

AMIRA DAHMANI

ISG, université de Tunis, Tunisie



La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution

Vers un contrat psychologique renouvelé ?

L'objet de cette recherche est de comprendre les déterminants de la motivation de service public. Les résultats de l'enquête de terrain, de nature exploratoire, menée dans l'administration publique tunisienne, font apparaître clairement que la motivation des gestionnaires publics est ancrée dans une dimension bien spécifique du référentiel valoriel du service public. Les conclusions soulignent que le développement de pratiques alignées avec l'éthos public promeut la motivation de service public.

S'il est clair et sans conteste que la gouvernance publique contemporaine, un peu partout dans le monde, vit une période charnière à travers la refonte des politiques publiques, cette mue en marche se fait parfois moins visible pour les gestionnaires publics. Ces derniers ne perçoivent pas toujours ses bienfaits et s'interrogent, en toute légitimité, sur l'ancrage identitaire de l'administration publique du troisième millénaire (Mazouz, 2008 ; Bartoli *et al.*, 2011). En effet, la modernisation galopante de la gestion publique recadre la logique de l'action publique au risque de cultiver l'ambiguïté en ballottant les gestionnaires publics entre une légitimité légale et conservatrice et un management public moderniste (Chatelain et Sponem, 2008 ; Bartoli *et al.*, 2011 ; Pollitt, 2013).

Face aux multiples défis qui guettent le secteur public, plusieurs voix s'élèvent pour dénoncer les rouages sclérosés et inviter l'administration publique à se recentrer autour de son personnel et de ses citoyens (Perry et Wise, 1990 ; King et Stivers, 1998 ; Rondeaux, 2006 ; Émery et Giauque, 2014). Le modèle de GRH publique prôné dans cette optique, augure l'ère de l'après-fonctionariat et de la post-bureaucratie (Mazouz, 2008 ; Émery et Martin, 2010). En revanche, d'autres points de vue défendent une conception libérale du rôle de l'état soutenue par une approche entrepreneuriale et jalonnée par une gouvernance publique rationalisée et managérialisée (Osborne et Gaebler, 1992 ; Osborne, 2006).

Fort de ces constats, il paraît que la GRH publique est à un tournant décisif de son histoire (Émery et Martin, 2010 ; Desmarais et Abord de Chatillon, 2010). Dans son

flottement, nombre de problématiques sont clivées, en particulier, la question de la motivation des gestionnaires publics. L'enjeu que cette dernière revêt peut avoir une résonance retentissante dans les chantiers de rénovation du management public, imprégnés davantage par une logique gestionnaire (Van Thiel et Leeuw, 2002). En effet, l'institutionnalisation de la reddition de compte et l'obligation de résultats délogent le gestionnaire public de son carcan traditionnel de tâches, redéfinit son champ d'intervention (Mazouz et Leclerc, 2008) et réinterroge, dans son sillage, les leviers classiques de la motivation de service public.

Ce travail cherche à comprendre les arcanes de la motivation de service public. En particulier, il vise à identifier les facteurs déterminants de la motivation des gestionnaires publics par l'examen du cas de l'administration publique tunisienne à l'aune de la révolution du Jasmin. En effet, cette étude prend un sens particulier dans le contexte de transition démocratique que connaît le pays depuis quatre ans, qui a remodelé en profondeur la relation entre l'administration et les administrés. À l'ère du pluralisme politique et de la démocratie, le secteur public en Tunisie cherche à se réinventer pour relever des défis inédits et à amarrer une nouvelle gestion publique au diapason avec les changements socio-culturels, constitutionnels et institutionnels post-révolution.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous proposons tout d'abord, le cadre théorique de cette étude qui revisite le concept de motivation de service public. Ensuite, nous présentons l'enquête empirique de nature qualitative et exploratoire. Enfin, nous discutons les résultats obtenus et nous

rappelons les implications théoriques et pratiques de l'étude.

I – MOTIVATION DE SERVICE PUBLIC : UNE QUESTION INTEMPORELLE ET COMPLEXE

D'une façon générale, la motivation peut être assimilée à une énergie positive ou à un état de tension qui met l'individu en mouvement et qui l'aiguillonne vers l'atteinte de ses objectifs. Force est de constater que, plusieurs axes de recherche composent le champ de la motivation des agents publics, où s'entremêlent les approches prescriptives, humanistes et instrumentales (Perry et Hondeghem, 2008 ; Emery et Martin, 2010). Cette profusion est une source d'embrouillement susceptible de dissimuler les spécificités de la motivation à l'égard du service public dans un maillage de paradoxes et de recettes (Émery et Giaouque, 2005 ; Perry *et al.*, 2010). »

En fait, trois ancrages paradigmatiques constituent la toile de fond des approches de la motivation dans la sphère publique (Dunleavy et Hood, 2001). Le premier renvoie à la rationalité bureaucratique inspirée de « l'idéal type wébérien » (Weber, 1956). Dans cette perspective, la motivation est sous tendue par une logique égalitariste et impersonnelle. Le deuxième reflète le courant du nouveau management public (Osborne, 2006) qui plaide en faveur d'un alignement de la motivation des gestionnaires publics avec le modèle de motivation du secteur privé (Forest, 2007). Enfin, le troisième qualifié de *New Public Service* (Perry et Wise, 1990 ; Denhardt et Denhardt, 2000 ; Émery et Giaouque, 2014) constitue une voie intermédiaire entre la logique bureaucratique et la logique entre-

preneuriale (Alder, 1999). Ce paradigme appréhende la motivation à partir de la nature de l'engagement et des missions d'intérêt général des gestionnaires publics (Perry et Wise, 1990).

1. Qu'est-ce que la motivation de service public ?

Initialement développée par Perry et Wise (1990), la motivation de service public est « la prédisposition à répondre à des motifs propres principalement ou uniquement aux institutions publiques » (Perry et Wise, 1990, p. 368). Ce construit recèle quatre dimensions à savoir l'attrait pour l'élaboration des politiques publiques, l'engagement envers l'intérêt public, la compassion et le sens du sacrifice (Perry, 1996). Dans ce sens, la motivation de service public émerge sous l'impulsion de trois catalyseurs indissociables (Perry et Wise, 1990 ; Perry, 1997) à savoir : les motifs rationnels en lien avec l'intérêt personnel (autoréalisation, estime de soi), les motifs normatifs (servir l'intérêt général, loyauté, équité sociale, sens du devoir) et les motifs affectifs (compassion, altruisme, engagement, patriotisme de bienveillance).

En somme, la motivation de service public est un élan altruiste qui interpelle le sens du devoir citoyen, l'implication positive et la bienveillance (Perry et Wise, 1990). Elle représente une forme de solidarité patriotique dont le but est de veiller à l'intérêt général et de servir avec dévouement la collectivité publique (Perry, 1996 ; King et Stivers, 1998).

2. Motivation de service public versus motivation d'intérêt personnel

Pour beaucoup (Kelman, 1987 ; Vandenabeele, 2009 ; Perry *et al.*, 2010), les déterminants

motivacionnels des agents publics sont intrinsèquement en phase avec l'éthique du public et négativement corrélés aux récompenses matérielles (Alonso et Lewis, 2001). Selon Perry et Wise (1990), la motivation procurée par le plaisir de servir la nation et la contribution significative dans l'action publique produit un sentiment d'autoréalisation chez les fonctionnaires et résume la quintessence de leur engagement envers l'éthos public. En contrepoint, Osborne et Gaebler (1992) invitent à reproduire le modèle de motivation d'intérêt personnel dans la sphère publique. Ils suggèrent que les incitations économiques constituent des pratiques à forte valeur ajoutée en matière de motivation des agents publics et peuvent être instrumentalisées pour maximiser la performance des institutions publiques (Jae Moon, 2000 ; Hondeghem et Vandenaabeele, 2005).

S'il y a deux décennies, l'étude de l'influence de la motivation sur la performance publique se faisait discrète, aujourd'hui, cette question revêt une prééminence incontestable dans les réformes administratives (Brewer, 2008 ; Pollitt, 2013). Certains travaux ont établi que la satisfaction et l'engagement médiatisent l'impact de la motivation de service public sur la performance publique (Li, 2008 ; Vandenaabeele, 2009). D'autres en revanche, soulignent que ce lien n'est pas linéaire (Alonso et Lewis, 2001 ; Bright, 2008). Sur ce point, il n'est pas aisé d'isoler l'effet propre de la motivation, étant donné que la performance publique est pluri-déterminée et dépendante des spécificités juridiques, structurelles et sociales (Knoepfel et Varone, 1999 ; Van Thiel et Leeuw, 2002). Toutefois, le recrutement de candidats ayant d'emblée, un haut niveau de motivation pour servir l'intérêt

public peut se traduire par des comportements productifs et un investissement notable au travail (Perry et Wise, 1990 ; Leisink et Steijn, 2009).

Finalement, l'analyse de la littérature relative à la motivation dans la sphère publique atteste qu'elle est une question balbutiante, épineuse et complexe. En prenant appui sur ces constats, nous essayons de scruter les soubassements de la motivation de service public au sein de l'administration publique tunisienne.

II – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La motivation des agents publics est une problématique complexe et exclusivement dominée par les recherches anglo-saxonnes (Forest, 2007). C'est pourquoi, la mobilisation d'une étude qualitative de nature exploratoire s'est avérée pertinente (Miles et Huberman, 2003). Le but de cette démarche inductive est d'ériger un canevas compréhensif ancré dans les spécificités de l'administration tunisienne, et de dégager des interprétations qui traduisent le point de vue des personnes interrogées (Yin, 2003). Nous avons sélectionné quatre institutions publiques qui ont bénéficié du projet de modernisation de l'administration publique tunisienne (2008-2012). Préalablement, à l'enquête nous avons mené une série d'entretiens informels avec deux fonctionnaires chevronnés qui nous ont facilité l'accès au terrain. Après avoir établi des relations de confiance avec le premier noyau de répondants, nous avons procédé à un échantillonnage en boule de neige. Le choix d'un échantillon relativement homogène de répondants appartenant à la catégorie de l'encadrement était intentionnel. Il se

justifie, d'une part, par le caractère pertinent des informations que ces répondants sont susceptibles de détenir eu égard à l'objet d'étude, d'autre part, par la volonté d'accéder à une compréhension profonde et crédible de la motivation de service public. Pour ne pas porter un préjudice professionnel aux répondants, l'anonymat des sites étudiés a été respecté. Force est de constater que le terrain des organisations publiques tunisiennes est relativement réfractaire face aux démarches d'investigation, et particulièrement méfiant après les soubresauts post-révolution.

À l'issue de la phase préliminaire, nous avons mené 23 entretiens semi-directifs avec 12 gestionnaires publics dont le profil est présenté dans le tableau 1. Au total, nous nous sommes entretenus pendant plus de 17 heures avec les répondants. Quant à la saturation, elle a été atteinte après le vingtième entretien. La grille d'entretien a recouvert les principaux thèmes suivants : données générales, pratiques de motivation, système de GRH, perception de la politique de motivation en vigueur, nature de l'attachement envers la fonction publique et attentes professionnelles.

Étant donnée la démarche diachronique de l'étude, plusieurs précautions ont été prises, en particulier, lors des entretiens afin de recueillir des propos nuancés et de limiter les biais de jugement comme l'auto complaisance et la rationalisation *a posteriori* (Miles et Huberman, 1994). Ainsi, nous avons multiplié les entretiens à différents intervalles de temps pour prendre le recul nécessaire. De plus, des questions variées ont été posées pour chaque thème et les questions fermées ont été évitées. Nous avons également croisé et confronté des données de nature diverse provenant de trois sources principales à savoir : les entretiens semi-directifs, l'observation non participante et la consultation de documents protéiformes.

Pour simplifier le corpus de données brutes, nous avons découpé et attribué des codes aux retranscriptions d'entretiens qui reflètent l'idée clé des répondants (Miles et Huberman, 2003). Le paragraphe a été adopté comme unité de codage. La démarche itérative de codage ouvert et inductif a permis de réduire le nombre initial de codes et de dégager des métas codes qui renvoient aux déterminants majeurs de la motivation dans chaque cas. Le recours

Tableau 1 – Données générales sur le travail de terrain

Cas	Profil des répondants	Nombre des entretiens	Durée des entretiens
Cas 1	DRH, administrateur système informatique, agent de gestion comptable	6	4 h
Cas 2	DRH, chargé d'étude	4	3,5 h
Cas 3	Secrétaire, chargé du recouvrement, juriste	5	4 h
Cas 4	DRH, assistant RH, acheteur public, adjoint administratif	8	6 h

au double codage a permis quant à lui, de stabiliser la grille définitive des codes et d'assurer sa fiabilité et sa validité (Miles et Huberman, 1994).

Une fois l'analyse intra-site entamée, nous avons procédé à l'analyse inter-site afin de dégager les convergences et les divergences éventuelles entre les cas et de les expliquer. À cet égard, la mobilisation de l'analyse de contenu thématique a permis d'accéder à une interprétation contextualisée et heuristique du matériau qualitatif en relation avec la question de la recherche (Thiéart, 2003). Bref, la triangulation des méthodes de collecte des données ponctuée par un aller-retour entre le recueil et l'analyse du matériau qualitatif, ainsi que l'échange constant durant toute l'étude avec deux enseignants-consultants et la corroboration des résultats auprès des répondants, nous ont permis de gagner en validité interne (Miles et Huberman, 2003).

III – RÉSULTATS

À l'issue de l'analyse intra-cas et inter-cas, nous avons dégagé trois pivots majeurs qui structurent nos résultats. Le premier présente un état des lieux du système de motivation au sein de l'administration tunisienne. Le deuxième met l'emphase sur le

mix motivationnel des gestionnaires publics tunisiens. Enfin, le troisième esquisse le modèle de motivation convoité à l'aune de la révolution du Jasmin.

1. État des lieux : système de motivation agonisant et normalisé

Inscrite dans la tradition de gouvernance publique classique, l'administration tunisienne assure sa mission de service public autour des principes d'indépendance, de citoyenneté et de disponibilité. Avec plus d'un siècle d'existence (1857), la fonction publique tunisienne a consolidé les acquis et les droits des agents publics avec une pluralité de statuts généraux et de statuts particuliers.

Fonction publique de carrière, GRH égalitariste et leadership bureaucratique

Calquée sur le modèle français, l'administration tunisienne se targue d'avoir résisté aux tentations de managérialisation de son action et d'avoir cultivé sa différence par rapport au secteur privé. Sériee par un système de GRH publique formel, la motivation des gestionnaires publics est empêtrée dans une dimension légaliste et statutaire. Elle se limite aux indemnités, aux avantages en nature et aux primes qui sont répartis conformément à la loi et sans référence aux résultats. En assurant la transparence

MÉTHODES D'ANALYSE DU MATÉRIAU QUALITATIF

- Analyse de contenu pour les données collectées par l'intermédiaire des entretiens semi-directifs : environ 28 pages retranscrites.
 - Analyse documentaire des supports divers : sites ministériels, presse spécialisée, reportages télévisés, textes réglementaires et statutaires.
 - Analyse des notes d'observations consignées dans le journal du terrain : impressions, langage non verbal et para verbal.
-

et l'objectivité des pratiques de GRH, cette fonction publique de carrière a garanti certes, une forme de justice distributive et d'égalité, mais elle a gommé parallèlement l'individualité et a occulté la valorisation, ne serait-ce que symbolique de son personnel. Cantonnés aux aspects protocolaires, les gestionnaires publics tunisiens quant à eux s'attèlent à reproduire scrupuleusement des réflexes standard et procéduriers perdant de vue dans cet univers codifié, l'accompagnement professionnel des subordonnés et la mobilisation d'un leadership mobilisateur et fédérateur.

Là où le bât blesse c'est le leadership toxique de certains hauts fonctionnaires décrié avec véhémence par 5 interviewés sur 12. Ces extraits de verbatims illustrent cette détresse : « Il me harcèle... Je me sens tout le temps sur la sellette » (cas 2), « il me confie des missions impossibles, après il me rabaisse... je n'en peux plus... » (cas 1). Au nom d'une pseudo légitimité publique, ces bureaucrates font appel à la motivation négative et pratiquent sans modération la désapprobation et l'intimidation. La crainte des représailles et des sanctions disciplinaires abusives a obligé les répondants à pratiquer l'autocensure et à se terrer dans le mutisme et le repli. Ce type de « motivations push » est à l'origine du sentiment d'injustice et de la frustration qui sévissent dans l'administration publique tunisienne. D'ailleurs, quelques jours après la révolution, il y a eu une campagne inédite de lynchage de certains hauts fonctionnaires dont le slogan emblématique était « DEGAGE ! ». Cette campagne spontanée traduit l'exaspération des fonctionnaires tunisiens et dénonce l'immixtion malveillante des intérêts politiques et privés avec l'intérêt public.

Une panne de motivation épisodique ou chronique ?

Le quotidien des interviewés est jonché de pressions, d'un déficit de sens et de stress. La déqualification, le quadrillage strict de la marge de manœuvre et la reproduction assidue des consignes sont tenus pour responsables de cet état de fait. Dans ce sens, un adjoint administratif (cas 4) confie avec aigreur : « Je travaille ici depuis plus de vingt ans, rien n'a bougé... on est rongé par la routine, l'immobilisme des statuts... on a été mis aux oubliettes ». L'incapacité de l'administration à décrypter les attentes explique le malaise des répondants aussi bien avant qu'après la révolution. En effet, les cercles vicieux du système bureaucratique (Crozier, 1963) engendrent des effets psychologiques délétères qui se traduisent par un sentiment d'anonymat et un conformisme intellectuel aliénant.

Force est de constater que le hiatus entre les aspirations des répondants et leur vécu professionnel a occasionné certes, une souffrance au travail, mais il ne semble pas avoir fragilisé leur engagement. Cette brèche dans la relation au travail a été colmatée, tant bien que mal, par la patience, l'optimisme et le sens du service public comme ces témoignages en attestent. « Il vaut mieux espérer et croire à un futur meilleur que de rester dans le vague, c'est ma philosophie pour me consoler » (cas 3), « c'est vrai il y a des difficultés, ce n'est pas une raison pour plaquer sa famille ! » (cas 1), « l'administration coule dans mes veines » (cas 2), « j'appartiens à la troisième génération d'une famille de fonctionnaires », « je ne changerai de métier pour rien au monde » (cas 4). En dépit de ces affirmations laudatives, la démobilisation est l'un des problèmes qui gangrène l'administra-

tion tunisienne de façon insidieuse et fait des dégâts incommensurables amenuisant ainsi, l'efficacité du service public.

En misant sur une politique de motivation de masse sans une véritable assise stratégique, « l'administration tunisienne a vidé cette pratique de son essence. La multiplication des indicateurs d'alerte (absentéisme, départs volontaires, taux de conflictualité élevé...) signale que le modèle de motivation traditionnel a commencé à s'essouffler. Pour preuve, la vague de revendications qu'a connue le secteur public après le 14 janvier 2011 était inédite. Cette grogne sociale contre l'égalitarisme de façade, l'immobilisme des carrières et la culture de l'impunité, a révélé au grand jour l'ampleur du mal qui ronge les gestionnaires publics tunisiens depuis des décennies. »

2. Le mix motivationnel des gestionnaires publics tunisiens : un regard croisé

L'analyse des résultats obtenus a révélé quatre dimensions saillantes de la motivation de service public : la sécurité de l'emploi, le prestige de la fonction publique, le service de l'intérêt général ainsi que le patriotisme et le sens du devoir.

La sécurité de l'emploi constitue une source de satisfaction, de sérénité voire de fierté pour les interviewés. Dans ce sens, un agent de gestion comptable (cas 1) confie : « Quand je pose ma tête sur l'oreiller, je suis rassuré concernant l'avenir de mes enfants et le remboursement de l'emprunt de la maison... cette sérénité n'a pas de prix ! », « le public est une valeur sûre !... Beaucoup d'entreprises privées ont fait faillite après la révolution et pas mal d'entreprises étrangères ont plié bagage ! », atteste un assistant RH (cas 4). Effectivement, l'éloge

des acquis et des protections statutaires est parfaitement compréhensible, eu égard au contexte post-révolution marqué par l'incertitude et les vicissitudes économiques.

L'autre déterminant de la motivation de service public est l'aura de *prestige de la fonction publique*. En effet, l'image élitiste et valorisante associée au statut de fonctionnaire est fortement ancrée dans l'imaginaire collectif et la mentalité des tunisiens. « Depuis très jeune, j'ai toujours admiré les fonctionnaires à la sortie du boulot avec leurs beaux costumes, la mallette, toujours bien soignés... », nous confie un DRH (cas 1) avec enchantement. Même si depuis quelque temps, le fonctionariat a perdu de sa prestance et de son attrait en Tunisie, le secteur public continue de drainer les jeunes diplômés et de retenir un nombre important d'employés sans doute, pour les considérations subliminales évoquées par les interviewés.

La récurrence de certaines expressions dans les propos des interviewés, comme « le public est pour moi l'éclosion d'une vocation a posteriori », « je me sens utile », « je prends des décisions qui influencent la vie de millions de citoyens » « je suis fier de faire profiter mon pays de mes compétences et de mon expérience », souligne que l'attrait pour le service public est motivé par le sentiment d'utilité sociale et la volonté de *servir l'intérêt général*.

Enfin, le quatrième déterminant de la motivation de service public identifié fait référence au *patriotisme et au sens du devoir*. Ce dernier s'est exacerbé après la révolution et a revêtu un sens particulier compte tenu des risques qui guettent le pays. Les répondants nous ont confié qu'ils ont travaillé des heures supplémentaires et qu'ils ont redoublé d'efforts pour éviter l'inter-

ruption du service public et pour servir les intérêts des citoyens dans de bonnes conditions. « Des dizaines ont sacrifié leur vie pour notre liberté, le minimum qu'on puisse faire est de se donner à fond pour notre chère Tunisie et de faire réussir cette révolution... », témoigne un chargé du recouvrement (cas 3) avec un air ému.

La confrontation des cas étudiés et la mise en perspective des profils des répondants a permis d'identifier un déterminant émergent de la motivation qui est *le besoin d'avoir un impact sur l'environnement professionnel*. Ce résultat est tout de même assez surprenant et gagne à être interprété à la lumière des changements récents que traverse la Tunisie. Sur ce point, deux groupes homogènes d'interviewés ont pu être distingués, d'un côté les gestionnaires de premier niveau (les DRH), de l'autre, les gestionnaires publics. Pour les gestionnaires de premier niveau, cet élan d'*empowerment*

traduit la quête d'une dimension stratégique de leurs missions et d'une participation effective dans la prise de décision. Le développement du pouvoir d'agir constitue, selon leur point de vue, une condition *sine qua non* pour se réapproprier la finalité de leur travail. Pour les gestionnaires publics, la responsabilisation assortie d'une marge de manœuvre plus souple est essentielle pour satisfaire leur besoin d'auto accomplissement et pour raffermir leur statut d'acteur.

3. Proposition d'un contrat psychologique renouvelé : quête d'un modèle « idiosyncrasique » de motivation de service public

La dynamique révolutionnaire qui touche le pays a donné une lueur d'espoir pour les interviewés quant à la possibilité d'initier un nouveau contrat psychologique articulé autour d'un ensemble d'attentes tacites et explicites, que l'État en tant qu'employeur

Tableau 2 – Un regard croisé sur le mix motivationnel des gestionnaires publics tunisiens

Les déterminants de la motivation	Éléments de motivation avant la révolution	Éléments de motivation post-révolution
Désintérêt par rapport à la motivation financière	–	–
Sécurité de l'emploi	+	++
Utilité sociale et service de l'intérêt général	+	++
Besoin d'avoir un impact sur l'environnement professionnel, <i>empowerment</i> , marge d'autonomie renégociée, responsabilisation	–	+
Prestige de la fonction publique	+	+
Patriotisme et sens du devoir	+	++

+ Intensité des déterminants de la motivation de service public ; – Aucun intérêt.

devrait s'engager à exaucer (Rousseau, 1989 ; Émery, 2003 ; Lemire et Martel, 2007). Ses principaux contours se cristallisent autour de quatre clauses : leadership éthique et motivationnel, travail intrinsèquement vivant et habilitant, développement stratégique des compétences et identité resserrée autour des valeurs cardinales de l'éthos public.

Un leadership éthique et motivationnel

Les interviewés sont à la recherche d'un leadership éthique et motivationnel qui promet des rapports de proximité, fourbit le potentiel et entretient des standards moraux élevés. Selon leur propre aveu, l'adoption d'un code de déontologie conjuguée avec une probité exemplaire de la hiérarchie permet de renouer avec la confiance et l'agir éthique. Dans la même veine, les répondants estiment que le clientélisme politique, la corruption et les abus de pouvoir de certains responsables sont des comportements déviants qu'il faut éradiquer moyennant des mécanismes de contrôle et de sanction efficaces. En fait, l'enracinement du leadership éthique prodigue une ligne de conduite et peut catalyser les synergies productives au sein de l'administration publique (Perry, 1996 ; Bartoli *et al.*, 2011).

Un travail intrinsèquement vivant et habilitant

Les résultats obtenus révèlent que les interviewés briguent un travail intrinsèquement vivant et stimulant qui favorise leur développement professionnel et qui leur procure un minimum d'épanouissement. « J'ai l'impression que le même jour se répète sans cesse ; les mêmes tâches, les mêmes directives... nous voulons un peu plus d'autonomie, de la variété... », confie avec

emportement un administrateur système informatique (cas 1). « Je veux un travail qui me passionne et à travers lequel je me reconnais », rajoute un autre interviewé (cas 2). Vu sous cet angle, la production de sens répond au besoin viscéral du travailleur de percevoir la portée de son investissement, et dépend de l'exercice de responsabilités gratifiantes qui lui permettent d'impacter positivement son contexte professionnel (Thomas et Velthouse, 1990). Selon Alder (1999), la promotion de meilleure bureaucratie est tributaire notamment, d'un travail riche, habilitant et porteur d'identité qui développe les capacités cognitives et aiguise l'esprit créatif.

Non sans paradoxe, la crise de sens que vit un bon nombre d'interviewés est due à une pluralité d'antécédents, notamment la rigidité statutaire, l'absence de valorisation, le plafonnement des carrières et la faible zone d'autonomie. Il faut reconnaître aussi que ce mal-être au travail s'est amplifié avec le temps, en raison de l'indifférence générale face à la dégradation rampante du fonctionariat en Tunisie.

Développement stratégique des compétences des gestionnaires publics

À l'instar du secteur privé, les interviewés réclament l'institutionnalisation d'une gestion stratégique des compétences. Déjà amorcé par le projet de modernisation de la fonction publique tunisienne, l'approche par les compétences peut parfaitement s'insérer dans le système de GRH publique actuel (Ben Hassine *et al.*, 2012). Toutefois, la rénovation des textes qui régissent le statut général des agents publics, la mise en place des référentiels de compétences et des cartographies des métiers, ainsi que le déploiement des outils de la GPEC consti-

tuent un gage de réussite de cette réforme potentielle.

Face aux défis de la nouvelle gouvernance, le management public ne peut plus faire l'économie d'une approche en termes de compétences (Lemire, 2005 ; Giauque et Émery, 2008). Cette dernière facilite non seulement la gestion opérationnelle, mais aussi, renforce l'employabilité et inscrit la GRH publique dans une logique de professionnalisation (Lemire, 2005). À cet égard, Émery (2003, p. 120) souligne que le nouveau contrat psychologique associé à l'emploi public se profile à travers la promesse de développement des compétences qui devient de nos jours, un atout pour attirer et fidéliser les gestionnaires publics.

Identité resserrée autour des valeurs cardinales de l'éthos public

Le besoin d'ériger une identité administrative requinquée et forte est une demande pressante exprimée par la plupart des interviewés. Les propos recueillis renvoient à un socle de valeurs fondamentales à savoir : la restauration de l'État de droit, l'égalité devant la loi et le service exclusif de l'intérêt général. Les exemples suivants de verbatims en sont l'illustration : « on doit être tous égaux face au droit », « la transparence et le service de la nation doivent être les seuls points de repère », « si chacun travaille avec conscience et protège les intérêts publics, l'administration peut rattraper son retard ».

Beaucoup s'accordent à dire que l'éthos public représente une source de différenciation positive qu'il y a lieu de cultiver et d'entretenir par un discours fédérateur (Hondegheem et Vandenabeele, 2005 ; Bartoli *et al.*, 2011) et des actions de renforcement de la culture interne

(Denhardt, 1999 ; Rondeaux, 2006). À cet égard, les activités sociales, associatives et sportives ainsi que l'instauration d'une logique de reconnaissance symbolique et des rituels de passage sont une piste possible.

En dernière analyse, le véritable défi qui se pose aujourd'hui à l'administration tunisienne est de décrypter les valeurs motivationnelles de demain et de les intégrer dans le cadre d'une stratégie de motivation repensée. Il demeure, néanmoins, nécessaire de piloter ce projet de modernisation en misant sur le potentiel d'ajustement de la GRH publique et en formulant des solutions puisées dans les spécificités institutionnelles et sociales de la fonction publique post-révolution.

IV – DISCUSSION

Le regard croisé porté sur la motivation de service public révèle un mix motivationnel englobant des déterminants affectifs et normatifs ainsi que des attributs statutaires. Les gestionnaires publics tunisiens sont fidèles à un noyau invétéré de valeurs traditionnelles de service public. L'allégeance à cet éthos public, décrit comme un objet d'identification, de sublimation et de projection par les interviewés, a donné un sens à leur engagement. En fait, la continuité du service public et la hauteur par rapport au clivage politique dont ont fait preuve les interviewés pendant et après la révolution étaient louables. Leur professionnalisme et leur résilience salutaire face aux vacillements de la période de transition ont entériné une fois de plus leur fiabilité et leur patriotisme. L'image de proximité et de neutralité des gestionnaires publics a conquis la confiance des citoyens et a réhabilité l'image de « servant public » (Perry et Wise, 1990 ; Alder,

1999). De même, elle a disqualifié la perception dépréciative du fonctionnaire tunisien qui a souvent été injustement entachée de clichés et de préjugés issus de l'humour populaire. La réaffirmation du statut de « fonctionnaire citoyen » atteste l'attachement des gestionnaires publics aux valeurs de la république tunisienne et non envers le pouvoir politique.

En plus de la connotation normative et affective de la motivation de service public (Perry et Wise, 1990), les résultats obtenus soulignent l'attachement des interviewés aux protections statutaires en termes de stabilité de l'emploi. Même s'il est vrai que le schéma motivationnel traditionnel est devenu obsolète (Alder, 1999), la promesse d'une carrière à vie et la sécurité matérielle galvanisent, toutes proportions gardées, les gestionnaires publics. Sans doute, l'institutionnalisation d'une politique de motivation formelle a fini par détacher les interviewés des leviers extrinsèques de la motivation, pour les amener indirectement à tirer une certaine satisfaction des attributs statutaires de leur fonction.

À côté des fondamentaux de la déontologie administrative, des attentes émergentes tendent à s'affirmer en matière de motivation, augurant un nouveau contrat psychologique dans l'emploi public (Émery, 2003 ; Lemire et Martel, 2007 ; Émery et Martin, 2010). Sous ce rapport, le modèle de motivation composite convoité par les gestionnaires publics tunisiens n'est pas forcément antinomique avec la logique administrative (Bartoli *et al.*, 2011 ; Émery et Giauque, 2014). Il peut même paraître en avance comparé à la réalité de l'administration tunisienne fortement dominée par une légitimité légale. Les valeurs colportées par les gestionnaires publics

tunisiens constituent un terreau propice à l'introduction de projets de modernisation ambitieux et semblent compatibles avec une action publique pilotée par une logique de résultats (Mazouz et Leclerc, 2008). En effet, en dotant le gestionnaire public de prérogatives réelles à la mesure de la complexité croissante de ses responsabilités, l'administration peut introduire avec succès le principe de l'imputabilité, l'optimisation des ressources et la qualité des services aux citoyens (Mazouz et Leclerc, 2008).

Tout compte fait, les résultats obtenus soulignent que le modèle de la motivation managériale est un archétype peu apprécié et parfois redouté. S'il est clair que l'emploi privé supplante l'emploi public au niveau des incitations financières et des plans de carrière, la motivation managériale semble se heurter à une certaine résistance dans la sphère publique. L'importation des pratiques de motivation managériale vers le secteur public n'est pas toujours sans inconvénients. L'émergence de comportements réfractaires, de blocages et de désillusions sont des risques qu'il ne faut pas occulter (Vandenabeele *et al.*, 2006).

Au fond, le modèle de motivation esquissé traduit le conservatisme avisé et la vigilance éclairée des gestionnaires publics tunisiens, aussi bien face aux dérives bureaucratiques qu'aux tentatives de managérialisation qu'une certaine élite technocratique, séduite par la gouvernance anglo-saxonne, chercherait à instiller lors des réformes administratives futures. Bref, ce modèle idiosyncrasique ne reflète pas forcément une forme d'hybridité de la motivation. Il interpelle les particularismes de la gouvernance publique en Tunisie et la quête des gestionnaires publics tunisiens d'un horizon professionnel alternatif.

CONCLUSION

Le modèle de motivation de service public révélé à l'issue de ce travail met en relief un substrat motivationnel articulé autour de quatre déterminants à savoir le sens du devoir, le service de l'intérêt général, le prestige de la fonction publique et la sécurité de l'emploi. Ces déterminants ancrent l'identité professionnelle des interviewés autour d'un faisceau de significations fortement intériorisées et partagées. Les résultats de cette recherche montrent également qu'un noyau émergent de valeurs de service public semble s'imposer avec force après la révolution reflétant ainsi les nouvelles attentes des gestionnaires publics tunisiens. La démarche diachronique de ce travail a contribué de trois manières dans la compréhension de la motivation de service public. D'abord, notre étude souligne que la motivation arpente un schéma récursif dans lequel transparait le repère identificatoire, valoriel et symbolique des gestionnaires publics. Sur ce point, nos résultats sont une confirmation additionnelle des recherches antérieures qui attestent que l'art de gérer la motivation dans la sphère publique consiste à prendre en considération les besoins spécifiques des gestionnaires publics (Perry et Wise, 1990 ; Denhardt et Denhardt, 2000 ; Bright, 2005 ; Vandenebeele *et al.*, 2006). De plus, nos résultats s'inscrivent dans la lignée des récentes approches qui suggèrent de s'inspirer de façon sélective des pratiques de gestion en phase avec les nouveaux impératifs de la gouvernance publique (Mazouz et Leclerc, 2008 ; Chatelain-Ponroy et Sponem, 2008 ; Pollitt, 2013). Dans ce sens, la conciliation harmonieuse des logiques administrative et gestionnaire peut cultiver d'une part, le

cachet distinctif du service public et l'efficacité de son action managériale (Mazouz, 2008), et d'autre part, éluder les injonctions paradoxales et les conflits de valeurs (Émery et Giauque, 2005 ; Bartoli *et al.*, 2011).

Ensuite, les résultats de notre étude révèlent que face à un système public en transition les valeurs motivationnelles de solidarité et de patriotisme sous-tendent l'engagement envers les missions de service public. Ainsi, l'intérêt personnel s'égrène et se dilapide face à l'intérêt général. En effet, en période de crise ou d'incertitude l'utilité sociale, la continuité de service et le dévouement inconditionnel envers l'intérêt collectif prennent tout leur sens pour les gestionnaires publics pour barder l'éthos public et honorer la patrie.

Enfin, l'exploration du contexte tunisien post-révolution à lever le voile sur les attentes renouvelées des gestionnaires publics en matière de motivation. En particulier, la demande d'habilitation est un déterminant émergent de la motivation de service public. Le besoin d'une marge de manœuvre renégociée met sur le devant de la scène la question des jeux de pouvoir et d'influence entre les gestionnaires publics et la hiérarchie (Bourgault et Savoie, 2009). Quoi qu'il en soit, c'est au prix d'une révision de la GRH publique, de l'instauration de rétributions psychosociales et d'un assainissement des relations professionnelles que les réformes à venir vont trouver un écho auprès des gestionnaires publics tunisiens. Ce challenge de taille exige des initiatives courageuses et innovantes mais, en contrepartie, il peut propulser la gouvernance publique dans une logique de résultats (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2008).

Tout bien considéré, notre étude souligne que l'administration publique tunisienne n'a pas encore fait sa révolution. En dépit de la volonté politique, il reste beaucoup à faire pour s'aligner à la mue en marche que connaît le microcosme social. Cette gouvernance publique classique gagne à tirer des enseignements assez rapidement pour gérer autrement ses hommes et remédier aux carences, car plusieurs échéances l'attendent. Finalement, le modèle de motivation de service public brigué par le gestionnaire public de demain à l'aube de la gestion par résultats (Mazouz, 2008) interpelle un contrat psychologique gagnant-gagnant (Émery, 2003 ; Lemire et Martel,

2007). Dans cette perspective, l'*empowerment* du fonctionnaire citoyen et le culte de l'intérêt général vont de pair pour frayer un chemin vers une administration publique performante, démocratique et éthique (Alder, 1999 ; DeLeon et Denhardt, 2000 ; Bartoli *et al.*, 2011).

Il faut bien reconnaître que cette recherche présente quelques limites, notamment le nombre restreint d'interviewés et le risque de biais cognitifs. C'est pourquoi, la réflexion amorcée ici gagne à être enrichie par une étude confirmatoire et un échantillon hétérogène car d'autres liens sont à définir et à explorer dans le vaste chantier de la motivation au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Alder P.S. (1999). "Building better bureaucracies", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 4, p. 36-47.
- Alonso P. et Lewis G.L (2001). "Public service motivation and job performance evidence from the federal sector", *The American Review of Public Administration*, vol. 31, n° 4, p. 363-380
- Bartoli A., Keramidas O., Larat F et Mazouz B. (2011). « Vers un management public éthique et performant », *Revue française d'administration publique*, vol. 140, n° 4, p. 629-639.
- Ben Hassine A., Zeribi O et Baouab S. (2012). « Un profil tiraillé entre des compétences bureaucratiques versus managériales pour les gestionnaires publics tunisiens », *Management International*, vol. 16, n° 3, p. 50-63.
- Bourgault J. et Savoie D.J. (2009). « Des gestionnaires sous influence : la nouvelle réalité des hauts dirigeants du secteur public », *Télescope*, p.1-12.
- Brewer G.A. (2008). "Employee and organizational performance", *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, James L. Perry et A. Hondeghem, Eds. Oxford, Oxford University Press.
- 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*, vol. 38, n° 2, p. 149-166.

- Bright L. (2005). "Public employees with high levels of public service motivation who are they, where are they, and what do they want?", *Review of Public Personnel Administration*, 25, p. 138-155.
- Chatelain-Ponroy S. et Sponem S. (2008). Comme l'entreprise l'État doit adopter une culture du résultat, *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Pezet A. et Sponem S., p. 257-267, La Découverte.
- DeLeon L. et Denhardt R.B. (2000). "The political theory of reinvention", *Public Administration Review*, vol. 60, n° 2, p. 89-97.
- Denhardt R.B et Denhardt J.V. (2000). "The new public service: Serving rather than steering", *Public Administration Review*, vol. 60, n° 6, p. 549-559.
- Denhardt R.B. (1999). "The future of public administration", *Public Administration & Management Journal*, vol. 4, n° 2, p. 279-292.
- Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2010). "Are there still differences between the roles of public and private sectors managers", *International Public Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 127-149.
- Dunleavy P. et Hood C. (1994). "From old public administration to New Public Management", *Public Money and Management*, vol. 14, n° 3, p. 9-16.
- Émery Y. et Giaque D. (2014). « L'univers hybride de l'administration au XXI », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 80, n° 1, p. 25-34.
- Émery Y. et Martin N. (2010). *Le service public au XXI^e siècle. Identités et motivations au sein de l'après-fonctionariat*, L'Harmattan.
- Émery Y. (2003). *Renouveler la gestion des ressources humaines*, PPUR presses polytechniques.
- Émery Y. et Giaque D. (Dir.) (2008). *Repenser la gestion publique et perspectives en Suisse*, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Émery Y. et Giaque D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan.
- 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*, n° 42, p. 12-14.
- Hondeghem A. et Vandenebeele W. (2005). « Valeurs et motivations dans le service public », *Revue Française d'Administration Publique*, vol. 115, n° 3, p. 463.
- Jae Moon M. (2000). "Organizational commitment revisited in new public management: motivation, organizational culture, sector, and managerial Level", *Public Performance & Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 177-194.
- Kelman S. (1987). "Public choice' and public spirit", *The Public Interest*, n° 87, p. 80-94.
- King C. et Stivers C. (1998). *Government Is Us: Public, Administration in an Anti-government Era*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

- Knoepfel P. et Varone F. (1999). « Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs », *Politiques et management public*, vol. 17, n° 2, p. 123-145.
- Leisink P. et Steijn B. (2009). “Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, n° 1, p. 35-52.
- Lemire L. et Martel G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines. Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle*, PUC.
- Lemire L. (2005). « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 1, n° 1.
- Lynn L.E. (1996). *Public Management as Art, Science, and Profession*, Chatham House.
- Mazouz B. (2008). *Le Métier de Gestionnaire Public à L'Aube de la Gestion Par Résultats : Nouveaux Rôles – Nouvelles Fonctions – Nouveaux Profils*, PUQ.
- Mazouz B. et Leclerc J. (2008). *La gestion intégrée par résultats*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd edition), Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Osborne D. et Gaebler T. (1992). *Reinventing Government*, Addison-Wesley.
- Osborne S.P. (2006). “The New Public Governance?”, *Public Management Review*, vol. 8, n° 3, p. 377-87.
- Perry J.L. et Hondeghem A. (2008). “Directions for future theory and research”, *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, in Perry J.L. et Hondeghem A., Eds., Oxford, Oxford University Press, p. 294-313.
- Perry J.L. (1997). “Antecedents of public-service motivation”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 7, n° 2, p. 181-97.
- Perry J. L. (1996). “Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, n° 1, p. 5-24.
- Perry J.L. et Wise L.R. (1990). “The motivational bases of public service”, *Public Administration Review*, vol. 50, n° 3, p. 367-73.
- Pollitt C. (2013). “The logics of performance management”, *Evaluation*, vol. 19, n° 4, p. 346-363.
- Rondeaux G. (2006). “Modernizing public administration: the impact on organisational identities”, *International Journal of Public Sector Management*, vol. 19, n° 6, p. 569-584.
- Rousseau D.M. (1989). “Psychological and implied contracts in organizations”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, p. 121-139.

- Siltala J. (2013). "New public management the evidence-based worst practice?", *Administration & Society*, vol. 45, n° 4, p. 468-493.
- Thomas K.W. et Velthouse B.A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 4, p. 666-681.
- Van Thiel S. et Leeuw F.L. (2002). "The performance paradox in the public sector", *Public Performance & Management Review*, vol. 25, n° 3, p. 267-281.
- Vandenabeele W., Scheepers S. et Honddeghem A. (2006). "Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany", *Public Policy and Administration*, vol. 21, n° 1, p. 13-31.
- Yin R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, third edition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.