versa.

Par ailleurs le besoin d'accomplissement, de compétences et d'autodétermination sont également ressortis comme des facteurs de motivation première. Ces résultats rejoignent les travaux de McClelland (1961)⁸ et ceux de la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan (1985) sur la motivation intrinsèque.

Selon les premiers, les individus qui sont fortement motivés par le désir de « réussite », font preuve de plus de débrouillardise et d'initiative que les autres. Ils cherchent continuellement dans leur milieu les occasions de relever des défis intéressants et de se prouver à eux-mêmes

qu'ils peuvent réussir⁹. Et pour les seconds, la motivation intrinsèque repose sur deux besoins (compétence et autodétermination) (Adam & Louche, 2009). Par ailleurs, la réalisation d'un travail bien fait intègre également la liste des facteurs de motivation proposée par Herzberg (1971) (Roussel, 2000).

- ***Les motivations basées sur la « religion et la socialisation de l'individu »***

La grande spécificité de nos résultats demeure les motivations basées sur des croyances religieuses ou sur l'éducation. En effet, certains ont une conviction intime qu'ils doivent leur travail à la volonté divine. Pour eux, c'est en travaillant d'avantage et en fournissant chaque jour des efforts supplémentaires qu'ils vont obtenir une gratification du Seigneur par un travail meilleur.

Pour d'autres le travail est une prescription divine donc il faut le prendre comme un sacerdoce. Cela peut s'expliquer par le fait que la religion et les croyances occupent une place importante dans la culture et la vie quotidienne au Sénégal.

La motivation liée à l'éducation s'apparente au processus de socialisation de l'individu. La socialisation étant le processus par lequel la personne humaine apprend et intériorise tout au long de sa vie les éléments socioculturels de son milieu, les intègre à la structure de sa personnalité sous l'influence d'expériences d'agents sociaux significatifs, et par là s'adapte à l'environnement social où elle doit vivre. Il s'agit donc du processus d'acquisition des « manières de faire, de penser, de sentir » propres aux groupes, à la société où une personne est appelée à vivre (Rocher, 1970).

En fait, dans la société traditionnelle sénégalaise, l'éducation occupe une place prépondérante dans la trajectoire de l'enfant. La personnalité de l'individu est souvent construite sur l'intériorisation de la nécessité et de l'obligation de travailler en toute circonstance. La dimension religieuse apparaît ici également. Dans le processus de socialisation de l'enfant on lui inculque des valeurs comme : « se contenter de ce que l'on a », « toujours rendre grâce à Dieu quel que soit la situation ou les difficultés qui se présentent ». Cela nous conduit à constater que certains facteurs de motivation sont universellement partagés par les individus tandis que d'autres dépendent du contexte et de la culture nationale d'un pays.

- ***Les conditions et environnement de travail***

Nous constatons que les conditions et environnement de travail sont des facteurs importants

pour le maintien de la motivation. Ces résultats vont dans le sens des travaux de Likert (1961) sur le principe des relations intégrées : motiver les individus passe par leur fournissant des conditions favorables au développement de chacun.

Pour Herzberg (1971), les conditions de travail et les relations interpersonnelles relèvent des facteurs d'hygiène. Leur manque génère plutôt de l'insatisfaction et ne s'auraient donc être à l'origine d'une motivation. Cependant, nous concluons que « ne pas être à l'origine » n'est pas forcément non motivant.

Ce type de motivation n'est cependant retrouvé que chez les exécutants. Les chefs de service interviewés disent ne pas avoir de problème d'accès à des moyens matériels et logistiques.

- ***L'équité et la justice organisationnelle***

Nous notons également dans notre étude des motivations liées à l'équité et à la justice organisationnelle. En effet, ces faits et comportements paraissent des facteurs déterminants de motivation dans les administrations publiques. Celles-ci seraient caractérisées par des recrutements et promotions teintés de favoritisme et de relationnel et souvent ne prennent pas en compte les compétences et expériences (Kandé et al, 2010). Cela aboutit à des sentiments de frustration car l'individu s'estime lésé au détriment d'un autre qui n'est pas plus méritant que lui.

Nos résultats rejoignent ici les travaux d'Adams dans les années 1960 sur la théorie de l'équité. Celle-ci postule que la motivation au travail dépend des sentiments d'équité ou d'iniquité. En effet, chaque individu établit, même sans en être conscient, en permanence dans sa tête une sorte de « balance » entre ce qu'il apporte à l'organisation (contributions) et ce qu'il reçoit de l'organisation (rétributions) (Hang Thi Thu, 2003).

- ***La motivation de service public (PSM)***

Nos résultats rejoignent ici les travaux récents qui s'interrogeaient l'existence d'une motivation particulière des agents du secteur public (Ritz, 2009). Certes, le PSM se présente sous quatre dimensions, mais notre recherche n'a fait ressortir que deux : l'attachement à l'intérêt général et la compassion. Ce qui semble corroborer les travaux de Giauque et al, (2011) qui soutiennent que l'étude de la notion du PSM doit être contextualisée. Il apparaît également comme nous l'avons constaté dans nos analyses que la PSM s'exprime diversement selon les positions hiérarchiques (Desmarais & Gamoussou, 2014).

- ***Le plan du pilotage de l'organisation***

Il apparait de plus que le manque d'implication, de coordination, et de circulation de l'information freinent la motivation au travail de certains agents. Ils constituent dès lors des facteurs essentiels qui maintiennent et dynamisent la motivation au travail. Selon Ndao (2012) la communication contribue positivement à la réalisation de la motivation des salariés. Inversement la participation aux décisions est associée négativement à la motivation. Ce que nous objectons.

En effet, la non-implication de certains PATS dans les prises de décisions le concernant directement crée des sentiments de frustration ; donc influe sur sa motivation. Likert (1961) préconisait déjà un style de management participatif pour lequel la finalité est de construire une organisation dont les objectifs concernent chacun personnellement. Il prônait une direction qui fixe les objectifs mais fait participer les collaborateurs à des groupes de travail aptes à prendre des décisions. Dès lors nous estimons que la communication et l'implication des salariés dans les décisions maintiennent la motivation au travail de l'individu

Conclusion

Notre recherche s'est intéressée à la motivation des personnels administratifs dans les organisations publiques. Elle a tenté d'identifier et de comprendre les déterminants de la motivation des PATS (personnels administratifs, techniques et de services) de l'Université Cheikh Anta DIOP.

Les résultats ont décelé sept facteurs essentiels de motivation chez les PATS déclinés en deux groupes selon les facteurs qui activent la motivation au travail et ceux qui la maintiennent. Ils ont apporté des éléments de validation sur certains facteurs de motivation déjà répertoriés dans la littérature (satisfaction d'un besoin, conditions de travail, équité et justice organisationnelle...). Un autre apport de nos résultats se trouve dans l'identification des facteurs de motivation liées à la dimension religieuse et à la socialisation de l'individu. En outre, nous avons montré l'existence de la motivation de service public ou PSM. Ainsi, sur le plan managérial, comprendre la diversité des motivations des employés permettrait de construire des politiques de Gestion des Ressources Humaines adaptées.

Cette recherche reste, toutefois, perfectible. Nous avons travaillé sur un cas qui ne saurait

être généralisé. Il s'agit là d'une première étape d'une problématique que nous aborderons, dans nos prochains travaux, avec d'autres objets de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Adam A. et Louche C. (2009), « Approche normative de la motivation intrinsèque dans une situation intergroupe d'asymétrie de statut hiérarchique », *Presses universitaires de Liège /Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 81, p. 87-96.

Andersen L. B. (2009), « Qu'est-ce qui détermine le comportement et la performance des professionnels de la sante ? La motivation de service public, les normes professionnelles et/ou les incitants financiers », *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, vol. 75, p. 87- 108.

Blais R. A. et Toulouse J. M. (1990), « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays » *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 3, n° 3-4, p.269-300.

Desmarais C. et Gamassou E. C. (2014), « Tous motivés par le service public ? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public » *Revue Internationale des Sciences Administratives*, n°1, vol. 80, p. 133-152.

DIOUF I. D. (2012), « Le processus de construction de la relation entre les pratiques de GRH et la performance des pme sénégalaises : cas de deux pme a la SODIDA », *Thèse de doctorat*, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar.

Dumez H. « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, 2011, n°7, p. 47-58.

Emery Y. (2012), « La diversité des motivations des employés publics. Recherche exploratoire dans un contexte post-bureaucratique suisse », *Revue Française D'administration Publique*, n° 142 p. 491-515.

Fall A. (2011), « Pratique de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française », *Actes AGRH 2011*.

Forest V. (2008), « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, vol. 74, p. 345-359.

Giauque D. et Al. (2011), « La mise en contexte de la motivation à l'égard du service public. Comment concilier universalisme et particularisme », *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, vol.77, p. 223-249.

Giauque D. (2010), « La motivation à l'égard du service public : présentation du concept et premier résultat en suisse », http://www.sgvw.ch/f/focus/Documents/101208_PMS_Giauque.pdf.

Hondeghem A. et Vandenabeele W. (2005), « Valeurs et motivations dans le service public perspective comparative », *Revue Française D'administration Publique*, no115, p. 463-479.

Hondeghem A. et Parys M. (2001), « La motivation des fonctionnaires du Ministère des Finances », *Pyramides*, p. 75-92.

Kandé N. M. A., Kane D. et al, (2010), « Audit du processus de recrutement des pats : une dimension fortement culturelle », *Actes IAS LIBAN*.

Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(3), 263–291.

Leisink P. et Steijn Bram, (2009), « La motivation de service public et la performance au travail des agents du secteur public au Pays-Bas », *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, vol. 75 p. 39-58.

Liu B. et Al. (2011), « Quel est le lien entre motivation de service public et intention professionnelle ? », *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, vol. 77, p. 193-213.

Liu B. (2009), « La mise en évidence de la motivation de service public chez les travailleurs sociaux en chine », *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, vol. 75, p. 381-400.

Louart P. (2002), « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel » *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, CNRS 8020.

MADILO Z. & MAFUTA NSANGALOM P. (2026) « Évolution des salaires et engagement au travail dans les organisations non gouvernementales de développement : analyse théorique à partir du contexte congolais », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 9: Numéro 1» pp : 1067-1085

Mesrar A. et Fall A. (2013), « Motivation au travail par la précision des objectifs : par le feedback de la performance et par la justice organisationnelle résultats d'une étude

empirique », *Actes Congrès AGRH 2013 Paris*.

Montoussé M. et Renouard G. (2006), 100 fiches pour comprendre la sociologie, *Editions Bréal*.

Ndao A. (2011), « Effets des pratiques de GRH sur la performance des entreprises sénégalaises », *Thèse de doctorat d'Etat, Université C.A.D. de Dakar*.

Ndao A. (2012), « Contribution De La GRH A La Réalisation De La Motivation Au Travail : Validation De L'approche Universaliste », *Revue Cedres-Etudes*, n°55.

Perry J. L. et Wise L.R. « The Motivational Bases of Public Service », *Public Administration Review*, vol. 50, n°. 3, p. 367-373.

Ritz A. (2009), « La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse », *Revue Internationale Des Sciences administratives*, vol. 75 p. 59-86.

Roussel P. (2000), « La motivation au travail – concepts et théories », *Notes LIRHE*, n° 326 octobre 2000.

Thu T. H. (2003), « Management des ressources humaines individualise, axe sur les profils motivationnels : un outil d'augmentation du profit individuel et organisationnel ? », *Actes AGRH*.

Vania J. R. (2011), « La motivation des enseignants brésiliens : le cas du réseau d'enseignements de l'état de Paraíba », *Actes AGRH 2011*.