

ETUDE DES FACTEURS MOTIVATIONNELS SUR LE RENDEMENT DES AGENTS ET FONCTIONNAIRES D'UNE ORGANISATION PUBLIQUE

Etienne Baruani Saliboko*

**Professeur Associé de l'Université Pédagogique Nationale, Kinshasa, R.D. Congo.*

****Corresponding Author :***

1. INTRODUCTION

Depuis la création du monde jusqu'à maintenant, l'homme étant un être doué de l'intelligence et de pouvoir, il est contraint d'être responsable de sa survie. Raison pour laquelle dans les continents de monde généralement et plus particulièrement dans le continent d'Afrique, comme en RDC, l'être humain est dans la coercition de mener des démarches pour subvenir à ses besoins, soit en travaillant et créer l'emploi pouvant lui permettre de gagner quelques prix en redevance pour assurer une réponse adéquate et efficace à ses descendants.

Vu la situation des malaises des Etats Africains, l'homme ayant l'esprit de travail serait motivé par la recherche du profit financier dans ses engagements au service du travail or le travail devrait être expliqué par la rétribution du revenu capable de couvrir les besoins de l'homme et rendre service à ses condisciples.

En dehors de la volonté de l'homme, il lui est nécessaire de tenir compte de la motivation car elle est l'une de facteurs qui peuvent conduire un travailleur à l'exécution rapide et stable de travail avant d'argumenter sur les facteurs de motivation. Il convient d'aborder ce terme sous toute ses conceptualités.

D'après WATHER, le terme motivation est tout ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut faire mais ce qui peut signifier en d'autres termes, l'ensemble des causes conscientes ou inconscientes qui à l'origine du comportement individuel.

Motiver quelqu'un est une tâche complexe et difficile qui exige un système de relation entre plusieurs variables internes et externes à l'organisation. C'est dans ce cadre que certains psychologues présentent les processus de la motivation de manière suivante : Besoin - déséquilibre - désir - stimulus - attitude motivation - accomplissement des tâches - satisfaction de besoins ressentis - retour à l'équilibre

Sous des aspects contrastés, Maslow et Herzberg sont des chercheurs à vision large, le premier a mis l'accent sur l'étayage et la structuration des besoins. De façon indirecte il a fait voir que les enjeux sociaux (et la vie rationnelle) s'appuient sur une résolution partielle des besoins de base (ceux de la sécurité ou des équilibre corporels). Contrairement aux instrumentalistes, il a montré à quel point aucun désir n'est absolu, hors celui de réaliser soi-même dans sa propre individualisation. Quant à Herzberg (1959, p.54) il a compris que l'être humain cherche à s'impliquer, c'est pourtant ce qu'on observe encore dans bien des discours de dirigeants. A cet égard Herzberg est un bon catalyseur de croyances implicites.

Herzberg (1971, p.20) a d'ailleurs imaginé, pour les entreprises, des services ad hoc qui puissent s'occuper des opérations salariés en gérant leur développement psychologique (par des conditionnements, enrichissement des tâches et psychothérapie de la productivité créatrice).

Avec une multitude d'institutions publiques que privées, il est nécessaire en terme de traduction de dégager les facteurs motivationnels dans ces genres d'institutions parmi lesquelles nous pouvons envisager le salaire du personnel et autres avantages, mais aussi il est claire que les salaires versés aux employés sont insignifiants par rapport au coût de vie.

En dehors de cette observation, la répartition du salaire n'a jamais été équitable quel que soit le niveau d'études des employés en RDC.

Et il est à signaler que les techniques employées pour rémunérer le personnel sont très diverses dans leurs formes juridiques. Elles reposent sur les modalités de calcul encore plus nombreuses et ont des multiples conséquences fiscales & sociales.

Pour lutter contre cela, le cadre légal et réglementaire contrait fortement le libre choix d'une politique de rémunération, d'autant que les modes d'évaluation des postes, au travers des grilles de classification des postes de travail résultent le plus souvent des conventions collectives et échappent donc pour partie à l'entreprise.

Et cela nous empresse de nous poser la question de savoir le pourquoi qui fait que la majorité du personnel préfère d'œuvrer dans les institutions de l'Etat à l'opposé de celles des privées. En effet notre travail s'intéressera à l'étude des facteurs motivationnels du personnel dans les institutions de l'Etat. Avec comme cas particulier la mairie de Kindu. De ce qui précède, nous nous proposons à trouver la réponse à la préoccupation principale suivante : il y a-t-il des facteurs motivationnels à la base de rendement produit au sein de votre entreprise ? Cette question s'est scindée en celles spécifiques ci-dessous :

- Quels sont les facteurs motivationnels à la base de rendement produit au sein de votre entreprise ?
- Les conditions dans lesquelles vous exécutez votre travail vous permettent-elles de produire les meilleurs de vous-même ?

OBJECTIFS

La présente étude s'est assignée comme objectif général celui de vérifier les facteurs motivationnels sur le rendement des agents et fonctionnaires d'une organisation publique. Cet objectif est scindé à deux objectifs spécifiques :

- ❖ Préciser les facteurs motivationnels à la base de rendement produit au sein de votre entreprise
- ❖ Identifier les conditions dans lesquelles les travailleurs exécutent leur travail.

HYPOTHESES

La recherche s'est appuyée sur l'hypothèse générale ci-après : les facteurs motivationnels sur le rendement des agents et fonctionnaires est d'une importance capitale dans organisation publique. Cette hypothèse s'est spécifiée à travers deux hypothèses spécifiques ci-dessous :

- ✓ Les facteurs motivationnels sur le rendement des agents et fonctionnaires d'une organisation publique sont entre autre la considération holistique de la personne humaine.
- ✓ Les conditions dans lesquelles les travailleurs exécutent leur travail ne sont pas bonnes.

1.1. DEFINITION DES CONCEPTS

1.1.1. Motivation

L'étymologie du mot motivation vient du latin « movere » qui signifie se déplacer, être en mouvement. Cela signifie que la motivation est supposée être le début et la source de tout mouvement ou activité.

La notion de motivation a pris une place considérable dans nos sociétés. Le professeur se demande comment motiver ses élèves, le manager ses équipes ; le marchand rêve de comprendre les motivations des consommateurs, le politique celle des électeurs. Son usage semble si courant qu'il semble difficile d'imaginer comment il a été possible de s'en passer. Ce fut pourtant le cas, pendant longtemps, puisque le terme de motivation ne s'est diffusé qu'à partir de la première moitié du xxe siècle. Cette notion n'est sans doute pas étrangère au développement de « société des individus », favorisant la liberté et l'initiative individuelle. Comprendre la motivation, c'est comprendre pourquoi un individu agit alors que rien ni personne ne l'y contraignent. C'est approcher cette grande énigme du comportement humain : pourquoi un individu veut faire quelque chose et persiste dans cet effort ?

Historiquement, la notion d'instinct a été la première mobilisée pour comprendre ce que les psychologues appellent la direction du comportement. Il en subsiste encore toute une terminologie. Par exemple, on ne dira pas d'une mère qu'elle est motivée ou non pour s'occuper de son enfant mais qu'elle a ou non l'instinct maternel. William James est l'un de ces pionniers en psychologie qui, dès 1890, a proposé une liste composée d'une dizaine d'instincts pour expliquer les mystères du comportement humain : la peur, la colère, la sympathie, la curiosité, l'amour, etc.

Ainsi, définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail.

La motivation est définie de différentes manières, Kleingina A.M. et Kleingina P.R. (1981, p.524) recensaient 140 définitions du concept. L'analyse que nous allons proposer tentera de présenter les principaux courants théoriques qui alimentent le débat et évoquera les controverses qui l'enrichissent. Avant d'aborder ces différentes approches, posons la question de l'intérêt d'étudier le concept de motivation dans les organisations ?

Celle qui nous est apparue la plus convaincante, car elle est la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine, est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut *"être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances"* (Pinder, 1984, p.8).

Selon Larousse de poche, la motivation est le facteur conscient et inconscient qui incite l'individu à agir de tel ou telle autres façon et/ou le mobile qui pousse l'être humain à agir.

Cette notion de motivation des employés est assez importante pour augmenter leur productivité. Pour ce faire, il faut que la rémunération puisse répondre aux besoins des travailleurs ; ce pendant la motivation de l'entreprise constitue un élément important de la hausse de la production. Cette motivation est due également par la confiance de tout agent dans son entreprise. En effet, la motivation du personnel ne peut s'atteindre qu'à travers le comportement de ce dernier au travail ainsi que dans son groupe de travail. Donc la motivation du personnel revêt un aspect qui incite une personne à fonctionner efficacement dans son travail.

Mais il est à noter que la motivation du personnel ne peut être atteinte que lorsque l'entreprise répond aux buts ci-après :

- ✓ Obtenir une meilleure qualité de travail et de performance.
- ✓ Inciter le personnel à donner le meilleur de lui-même
- ✓ Permettre l'épanouissement des salariés dans un climat social favorable.

1.1.2. Fonctionnaire

Les fonctionnaires sont employés dans les administrations d'État ou des administrations territoriales, ou dans les établissements publics. Ils sont notamment chargés d'assurer les services publics non délégués, comme la lutte contre les calamités (sapeurs-pompiers), la protection et le maintien de l'ordre (gendarmerie (militaires) ou police), l'enseignement (éducation), la santé (hôpitaux), mais aussi dans l'administration chargée de la gestion des ministères et collectivités territoriales.

Il comprend les fonctionnaires proprement dit, titularisés par acte unilatéral, et les autres agents, temporaires ou en période de titularisation.

Les fonctionnaires sont dans une situation statutaire et réglementaire (contrairement aux agents non titulaires de l'État et aux employés des entreprises publiques ou privées) : cela signifie qu'ils n'ont pas de contrat de travail mais que leur emploi est directement géré par des dispositions de la loi et du règlement (décrets, arrêtés). Le code du travail ne s'applique à la fonction publique que quand une disposition le prévoit expressément. C'est notamment le cas pour la

santé au travail : ainsi, le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité dans la fonction publique territoriale modifié par le décret n° 2012-170 du 3 février 2012 est venu dans son article 3, préciser les dispositions de Code du travail applicables :

« En application de l'article 108-1 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée, dans les services des collectivités et établissements mentionnés à l'article 1er, les règles applicables en matière de santé et de sécurité sont, sous réserve des dispositions du présent décret, celles définies aux livres Ier à V de la quatrième partie du code du travail et par les décrets pris pour leur application, ainsi que par l'article L. 717-9 du code rural et de la pêche maritime. »

Toutefois, des rapprochements existent entre la fonction publique et les salariés du privé, soit par l'adoption de dispositions équivalentes, soit par la jurisprudence.

2. MÉTHODOLOGIE SOMMAIRE

Tout travail de recherche scientifique doit contenir une méthode et une technique appropriées, pour rendre intelligible les faits et les vérités que le chercheur voudrait aborder. Notre population d'étude était constituée de tous les fonctionnaires de la Mairie Kindu. De cette population, une étude non exhaustive a été menée sur un échantillon de 52 sujets.

La méthode d'enquête et statistique ainsi que la technique d'interview à l'aide du questionnaire nous a servi pour collecter les données tandis que le dépouillement des données s'est fait grâce à l'analyse de contenu et le pointage, aussi les analyses tant descriptives qu'inférentielles ont été réalisées sur les données collectées.

3. RESULTATS

3.1. Les facteurs motivationnels sur le rendement

Pour bien nous permettre de nous rendre compte sur le premier thème la 1^{ère} question a été posée de la manière suivante : Quels sont les facteurs motivationnels à la base de rendement produit au sein de votre entreprise ? Ces réalités à cette question se présentent dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Relatif aux facteurs motivationnels sur le rendement

Les facteurs de la motivation	f	%
Salaire et prime	34	37,78
Avantages sociaux	22	24,44
Bonne santé (soins médicaux)	19	21,12
Volonté personnelle	11	12,22
Parcellisation des tâches	2	2,22
Rien du tout	2	2,22

Il ressort de ce tableau que, 34 opinions de nos enquêtés soit 37,78% soutiennent que les facteurs pouvant les motivés est le salaire et la prime, suivi de 22 déclarations soit 24,44% pour les avantages sociaux, puis 19 occurrences soit 21,12% pour la bonne santé ou les soins médicaux, etc.

La préoccupation suivante était celle de savoir parmi tous ces facteurs cités par l'enquêté le quel est principal qui les pousse à rester attacher à votre travail. Les résultats à ce souci sont mentionnés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Relatif au facteur principal qui fidélise le travailleur

Les facteurs principaux motivationnels	f	%
la prime et le salaire consistant	35	53,03
La prise de la conscience professionnelle	16	24,24
La répartition des tâches d'une manière équitable	15	22,73

Il se dégage de ce tableau que, parmi les facteurs principaux cités par nos enquêtés il y a tout d'abord la prime et le salaire (35 sujets soit 53,03%), en suite la prise de la conscience professionnelle (16 répondants soit 24,24%) et enfin la répartition des tâches d'une manière équitable (15 interrogés soit 22,70%).

Pour clore ce thème, nous étions obligé de savoir si dans l'organisation de nos enquêtés on leur accorde des avantages professionnel. Ceux derniers se sont exprimés de la manière suivante.

Tableau 8 : En rapport avec les avantages professionnels

Les avantages professionnels	f	%
Oui	38	73,08
Non	14	26,92
Total	52	100

A la lumière de ce tableau, nous constatons que 38 enquêtés soit un pourcentage de 73,08 ont dû reconnaître l'octroi des avantages professionnels contre 14 répondants soit un pourcentage de 26,92 qui méconnaissent cet octroi par ses dirigeants ou gestionnaires.

3.2. Les conditions du travail au sein de cette organisation

L'obligation nous a poussé à chercher la réalité à cette thématique afin de tenter à résoudre la question scientifiquement en voulant savoir outre les facteurs motivations les conditions dans lesquelles les employeurs exécutent leur contrat. Ce thème a été éclairé et soutenu par les questions 3, 5 et 6.

Pour bien appréhender ces conditions nous avons posé la question suivante : Votre rémunération noue-t-elle les deux bouts de mois ? Les interrogés ont dévoilé qu'à cent pour cent (100%) que le salaire qu'ils reçoivent n'arrive jamais à nouer les deux bouts du mois malgré les charges qu'ils ont.

Tout en justifiant son point de vue pour bien comprendre le maux qui ronge l'administration congolaise en général et celle de la Mairie en particulier, voici ce que pensent nos enquêtés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : En rapport avec les conditions du travail

Position aux conditions	f	%	Justifications	f	%
Oui	11	21,15	Tout dépend de l'organisation interne	6	42,86
			Tout est fonction de l'engagement au travail	8	57,14
Non	41	78,85	Pas de salaire	33	45,20
			Conditions très mauvaises	22	30,14
			Ils sont très mal gérés	18	24,66
Total	52	100			

Il est à lire dans ce tableau que, 11 enquêtés soit 21,15% ont accepté que les conditions dans lesquelles ils exécutent leur travail leurs permettent de produire les meilleurs d'eux-mêmes poussant les justifications suivantes : tout dépend de l'organisation interne de chaque établissement (6interrogés soit 42,86%) et tout est fonction de l'engagement de tout un chacun (8 sujets soit 57,14%) contre une majorité d'interrogé de 41 soit 78,85% qui ont dit le contraire au premier groupe et soutenant leur pensée que cela est fruit du manque de salaire (33 pensées soit 45,20%) ensuite les mauvaises conditions de travail (22 occurrences soit 30,14%) enfin nos enquêtés ont reconnu être très mal gérés (18opinions soit 24,66%).

Après ceci, nous avons exigé à nos répondants de se prononcer par oui ou non si leur traitement social correspond au travail et au rendement atteint. Les réponses à cette question sont mentionnées dans le tableau suivant.

Tableau 10 : Relatif au traitement social au travail

Traitement social	f	%
Oui	8	15,38
Non	44	84,62
Total	52	100

A la lumière de ce tableau, nous constatons que 8 enquêtés soit un pourcentage de 15,38 ont répondu positivement sur le traitement social contre 44 répondants soit un pourcentage de 84,62 qui méconnaissent ce traitement par leurs dirigeants ou gestionnaires.

4. INTERPRETATION DES RESULTATS

Pour bien nous permettre les résultats du premier thème les questions numéros 1, 2 et 4ont été exploité. De ces questions, Il ressort de la 1^{ère} que 34 opinions de nos enquêtés soit 37,78% soutiennent que les facteurs pouvant les motivés est le salaire et la prime, suivi de 22 déclarations soit 24,44% pour les avantages sociaux, puis 19 occurrences soit 21,12% pour la bonne santé ou les soins médicaux, etc.

Il s'est dégagé de la 2^{ème} que, parmi les facteurs principaux cités par nos enquêtés il y a tout d'abord la prime et le salaire (35 sujets soit 53,03%), en suite la prise de la conscience professionnelle (16 répondants soit 24,24%) et enfin la répartition des tâches d'une manière équitable (15 interrogés soit 22,70%).

A la lumière de la 4^{ème}, nous avons constatés que 38 enquêtés soit un pourcentage de 73,08 ont dû reconnaître l'octroi des avantages professionnels contre 14 répondants soit un pourcentage de 26,92 qui méconnaissent cet octroi par ses dirigeants ou gestionnaires.

Selon les résultats à notre possession et faisant intervenir la théorie de Maslow nous pensons que besoin d'estime et d'appartenance se ressemblent et sont pour moi liés. Le besoin d'appartenance correspond aux besoins de reconnaissance, de gloire et de considération de la part des autres. On a besoin de se sentir estimé par les autres, mais aussi par soi-même. Car dans l'estime il n'y a pas que celles des autres, mais celle aussi que nous avons envers nous-mêmes.

Le besoin d'accomplissement se situe au summum de la pyramide de Maslow et serait donc le besoin ultime que nous cherchons à satisfaire. Qui est par ailleurs pour beaucoup d'entre nous une quête.

Le besoin d'accomplissement est le besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel et capacité dans tous ses domaines de vies. C'est un besoin qui peut prendre différentes formes et se traduire différemment d'un individu à un autre.

Dans ce besoin d'accomplissement il peut y avoir le besoin d'apprendre, de développer ses compétences, devenir un expert dans un domaine, inventer et créer.

Selon Herzberg, les facteurs de motivation d'aujourd'hui sont l'hygiène de demain, car ces derniers cessent d'influencer le comportement des personnes lorsqu'elles les ont. En conséquence, l'hygiène peut être le facteur de motivation d'un autre.

Bien après les propositions des théories X et Y de McGregor, les trois théoriciens Urwick, Rangnekar et Ouchi ont proposé la troisième théorie qualifiée de théorie Z.

Les deux propositions de la théorie d'Urwick sont les suivantes:

(i) Chaque individu doit connaître précisément les objectifs de l'organisation et connaître le montant de sa contribution grâce à ses efforts pour atteindre ces objectifs.

(ii) Chaque individu devrait également savoir que la relation entre les objectifs organisationnels va satisfaire ses besoins de manière positive.

Selon Urwick, les deux éléments ci-dessus préparent les personnes à se comporter de manière positive pour atteindre des objectifs organisationnels et individuels.

Pour le deuxième thème, il est à lire à la 3^{ème} question que, 11 enquêtés soit 21,15% ont accepté que les conditions dans lesquelles ils exécutent leur travail leurs permettent de produire les meilleurs d'eux-mêmes poussant les justifications suivantes : tout dépend de l'organisation interne de chaque établissement (6interrogés soit 42,86%) et tout est fonction de l'engagement de tout un chacun (8 sujets soit 57,14%) contre une majorité d'interrogé de 41 soit 78,85% qui ont dit le contraire au premier groupe et soutenant leur pensée que cela est fruit du manque de salaire (33 pensées soit 45,20%) ensuite les mauvaises conditions de travail (22 occurrences soit 30,14%) enfin nos enquêtés ont reconnu être très mal gérés (18opinions soit 24,66%).

A la lumière de la 5^{ème} question, nous constatons que 8 enquêtés soit un pourcentage de 15,38 ont répondu positivement sur le traitement social contre 44 répondants soit un pourcentage de 84,62 qui méconnaissent ce traitement par leurs dirigeants ou gestionnaires.

Pour bien appréhender ces conditions la 6^{ème} question a été répondu par nos interrogés qu'à cent pour cent (100%) que le salaire qu'ils reçoivent n'arrive jamais à nouer les deux bouts du mois malgré les charges qu'ils ont.

Pour comprendre les résultats de ce deuxième thème, Argyris a développé sa théorie de la motivation sur la base d'une proposition sur la manière dont les pratiques de gestion affectent le comportement et la croissance individuels. Selon lui, les sept changements survenant dans une personnalité individuelle en font une personne mûre. En d'autres termes, la personnalité de l'individu se développe

Argyris considère que l'immaturité existe chez les individus principalement à cause de l'environnement organisationnel et des pratiques de gestion telles que la spécialisation des tâches, la chaîne de commandement, l'unité de direction et l'étendue de la gestion. Afin de permettre aux individus de mûrir, il propose de passer progressivement de la structure d'organisation pyramidale existante au système humaniste du système de gestion existant à la gestion plus flexible et participative.

Il déclare qu'une telle situation satisfera non seulement à leurs besoins physiologiques et de sécurité, mais les incitera également à se préparer à utiliser davantage leurs besoins physiologiques et de sécurité. Mais cela les incitera également à se préparer à utiliser davantage leur potentiel pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Une des explications de la motivation les plus largement acceptées est celle proposée par Victor Vroom dans sa théorie de l'expectative. C'est une théorie de la motivation basée sur un processus cognitif. La théorie est fondée sur les notions de base voulant que les utilisateurs soient motivés à déployer des efforts considérables lorsqu'ils estiment qu'il existe un lien entre leurs efforts, les performances qu'ils réalisent et les résultats / récompenses obtenus.

Porter et Lawler ont tenté de mesurer des variables telles que la valeur des récompenses possibles, la perception des probabilités de récompense des efforts et la perception des rôles pour obtenir une satisfaction.

Ils ont recommandé aux responsables de bien évaluer leur système et leur structure de récompense. L'effort-performance-récompense-satisfaction devrait faire partie intégrante de l'ensemble du système de gestion des hommes dans l'organisation

Ce dont il s'agit alors, c'est de déterminer quels sont ses leviers de motivation et ce qui le pousse bien souvent à passer à l'action. Pour cela, on peut avoir des sources de motivations intrinsèques (à l'intérieur de toi), ou alors extrinsèques (provenant de l'extérieur).

Déterminer quelles sont tes différentes sources de motivations va dans un premier temps l'aider au niveau de son introspection. Mais cela va aussi permettre de faire des suppositions quant aux besoins insatisfaits, et quels sont les résultats qu'il cherche. Par la suite, cela le permet donc de mener des actions afin de chercher à satisfaire son résultat.

REFERENCES DE DOCUMENTS CONSULTÉS

- [1].Agnès, G. (1987). *Le rapport Lambda. Enquête d'une simple citoyenne sur l'Administration de son pays*, Seuil (ISBN 2-02-009552-1).
- [2].Albou, R. (1973), *Les questions psychologiques*. PUF : Paris
- [3].Bernadette, G. (2014)., *En finir avec les idées fausses sur les fonctionnaires et la fonction publique*, Ivry-sur-Seine, éditions de l'Atelier. En collaboration avec la FSU (ISBN 978-2-7082-4285-2).
- [4].Bernard, L. (2009). *Fonctionnaire moyen. Un attaché d'administration témoin*, L'Harmattan (ISBN 978-2296094291) (sur la DGAFP)
- [5].De Landsheere (1975). Introduction à la méthodologie de la recherche en éducation. PUF : Paris.
- [6].Denys. L. (2005). *La face cachée de la territoriale*, Éditions du Papyrus, août. (ISBN 978-2876031630)
- [7].Depelteau, F. (2011). *La démarche d'une recherche en science humaine*. Québec : De Boeck.
- [8].François, C. (1992). *Tant et plus. Comment se gaspille notre argent*, Grasset/Seuil, (ISBN 2246464811).

- [9]. Frédéric, M. (2008). *La fonction publique territoriale en 20 leçons*, Ellipses, août. 576 p. (ISBN 978-2-7298-3876-8)
- [10]. Grawitz, M. (1974). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz.
- [11]. Herzberg, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris: EME.
- [12]. Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work* , New York, John Wiley.
- [13]. Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. et Capwell, D.F. (1957), *Job attitudes: Review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh.
- [14]. Jérôme, M. (2014). *On ne réveille pas un fonctionnaire qui dort*, L'Archipel. (ISBN 2809813833).
- [15]. Kulangwa, S.D. (2015). *Facteurs d'inadaptation scolaire des enfants par les parents de la Commune Tshopo*. TFC, FPSE, Kisangani, UNIKIS inédit.
- [16]. Luc R. (2009). *La fonction publique*, 3^e éd., La Découverte, coll. « Repères » (ISBN 978-2-7071-5725-6).