

MOTIVATION AU TRAVAIL DU PERSONNEL ASSIMILE DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE ET DES DROITS HUMAINS

Guy MOUSSAVOU

École Normale Supérieure de l'Université Marien Ngouabi, Brazzaville

guy.moussavou@gmail.com

Résumé

Cet article porte sur la motivation au travail du personnel assimilé au ministère de la justice et des droits humains et s'inscrit dans le cadre d'une recherche en sciences de l'éducation articulant formation, pratiques professionnelles, motivation et rapport au travail des membres d'une organisation. Comme dans toute organisation, l'atteinte des objectifs est sujette à la motivation au travail du personnel. Cette recherche a permis dans un premier temps de passer en revue l'essentiel des théories nécessaires pour susciter la motivation et au travail du personnel. Ensuite, à partir d'une analyse qualitative, il a été question d'établir un lien entre ces théories et les pratiques motivationnelles au ministère de la justice et des droits humains. Cela a permis d'identifier les faiblesses de cette administration en ce qui concerne sa politique de motivation et d'en proposer finalement quelques mesures palliatives.

Mots-clés : Motivation, travail, personnel assimilé

Abstract

This article focuses on the motivation in the work of personnel assimilated to the Ministry of Justice and Human Rights and is part of a research in educational sciences combining training, professional practices, motivation and relationship at work of members of an organization. As in any organization, achieving objectives depends on motivation of the personnel. Thus this research work has at first and foremost reviewed the essential and necessary theories that stir up motivation of employees. Then the link had been made between these theories and the motivational practices at the Ministry of Justice and Human Rights. This has helped us

identifying weaknesses of this administration with regard to its motivation policy and to finally make some remedial proposals.

Key-words: Motivation, work, “personnel assimilé”

Introduction

Face aux grands enjeux de notre société, les recherches en sciences de l'éducation étendent leurs réflexions sur les problématiques articulant formation, pratiques professionnelles motivation et rapport au travail des membres d'une organisation. Cette articulation considère que pour que l'organisation atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés, elle a besoin d'individus qui adhèrent à ces objectifs et lui permettent de les atteindre. Il ne s'agit pas pour autant de n'importe quel individu. Il est plutôt question des personnes compétentes qui puissent mettre les ressources nécessaires au profit de l'organisation. Cependant, des individus compétents ne suffisent pas pour qu'une organisation soit en mesure de réaliser ses objectifs. C'est pourquoi, ces individus doivent être mobilisés dans la direction souhaitée par les managers pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Ici, nous entendons par mobiliser, la capacité pour les managers ou les responsables d'administration, de motiver leurs agents afin que ceux-ci s'engagent et s'impliquent dans le travail.

I. Mathauer et I. Imhoff (2006, p.4) expliquent qu'une « étude de la GTZ (GermanTechnical Cooperation) réalisée sur vingt-neuf pays a montré que la faible motivation est le second problème plus important (après celui de l'insuffisance des effectifs) ». Ainsi, au Congo Brazzaville, les administrations de façon générale sont confrontées à ce problème de motivation. Les salariés du secteur public manquent d'engagement à tel point que même les règles les plus élémentaires, comme être à l'heure à son poste de travail et pendant le temps requis, semblent être complètement ignorées. Mais les responsables des ressources humaines ne semblent pas prendre la mesure de ce problème alors même que dans les entreprises comme dans les administrations, la motivation des agents est au cœur des préoccupations de la gestion des ressources humaines,

comme en témoignent les nombreuses études sur ce sujet (M. Dieleman, 2006 ; I. Mathauer et I. Imhoff, 2006 ; V. Vroom, 1964).

Ainsi, cet article sur la motivation des agents du ministère de la justice et des droits humains ne relève pas d'un désir fortuit. Il résulte d'un constat relativement amer qui exige une attention particulière. Déjà, en France, La Revue Santé et travail n°42 de Janvier 2003 constate que « deux Français sur trois travaillent sans plaisir ». En d'autres termes, si l'on extrapole cette affirmation, l'on dirait que beaucoup de travailleurs, peu importe leur secteur d'activités, travaillent sans réelle motivation. Ils ne s'engagent et ne s'impliquent pas dans leurs activités.

Ce constat révèle par conséquent le problème qui mine de nombreuses administrations au Congo à l'instar du ministère de la justice et des droits humains où nous avons également constaté que le personnel assimilé de ce ministère travaille sans plaisir, c'est-à-dire sans motivation. En réalité, il n'est pas difficile de voir certains agents venir signer le registre de présence et s'absenter de leurs postes. Par ailleurs, nous ne pouvons pas manquer de signaler les retards interminables qu'accusent au jour le jour ces agents pour se rendre au travail. De tels actes, en lien avec le texte de la revue « Santé et Travail » cité plus haut, sont de nature négative pour la bonne marche de l'administration et montrent que ces agents ne s'impliquent pas dans l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées. Cependant, les responsables du personnel, confrontés à de nombreux impératifs professionnels, ne peuvent pas consacrer un temps important à la recherche d'informations qui leur seraient utiles dans cette abondante littérature sur la motivation. Ce travail s'inscrit donc dans l'optique de montrer l'importance de développer la motivation des agents du ministère de la justice. C'est pourquoi nous nous proposons comme objectif général d'analyser les facteurs d'absence de motivation au travail du personnel assimilé du ministère de la justice et des droits humains.

Pour ce faire, nous nous assignons deux objectifs spécifiques à savoir :

- examiner les facteurs qui minent la motivation et l'implication du personnel ;

- faire des suggestions afin qu'elles (les autorités du ministère de la justice) puissent mettre en place des mécanismes qui permettent de remobiliser leurs salariés.

A cet effet, l'intérêt de mener une telle étude réside dans le fait de sensibiliser les responsables du personnel et les agents assimilés sur la nécessité de développer la motivation au travail pour atteindre la performance organisationnelle. Mais, il est important de signaler ici, que cette recherche ne porte pas sur tous les agents du ministère de la justice. Elle porte exclusivement sur le personnel assimilé, c'est-à-dire non judiciaire.

Loin de déterminer l'élément qui déclenche la motivation, notre réflexion consistera à prendre la motivation sous ses divers angles puisque plusieurs éléments paraissent la susciter. Ainsi, notre préoccupation dans cette recherche est de répondre aux questions fondamentales suivantes : Comment caractériser la motivation des agents assimilés du ministère de la justice et des droits humains dans le rapport au travail ? Quels sont les mécanismes à mettre en place pour susciter leur motivation au travail ? Pour apporter des réponses à ces interrogations, les hypothèses suivantes sont posées:

- Les agents assimilés du ministère de la justice ne sont pas motivés dans les tâches qui leur sont confiées à cause d'un environnement hostile à la réalisation de ces tâches. Ce manque de motivation au travail se caractérise par des variables telles : les retards au travail (variable 1), les absences injustifiées (variable 2), les retards dans l'exécution des ordres et tâches (variable 3).
- Les sources démotivation des agents sont multiples et propres à chaque individu.

Pour ce qui est de la méthodologie, nous avons combiné aussi bien l'approche descriptive que l'approche analytique. La première nous a permis de présenter de façon générale la structure ou l'organisation de notre recherche. Quant à la deuxième, elle nous a permis d'analyser et de dégager les éléments essentiels de la motivation en rapport avec les salariés en se basant sur les différentes informations recueillies. C'est ainsi

qu'à travers une enquête, nous avons été en mesure de saisir ce phénomène qui n'est pas directement observable.

A cet effet, dans la perspective de produire un travail qualitatif, nous avons estimé nécessaire de procéder à l'observation participative renvoyant effectivement à l'observation de certains faits directement.

Pour corroborer les faits observés, nous avons élaboré un questionnaire en privilégiant les questions à la fois fermées et ouvertes de sorte que les enquêtés aient la possibilité d'exprimer leurs avis.

Aussi, afin d'apprécier l'objectivité de certaines informations, nous avons pensé nécessaire de laisser les agents s'exprimer eux-mêmes. C'est ainsi qu'à travers des entretiens avec les membres du personnel certains avis et opinions en rapport avec notre sujet ont été recueillis.

A ces approches s'ajoute également la technique documentaire qui nous a permis de collecter les informations relatives à ce sujet à travers les livres, les revues et l'internet. La complémentarité de toutes ces approches a constitué une certaine garantie pour la fiabilité des résultats.

Après l'introduction et après avoir défini les contours méthodologiques de ce travail, le deuxième chapitre nous permet d'analyser les stratégies de motivation au ministère de la justice et des droits humains, pendant que le troisième synthétise les résultats en les mettant en lien avec les hypothèses émises en introduction.

1. Méthodologie

1.1. De la recherche qualitative

L'effectif total des agents n'étant pas maîtrisé, nous avons estimé nécessaire de ne pas le considérer dans son intégralité. Toutefois, nous avons ciblé 30 agents pour notre enquête. Sur les 30 agents sélectionnés, 3 ont décliné notre demande d'échange. Vingt-sept (27) personnes ont donc répondu favorablement. Mais, compte tenu du nombre peu élevé de la population-cible (27 enquêtés), nous avons opté pour une étude qualitative. En effet, une étude qualitative est une étude destinée à comprendre en profondeur des attitudes ou comportements des individus,

et est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs ou individuels ou par des observations en situation menés auprès d'un échantillon réduit.

Notre recherche s'est ainsi articulée autour des items ci-après : les dynamiques identitaires, la prise de service et les absences, l'environnement de travail, la rémunération et l'évolution des carrières, les gratifications, la formation, les rapports avec la hiérarchie, les rapports au travail, opinion sur la motivation. C'est sur ces thèmes que se sont appuyés nos instruments de collecte de données.

1.2. Instruments de collecte de données

1.2.1. L'observation

Nous avons observé les agissements de 18 agents en situation de travail portant sur la prise de service et les absences, l'environnement de travail, les rapports avec la hiérarchie et les rapports au travail.

1.2.2. L'entretien

Nous avons mené des entretiens avec 10 agents parmi lesquels : 2 chefs de bureau, 2 chefs de service, 4 collaborateurs, 1 secrétaire d'administration et 1 gestionnaire du personnel. Cet échange s'est articulé autour des items de notre guide d'entretiens évoqué ci-dessus.

1.2.3. Le questionnaire

Il est généralement admis qu'une enquête qualitative se fait à base d'un guide d'entretien et non d'un questionnaire. Mais selon H. Fenneteau (2007) cité par G. Moussavou (2015, p.180), l'utilisation du questionnaire ouvert peut présenter une alternative, lorsqu'une exploitation statistique des données collectées n'est pas indispensable et qu'on souhaite obtenir des indications qualitatives. Notre questionnaire a été administré aux 27 agents retenus et a porté sur les mêmes items que l'entretien.

Il est important de signaler que sur les 9 items de notre enquête, nous n'avons pas retenu le premier item dans l'analyse des résultats.

2. Résultats et discussion

2.1. Analyse des résultats de l'observation

Comme nous l'avons détaillé sur la méthodologie concernant l'observation, 18 agents ont été observés sur les thématiques contenus dans cette grille d'observation. Ces 18 agents étaient répartis dans 3 bureaux différents dont le premier comportait 5 personnes, le deuxième, 8, et le troisième bureau, 5 personnes. Ainsi par exemple, lorsque dans chacun des bureaux, on pouvait recenser un ordinateur pour l'ensemble des agents de ce bureau, nous lui attribuons la note de « 1/5 » correspondant à l'appréciation « mauvais ».

Sur l'ensemble des 17 spécifications, une note de 85/85 signifierait que les conditions et les rapports au travail sont excellents. Il apparaît une note de 34/85 largement inférieures à la moyenne.

Ces observations sont à analyser en les mettant en lien avec les propos issus du questionnaire et des entretiens menés auprès des agents assimilés au ministère de la justice. Ces résultats seront ensuite discutés à la lumière de la revue de la littérature que nous avons présentée dans la première partie.

2.2. Analyse des résultats de l'entretien et de l'enquête par questionnaire

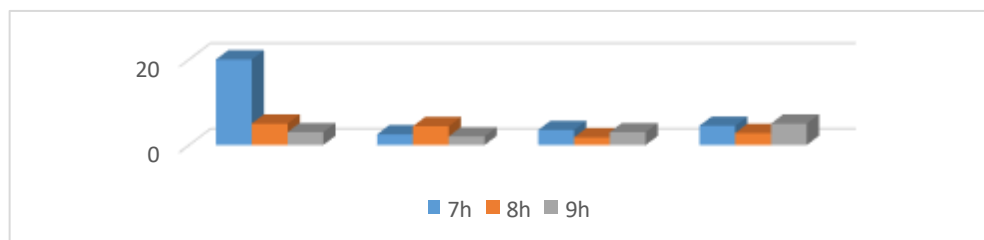
Comme souligné plus haut, cette analyse a été faite sur la base de 8 thématiques

Item 2 : La prise de service et les absences

Nous nous intéressons ici à la manière dont les agents accomplissent les tâches qui leur sont confiées et le temps qu'ils y consacrent. Notre première préoccupation a été de savoir si les agents observent les normes horaires comme être à l'heure à son poste de travail. A cet effet la question suivante leur a été posée :

À quelle heure arrivez-vous au travail ?

Dans l'ensemble les enquêtés ont estimé qu'ils prenaient leur service à 7h comme l'on peut observer sur ce graphique.



L'on peut en effet remarquer, en se basant sur ce graphique, que les agents sont à l'heure à leur service. Cependant notre grille d'observation ne nous permet pas de soutenir cet avis. En effet, nous avons constaté que ces agents dans leur majorité arrivent en retard au travail. Ils prennent en réalité leur service à 8 h voire 9 h. En outre, à 7 h, les bureaux sont quasiment vides. Il y a donc un déni de réalité par ces agents qui en toute conscience ou non, affirment le contraire de ce qu'ils font. Ce déni de réalité est à inscrire dans le contexte congolais où venir en retard au travail apparait comme étant normal dans le rapport au travail.

En fait, même lors de nos entretiens, nous avons pu entendre des déclarations du genre : « *je ne peux pas arriver à 7 h. C'est impossible car je dois m'occuper de mes enfants. Et puis, à cette heure, il n'y a pas des gens au bureau* ».

Lorsque nous avons défini l'implication affective, nous avons souligné que c'est la volonté pour les agents de donner d'eux-mêmes pour contribuer au bien-être de l'organisation. Cette attitude n'implique pas que les agents ne puissent être impliqués dans d'autres aspects de leur environnement comme la famille. C'est pourquoi nous pouvons qualifier ces réactions d'excuses pour masquer leur non implication.

Les absences sont d'autres facteurs qui expliquent le manque d'implication de ces agents dans leur travail. En réponse à la question :

Combien de fois vous absentez-vous par mois ?

Nous avons recensé les réponses suivantes : une fois, deux fois, trois fois. Les agents qui s'absentent au moins deux fois par mois sont majoritaires.

Il est important de signaler que selon les propos des enquêtés, les absences dont nous parlons ici sont des absences volontaires sans aucune justification. Ce qui constitue la preuve que ces agents ne sont pas motivés. Mais cette situation pose de sérieux problèmes aux personnes sollicitant les services du ministère de la justice, qui sont obligés de revenir à tout moment. Car, il s'agit de mettre en évidence que si l'agent qui est censé recevoir un individu aujourd'hui s'absente, son collègue ne peut se charger du dossier concerné, et, il faut attendre que celui-ci soit présent à son poste pour être pris en charge. Il nous a été amené à observer qu'il peut arriver que l'agent concerné s'absente plusieurs jours. L'on voit bien que cette situation entame la bonne marche de l'administration.

Item 3 : L'environnement de travail

La notion d'environnement de travail est multiple. Elle comprend les conditions physiques de travail (locaux, éclairage et aération adaptés), les équipements (des ordinateurs, imprimantes...), l'hygiène. La plupart des agents ont donné une réponse positive sur les conditions du travail, c'est-à-dire que l'ensemble du personnel reconnaît que les conditions physiques de travail sont bonnes. Toutefois, il est à noter que les conditions de travail (locaux, éclairage, aération et l'hygiène) sont peu favorables à la motivation. De nombreuses études, à l'instar de la théorie bi-factorielle d'Herzberg, montrent que la satisfaction retirée de l'amélioration des conditions physiques de travail n'a qu'une portée limitée. Les progrès réalisés sont rapidement assimilés comme reflétant une situation normale. Ainsi, si elles sont bonnes, elles éliminent l'insatisfaction mais elles ne sont pas une source de motivation.

Cependant, si garantir un cadre de travail qui permette d'exercer son métier ne relève pas la motivation, un équipement qui facilite le travail

ou qui permet d'augmenter la satisfaction professionnelle liée aux résultats est davantage un facteur de motivation.

Par conséquent, il est particulièrement important d'assurer les bonnes conditions de travail, mais cela n'augmente pas la motivation.

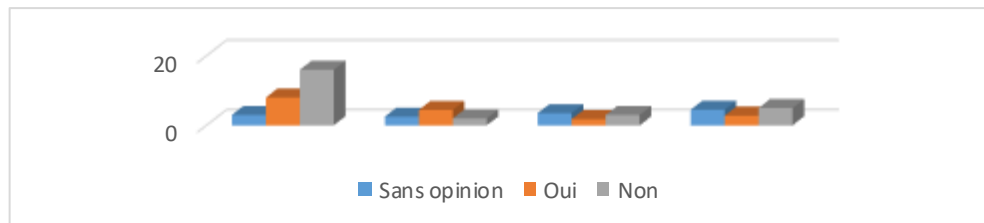
Les responsables du personnel du ministère de la justice et des droits humains, au regard des sentiments du personnel par rapport à cette question sur les conditions de travail, agissent dans le sens de les améliorer.

Mais toutefois, l'observation ne nous a pas permis de confirmer les opinions des agents. En fait, lorsque les agents doivent pratiquer la rotation pour s'asseoir, lorsqu'ils doivent utiliser le même ordinateur de façon rotative pour accomplir des tâches différentes, force est donc de constater que les conditions de travail sont mauvaises. C'est d'ailleurs ce que révèle notre grille d'observation soulignant que les conditions de travail, liées par exemple à l'utilisation de l'ordinateur ou à la rotation pour s'asseoir, sont mauvaises.

Il s'avère donc qu'il y a déni de réalité par ces agents lorsqu'ils affirment le contraire de ce qu'ils vivent. D'ailleurs ce déni dont ils font montre est confirmé lorsque nous établissons le lien entre ce qu'ils ont dit sur les conditions de travail et l'existence d'outils nécessaires à la réalisation des tâches. Ainsi, à la question :

Disposez-vous d'outils nécessaires dans l'accomplissement de vos tâches ?

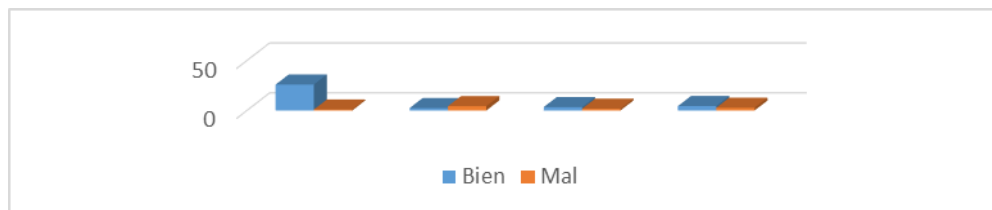
Nous nous sommes aperçus, en nous appuyant sur les réponses données par les agents eux-mêmes et sur l'observation, que les outils nécessaires à l'accomplissement de tâches manquent aux agents. En se référant au graphique ci-après, l'on peut dire sans équivoque que l'opinion des agents qui estiment que l'outillage manque, l'emporte.



Ainsi, puisque les agents ne disposent pas l'outillage qui puisse faciliter leur travail, la conséquence en réalité doit être que leur motivation sera faible et les résultats médiocres. Mais paradoxalement, ces agents nous confient également qu'ils réalisent bien leurs tâches. C'est ce qui ressort de leurs réponses à la question suivante :

Comment réalisez-vous les tâches qui vous sont confiées ?

Comme l'on peut l'observer sur le graphique suivant, presque tous les agents pensent qu'ils font bien leur travail.



Ils nous ont donc confié qu'ils accomplissaient bien leurs tâches. Malencontreusement, ceci est en contradiction avec le manque cruel d'outils nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Nous l'avons montré avec la théorie bi-factorielle d'Herzberg que l'équipement n'est motivant que dans les proportions où il améliore le rendement des agents. Il est donc insoutenable dans ces conditions qu'un personnel qui manque d'outils nécessaires à leurs tâches puisse bien réaliser le travail qui lui est confié.

D'ailleurs plusieurs agents ont clairement affirmé que la ou les causes de la mauvaise réalisation de leurs tâches sont le manque d'outils nécessaires. C'est l'observation que nous pouvons faire des éléments qui suivent :

Question	1	2	3	4	Total OBS
Quelles sont les raisons de la mauvaise réalisation de vos tâches ?	0	15	9	3	27

1 : Sans opinion ; 2 : Manque d'outils nécessaires ; 3 : Manque de directives claires ; 4 : Manque d'encouragement

Le personnel, dans sa majorité, a répondu qu'il manque d'outils nécessaires qui puissent leur permettre de bien réaliser leurs tâches. En fait, l'outillage adéquat allège le travail et permet aux agents de réaliser de bonnes performances. Le manque d'outils alourdi le travail et agace les agents qui, sans doute, deviendront démotivés et accuseront la hiérarchie d'être responsable de leurs mauvaises performances.

Signalons également que beaucoup de ces agents ont estimé qu'il manquait également de directives claires. Par directives claires nous entendons les ordres et les objectifs clairement exprimés. Des objectifs flous font que l'agent ne soit pas impliqué dans le travail. L'on comprend pourquoi Locke (1968) dans sa théorie de la fixation des objectifs estimait que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés de façon claire et précise. Cette théorie trouve donc son sens ici puisque les agents ne comprenant pas les objectifs se découragent et deviennent moins impliqués dans le travail.

Item 4 : La rémunération et l'évolution des carrières

Question	1	2	3	4	5	Total OBS
Comment trouvez-vous votre salaire par rapport au travail ?	2	0	6	15	4	27

1 : Sans opinion ; 2 : Très satisfaisant ; 3 : Satisfaisant ; 4 : Moins satisfaisant ; 5 : Pas satisfaisant

La majorité de nos enquêtés affirment que la rémunération par rapport à leur travail est moins satisfaisant. Sans être déterminant, la rémunération est une des composantes de la motivation. Plus que son niveau, les modalités de sa détermination sont importantes pour les salariés.

Au ministère, les agents nous ont fait part de leur insatisfaction quant au salaire. Ils considèrent que les salaires qui leur sont octroyés ne sont pas satisfaisants par rapport à leur travail. Ici raisonne l'écho de la théorie de l'instrumentalité de Victor Vroom. En effet, selon cette théorie, les salariés font un lien entre les efforts qu'ils fournissent dans le cadre de leur travail et la contrepartie qu'ils en reçoivent. Il y a, selon eux, une inadéquation. Ce qui explique leur insatisfaction. Ces agents nous ont également signifié qu'ils ne bénéficiaient ni des primes ni d'avancement.

En réalité, les primes sont un levier sur lequel les responsables d'une organisation peuvent agir pour motiver leurs agents. Herzberg explique que le salaire est considéré par le salarié comme un dû. Par conséquent, il ne procure pas de satisfaction. Par exemple, les primes sont à considérer comme étant des dans les facteurs intrinsèques et deviennent ainsi une source de motivation. Or les agents concernés ne bénéficiant pas de primes, deviennent démotivés.

Toujours dans le cadre de ce que Herzberg qualifie de facteurs motivants, se trouve les avancements. Sur ce point, les agents ne sont pas également satisfaits. En fait, la majorité d'eux pensent qu'ils ne sont pas avancés normalement. Ils ne bénéficient pas de promotions ou d'avancements. En réalité, les avancements sont une sorte de reconnaissance d'un travail bien fait. Lorsqu'un agent est promu ou

avancé, il estime ses compétences comme étant reconnues et valorisées. Cela le pousse à s'impliquer davantage dans le travail.

Item 5 : Les gratifications

Question	1	2	3	4	5	Total OBS
Votre chef hiérarchique vous félicite-t-il ?	1	4	14	4	4	27

1 : Sans opinion ; 2 : Rarement ; 3 : Souvent ; 4 : Toujours ; 5 : Pas du tout

Féliciter les agents est très important car cela booste leur motivation. Comme les avancements, les compliments procurent le sentiment d'avoir bien accompli son travail. A travers des compliments, les agents se sentent valorisés. La plupart des agents qui se sont exprimés sur ce point ont avoué que leurs chefs hiérarchiques les félicitent souvent.

Mais les compliments ne sont motivants que lorsqu'ils sont fondés, c'est-à-dire lorsque celui qui complimente le fait non pour plaire, mais pour apprécier avec sincérité le mérite d'un individu. Or si nous convenons que les agents manquent d'outils nécessaires pour accomplir leurs tâches et que par conséquent ils réalisent mal leurs tâches, les compliments ne sont donc perçus comme de simples mots pour paraître gentil. Des tels compliments n'ont pas un impact positif dans la conscience des agents et n'augmentent en rien leur implication au travail.

Les récompenses sont aussi importantes lorsque l'on veut motiver le personnel. Mais sur cette question, les avis des agents sont négatifs :

Question	1	2	3	Total OBS
Avez-vous déjà obtenu une ou des récompenses ?	1	21	5	27

1 : Sans opinion ; 2 : Non ; 3 : Oui

Les récompenses sont quasi inexistantes puisque les agents n'en bénéficient pas. La quasi-totalité de ces agents ne reçoivent aucune récompense. La récompense est tout ce qu'on accord à un individu en guise de reconnaissance de ces services. Les récompenses sont ainsi très importantes puisqu'elles relèvent la motivation des agents. Un agent nous a confié qu'un jour son chef lui avait donné un ordinateur pour avoir bien

accompli son travail, il était très content et cherchait à travailler davantage pour en bénéficier plus. Ainsi, de telles initiatives sont à encourager pour pousser les agents à fournir plus d'efforts.

Item 6 : La formation

Questions	1	2	3	Total OBS
A-Avez-vous déjà été évalué depuis que vous êtes au ministère ?	2	5	20	27
B-Depuis que vous travaillez dans ce ministère, avez-vous bénéficié d'une formation ?	1	7	19	27

1 : Sans opinion ; 2 : Oui ; 3 : Non

L'évaluation des agents permet de déceler les éventuelles limites ou faiblesses de ceux-ci afin d'élaborer un plan de formation qui permettrait de les surmonter. Mais dans les administrations publiques, l'évaluation des agents n'est pratiquement pas pratiquée alors même que les avancées technologiques actuelles et l'utilisation de plus en plus grande des machines perfectionnées exigent une telle initiative. Cette situation ne permet pas aux responsables du personnel de faire un état de lieu de leurs besoins. Il n'est donc pas étonnant que ces agents ne puissent bénéficier de formation.

La formation est un élément important de motivation, pour répondre au besoin de reconnaissance, de développement intellectuel et aux besoins financiers lorsqu'elle assure promotion, notoriété ou meilleures compétences.

Dans l'esprit de la motivation, la formation est perçue comme une opportunité de développement de carrière et comme une reconnaissance. Ainsi, une administration, en formant ses agents, peut augmenter leur motivation. Mais, le fait est que la formation des agents est une réalité quasi inexistante dans la mesure où la plupart de ceux-ci n'en bénéficient pas. Par ailleurs, le peu d'agents qui en bénéficient se plaignent de ne pouvoir mettre en pratique les nouvelles connaissances faute des moyens (financiers et matériels).

Item 7 : Les rapports avec la hiérarchie

Question	1	2	3	4	Total OBS
Votre chef direct tient-il compte de vos suggestions ?	2	15	2	8	27

1 : Sans opinion ; 2 : Souvent ; 3 : Toujours ; 4 : Pas du tout

Les mesures prises pour favoriser la reconnaissance sont souvent classées comme des facteurs de motivation non financière. Les agents se sentent importants et écoutés quand leurs avis sont pris en considération. Les personnes interviewées avouent que leurs suggestions sont souvent prises en compte par leurs chefs. De ce fait, cela leur donne le sentiment de faire progresser l'administration. Pour l'agent, considérer ses suggestions est excitant. Pourtant nos observations soulignent que les suggestions des agents ne sont presque pas prises en compte. Les quelques rares fois où nous avons été associées à des échanges entre la hiérarchie et les agents, l'avis de ces derniers n'était pas pris en compte. Nous avons assimilé ce management à un type de management directif où seul l'avis du chef compte. En outre, comment expliquer que les conditions de ces agents ne soient pas améliorées si leurs suggestions étaient prises en compte ?

Par ailleurs, à la question de savoir si les objectifs leur sont expliqués par leurs chefs, les agents ont reconnu que leurs chefs les leurs expliquent souvent. Mais, ceci contraste avec leurs opinions à l'item 2 sur l'environnement du travail. En fait, ils avaient reconnu que le manque de directives claires était la deuxième cause de leur mauvaise performance. Or, il s'avère ici que les objectifs leur sont expliqués. Donc, soit ils ne comprennent pas les objectifs malgré les explications, soit les chefs n'expliquent rien et les agents dénie cette réalité. Dans tous les cas, ces agents n'ont pas une image claire de leurs objectifs. Ainsi, ils ne s'impliquent pas dans l'accomplissement de leurs tâches.

Item 8: Les rapports au travail

Question	1	2	3	4	Total OBS
Comment sont les relations au travail avec vos collègues ?	0	25	1	1	27

1 : Sans opinion ; 2 : Bonnes ; 3 : Mauvaises ; 4 : Conflictuelles

L'ambiance prévaut au niveau de la structure. Le personnel dans sa majorité a jugé que les relations interprofessionnelles sont bonnes. C'est donc un environnement propice pour faire avancer le travail. En effet, un climat de tension et de conflit bloque l'administration et démotive le personnel. Par contre, les bonnes relations interprofessionnelles créent en même temps un sentiment d'appartenance au groupe et font que les salariés s'impliquent dans le travail comme le soulignent A. Brannigan et W. Zwerman (2001, p.56) qui citent les travaux de Elton Mayo (1924-1932). Cette ambiance non conflictuelle est en partie possible parce que cette administration a mis chacun des agents à sa place comme l'on peut observer à travers les informations en réponse à la question ci-après :

Question	1	2	3	Total OBS
Êtes-vous convenablement utilisés ?	2	15	10	27

1 : Sans opinion ; 2 : Oui ; 3 : Non

Lorsque les agents estiment être mal utilisés, cela réduit leur implication dans le travail. Mais pire encore, cette situation peut conduire à un climat de tensions et des conflits. En plaçant chacun à la place qu'il faut, on réduit ainsi les contestations sur les postes et on permet à l'employé de faire valoir ses compétences. Pour les agents, être placé à la bonne place est motivant. Mais, là encore il y a une contradiction avec le fait que certains soient oisifs au travail par le simple fait qu'un seul ordinateur dans un bureau ne permette pas à chaque agent d'être impliqué dans sa tâche, ou le fait qu'il n'y a pas assez de chaises pour permettre à chacun d'être assis et accomplir ses tâches. La conséquence étant que les agents qui n'ont pas de place errent à longueur de journée dans d'autres bureaux pour aller discuter avec des collègues et occuper leur temps comme ils le peuvent. Ces propos corroborent avec les

éléments issus de notre grille d'observation où il apparaît une mauvaise utilisation des agents dans leurs missions.

Item 9 : Opinions sur la motivation

Qu'est ce qui pourrait faire que vous soyez plus motivé dans votre travail ?

À cette question nous avons eu des réponses assez variées. Voici la liste des avis émis à l'issue du questionnaire et des entretiens :

- Mettre à la disposition des agents les matériels bureautiques et administratifs adéquats ;
- Revoir à la hausse les salaires des agents et assurer le financement des projets ;
- Mettre en formation les agents dans le cadre de renforcement de leurs capacités et de leurs compétences ;
- Encourager le personnel au moyen de primes et des avancements.

3. Discussion

Notre recherche a porté sur 9 items à savoir : les dynamiques identitaires, la prise de services et les absences, l'environnement du travail, la rémunération et l'évolution des carrières, les gratifications, la formation, les rapports avec la hiérarchie, les rapports au travail et opinions sur la motivation. Nous n'avons pas pris en compte le premier item concernant les dynamiques identitaires par le fait que nous n'avons pas identifié de lien entre le parcours personnel et professionnel et la motivation d'un salarié au travail. Nous avons analysé les 8 derniers.

Ainsi, en confrontant les résultats des différentes approches d'enquêtes (observation, entretien et questionnaire) nous avons montré que les agents assimilés au ministère de la justice et des droits humains prennent tardivement leur service et s'absentent beaucoup (item 2 : la prise du service et absences). Cela prouve qu'ils ne sont pas motivés.

Par ailleurs, nous avons montré à l'item 3 relatif à l'environnement du travail que ces agents ne jouissent pas de bonnes conditions de travail, car les outils nécessaires pour leurs tâches leur manquent. Ils ne peuvent pas

dans ces conditions s'impliquer dans le travail. Sur cette question, P. Morin et E. Delavalle (2000, p.152), stipulent que la motivation est liée aux situations de travail. Le rôle des managers est, estiment-ils, de rendre ces situations ou conditions de travail favorables à l'épanouissement du salarié. À cet effet, ils stipulent qu'« *on ne motive pas ses collaborateurs ; ils se motivent eux-mêmes. Pourquoi ? Parce que seuls eux-mêmes savent quelles actions vont satisfaire leurs besoins. On peut seulement rendre leurs situations de travail plus motivantes* ». Ainsi, avec P. Morin et E. Delavalle (2000), nous pouvons soutenir que lorsque l'environnement de travail, c'est-à-dire les conditions de travail et les interrelations professionnelles sont adéquates, la motivation des salariés est au rendez-vous.

Ensuite, il a été démontré à l'item 4 lié à la rémunération et l'évolution des carrières que ces agents trouvent leurs salaires moins satisfaisants et leur évolution de carrière bloquée, étant donné qu'ils ne bénéficient pas de stage ou de formation; sans doute, cela les démotive aussi.

Parlant des gratifications au niveau de l'item 5, nous avons montré que les compliments des chefs n'allaient pas dans le sens de motiver leurs agents en reconnaissant leurs mérites. En fait, ces compliments ne sont pas basés sur des éléments objectifs. Quant aux récompenses, elles ne sont quasiment pas accordées aux agents. Dans ces conditions, ils ne peuvent qu'être démotivés. À ce sujet, le psychologue F. Herzberg (1959), souligne que la motivation est déclenchée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Il distingue en effet deux types de facteurs. Il s'agit des facteurs positifs, dits « facteurs de motivation » qui sont des besoins d'accomplissement, de reconnaissance, de responsabilité et de promotion. Ces facteurs sont positifs, car lorsqu'ils sont satisfaits, ils augmentent la motivation.

De plus, F. Herzberg note les facteurs négatifs, dits « facteurs d'hygiène » qui renvoient aux qualités et défauts du supérieur, aux conditions de travail, aux relations avec les autres, à la sécurité de l'emploi et à la rémunération. Ces facteurs engendrent une démotivation en cas de non-satisfaction ; par contre, une fois satisfaits, ils n'améliorent pas la

motivation. C'est sur cette base qu'Herzberg considère comme essentiel l'enrichissement des tâches. Pour lui, si l'on veut motiver les individus au travail, il faut agir sur les facteurs de satisfaction en enrichissant les tâches. Cela veut dire confier davantage d'autonomie et de responsabilité à l'employé.

Sur la formation (item 6), il a été établi que ces agents ne sont pas évalués et ne bénéficient pas de formation. Ce qui compromet leur employabilité et par conséquent les démotive.

Nous avons par la suite montré au niveau de l'item 7 sur les rapports avec la hiérarchie, que les agents communiquent avec leurs chefs mais que leurs suggestions ne sont pas prises en compte. Ce non prise en compte des suggestions des agents est un facteur démotivant. Par ailleurs, nous avons constaté que ces agents ne comprennent pas les objectifs de cette administration. Cela ne peut que les démotiver.

Au niveau de l'item 8 sur les rapports interprofessionnels, nous avons démontré que ces agents entretiennent des relations interprofessionnelles positives, que ce genre de rapports motive les agents, puisque ce ne sont pas des relations conflictuelles. Ils peuvent ainsi facilement collaborer. Sans revenir sur l'expérience faite par E. Mayo (1937) dans les usines de Westinghouse, nous pouvons retenir ce qu'il a appelé l'effet « Hawthorne ». Pour lui, lorsque l'on porte une attention particulière aux salariés, leur productivité augmente, alors même que les conditions de travail et de rémunération sont inchangées. Par conséquent, pour Mayo, la motivation est suscitée par une supervision formative, à savoir un rôle d'écoute, de conseil et d'encadrement. Sa conviction est que l'individu ne peut être motivé qu'à condition de sentir son appartenance au groupe dans lequel il travaille. Les relations interpersonnelles au travail et la qualité du leadership constituent donc pour Mayo le piédestal de la motivation au travail.

Enfin, nous avons retenu, sur l'item 9 concernant les opinions sur la motivation, que la motivation ne signifie pas la même chose pour tous ces agents. Si pour certains elle signifie un avantage financier, pour d'autres elle renvoie à une forme de gratification.

Conclusion

Activer, dynamiser, et maintenir le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus, tel est le travail que tout encadreur doit entreprendre sans cesse. Par quoi et comment obtient-on l'adhésion des agents aux buts de l'organisation est la question qu'il est convenu de se poser.

Nous l'avons mentionné tout au début de notre travail, la motivation est un phénomène complexe. À cet effet, nous avons montré combien il est difficile de fixer une fois pour toutes, une motivation adaptée à tous et dans toutes les organisations.

Motiver un individu nécessite une bonne connaissance des mécanismes qui favorisent des évolutions positives de comportements. Il est dans ces conditions erroné de considérer que l'on peut motiver l'ensemble des membres d'une organisation d'une seule et même manière. Les résultats de cette recherche ont montré que la motivation des agents n'est pas corrélée qu'au profit financier comme beaucoup de personnes peuvent l'imaginer.

Par ailleurs les conditions de travail quoiqu'étant décisives dans l'élimination de l'insatisfaction, n'ont qu'une portée limitée dans la sphère de la motivation. Elles doivent cependant toujours être améliorées.

Mais, plus important est le fait que la motivation au travail des agents dépend de la combinaison de diverses actions dans la mesure où elle est autant liée à des personnalités qu'à des situations du travail. A cet effet, cette recherche a également montré que la motivation des agents résulte des divers facteurs tels les relations avec la hiérarchie, la reconnaissance du travail accompli, la formation, les récompenses et promotions.

À partir de ce moment, mettre en place une politique de motivation qui soit adapté aux spécificités de l'administration, est l'une des missions fondamentales des responsables ayant à leur charge le personnel assimilé du ministère de la justice et des droits humains et sont donc tenus d'obtenir leur adhésion aux objectifs de l'organisation.

Références bibliographiques

- Bannigan A. et Zwerman W., 2001: « The real Hawthorne effect », *Society*, 38 (2), pp. 55-60.
- Bruce A. et Pepitone J.-S., 2002: *Motiver ses collaborateurs*, Paris, Maxima.
- Cotton J.-L., 1993: *Employee involvement*, London, Sage.
- Dieleman M. et *al.*, 2006: «The match between motivation and performance management of health workers in Mali », Germany, *Human resources for health*, German Technical Cooperation. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-2>.
- Lévy-leboyer C., 1993: *La crise des motivations*, Paris, PUF.
- Levy-leboyer C., 2001 : *La motivation dans l'entreprise*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Louche C., 2005 : *Psychologie sociale des organisations*. Paris, Armand Collin.
- Mathauer I. et Imhoff, I., 2006: «Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and HRM tools », *Human resources for health*. Germany, German Technical Cooperation, pp. 4-24.
- Morin P. et Delavalle E., 2000 : *Le manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Moussavou G., 2015 : *La professionnalisation par l'expérience des enseignants sans formation initiale au Gabon*, Paris : L'harmattan.
- Neuveu J.-P. et Thenevet M., 2002 : *L'implication au travail*, Paris, Vuibert
- Neuveu J.-P., 1991 : Méthodologie de l'implication, Cergy, *Communication au congrès de l'AGRH*.
- Nuttin J., 1980 : *Théorie de la motivation*, Paris, PUF.
- Thenevet M., 1992 : *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Les Editions d'organisation.
- Roussel P., 2000 : « La motivation au travail- concept et théories », *notes du LIRHE*, n°326.
- Roussel P., 2009 : *Introduction à l'ouvrage. Comportement Organisationnel*, Bruxelles, De Boeck, Vol 3.