

La motivation au travail dans un contexte de changement: Cas du ministère de l'éducation

SERUPIA SEMUHOZA Etienne
Faculté des Sciences Sociales, Administratives et Politiques /NUR
E- mail: serupia@yahoo.fr
Tél.: (00250)0788804455

Abstract

Motivation in public services has always been the object of multiple interpellations especially that many reports by experts have established a link between motivation of staff and their performance and have highlighted negative effects of lack of motivation on the quality of an organization performance. Being centered more particularly on a Ministry, this study aims to detect strengths and weaknesses of a public service, diagnose the situation of public servants and specify the conditions making it possible to obtain best civil servants.

Within the framework of this study, 230 civil servants from the Ministry of Education filled out a questionnaire in three sections. The employees and cadres were requested to say a word on their level of motivation and satisfaction at work, on the leadership style adopted by their line managers and on their perception of the career. Moreover, additional data on their individual characteristics were collected (sex, age, occupied post...).

The findings show that the determining factors having an incidence on motivation of civil servants are the style of leadership of their supervisors and the supervisors themselves, and their positive perception for the public service. The age and the occupied post also play a significant role in this perception as opposed to other individual characteristics which do not seem to explain the differences of the degree of motivation.

Key words: *Motivation, Satisfaction, Public service, Leadership, Perception of work*

1. Introduction

Le thème de motivation est depuis quelques années (et encore aujourd'hui) un sujet qui retient l'attention des praticiens et chercheurs, si l'on considère l'abondance et l'importance des travaux qui y sont consacrés. L'engouement croissant pour ce thème a révélé un vaste champ d'investigation et de réflexion tant théorique qu'empirique.

En effet, la motivation dans la fonction publique rwandaise reste aussi un sujet d'actualité en ces temps où l'une des préoccupations majeures des gouvernants est de réformer et moderniser l'administration. La mise en œuvre de nouvelles méthodes de gestion des tâches, le développement de nouvelles technologies de la communication et de l'information, et la stratégie de downsing, donnent aux agents de l'Etat plus de compétence et d'engagement dans le travail.

C'est dans ce nouveau contexte que le gouvernement rwandais a mis en place plusieurs moyens incitatifs, susceptibles d'entraîner la motivation des employés. On peut penser aux augmentations de salaire ainsi qu'aux nombreux programmes et politiques visant à améliorer la qualité de vie de ses employés.

Malgré les progrès réalisés et les initiatives du gouvernement, il ne se passe pas une journée sans que les usagers parlent de la démotivation du personnel; cette démotivation se traduirait notamment par la négligence du travail, l'absentéisme et le retard, par une baisse de la conscience professionnelle, avec les dossiers qui traînent, restent sans suite, sont perdus ou tout simplement « envolés ».

Il n'est donc pas surprenant que les conséquences de ces attitudes observées dans les services publics en général et au Ministère de l'éducation en particulier ne se répercutent dans des établissements scolaires. Les professeurs enseigneraient dans des salles peu équipées, ils se sentiraient mal à l'aise au sein de classes nombreuses, la faiblesse de leurs traitements obligerait beaucoup d'entre eux à occuper un deuxième voire un troisième emploi.

La connaissance des sources de motivation et des profils motivationnels des employés du Ministère de l'éducation constituent donc un élément important pour toute politique des ressources humaines. Or, aussi surprenant qu'il puisse paraître, il n'y a pas encore eu d'enquête scientifique significative au pays sur ce sujet important.

Pour aborder scientifiquement la question, il nous a paru important de présenter les écrits théoriques et empiriques sur la motivation. Mais, il apparaît de plus en plus que l'explication de ce phénomène de motivation est complexe et soulève beaucoup de questions ; chacun veut comprendre pourquoi les individus consacrent des énergies à leur travail. Si l'on veut arriver à une compréhension plus complète, il sera nécessaire de bien saisir la contribution spécifique de chaque modèle théorique.

Partant de l'idée que la motivation est ce qui pousse un individu à agir efficacement dans son travail, il s'agit d'abord de déterminer les facteurs qui sont à l'origine de ce comportement. On cherche ainsi à percer les ressorts intimes de la conduite, dans le but, bien sûr, de les manipuler.

En général, la littérature a retenu deux grands axes de recherche fondamentalement distincts mais complémentaires qui composent le corps de connaissances actuelles sur la motivation au travail (MORIN, 1996).

Le premier regroupe les théories des contenus qui considèrent que le comportement d'un employé est déterminé par ses caractéristiques intrinsèques (besoins, motifs, valeurs) et que, pour mieux comprendre la

motivation, il importe de mieux saisir la nature des préoccupations qui animent la personne.

Ces théories tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui seraient à l'origine du comportement et de répondre à cette question : Quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme déclencheur du comportement ?

L'idée de base des théories des contenus est qu'il y a un nombre limité de besoins ou de pulsions qui guident séparément ou conjointement le comportement des individus.

Les recherches sur les théories des besoins, desquelles font partie les travaux de MASLOW (1954), ALDERFER (1972), HERZBERG (1971), MINER (1993), montrent que les besoins peuvent permettre au manager de créer un climat motivant en respectant les besoins particuliers de ses subordonnés.

Si ces théories méritent manifestement la plus grande attention, elles n'ont pas engendré beaucoup de recherches empiriques à cause de la difficulté de définir opérationnellement le besoin et d'en prédire les effets.

Le deuxième regroupe les théories des processus. Ces théories cognitives se concentrent sur la question « comment on est motivé ». Elles mettent l'accent sur l'interprétation que fait l'employé de sa situation de travail. Il s'agit d'explorer la perception qu'a la personne de son environnement, et on considère qu'en réalité ce sont les intentions de la personne, ou sa compréhension de la réalité, qui expliquent mieux son comportement. Ces théories du choix cognitif sont éclairées par la tendance de VROOM (1964) et celle d'ADAMS (1963, 1965).

Aux yeux de certains chercheurs, cette bipartition est en effet devenue trop exiguë pour héberger l'ensemble des contributions mondiales sur la motivation. L'apparition d'une réflexion centrée sur les buts, les objectifs semble constituer la dernière voie d'approche de la motivation. Ainsi, KANFER, cité par ROUSSEL (2001) ajoute le paradigme de l'autorégulation métacognition.

Les théories de l'autorégulation ou de l'autodétermination étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Ces théories proposent de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. On voit que ces différents modèles constituent des facettes d'une même réalité qu'est la motivation au travail. Pour le management, la question demeure toutefois de réduire cette complexité pour la traduire en une stratégie opératoire.

A la lumière des travaux réalisés ailleurs, la théorie de convention a intéressé notre discussion ainsi, il nous semble qu'une approche systémique est la mieux adaptée pour étudier les sources de la motivation au travail, ce qui justifie notre choix théorique qui s'inscrit dans un agencement des théories de la motivation présentées plus haut (SERUPIA, 2006).

Ce cadre théorique, compte tenu d'une réelle complémentarité, répond à l'objectif de notre recherche : réaliser une étude approfondie sur les besoins et les valeurs des employés en développant un modèle intégrateur, mettant en avant l'importance du contexte de travail dont certains éléments seraient spécifiques à notre population d'étude.

2. Matériel et Méthodes

En nous basant sur des données théoriques nous avons formulés les hypothèses suivantes :

- Les sources de motivation des fonctionnaires dans un contexte de changement sont constituées de différents motivateurs liées à leur perception du travail et portent essentiellement sur les aspects suivants : organisation et conditions du travail, sentiment vis-à-vis de la rémunération (équité interne et externe), sentiment d'estime de soi et d'autonomie dans les compétences, sentiment d'être informé et évalué et la perception de la reconnaissance du travail réalisé ;
- Les facteurs provenant de la gestion du service ou le style de leadership influencent significativement les forces motivateurs ;
- La motivation des personnels repose sur le service à la collectivité et la perception d'une carrière intéressante.

▪ Objectifs de l'étude

La présente étude veut comprendre les aspirations profondes des personnels vis-à-vis de leur travail, c'est-à-dire les sources de leur motivation et a donc pour objectif d'identifier les déterminants qui influencent la dynamique motivationnelle dans les services centraux du ministère de l'éducation.

A cet effet, les résultats de cette recherche, nous l'espérons, permettront aux responsables d'envisager des moyens d'intervention sur ces déterminants en vue de l'amélioration de la situation motivationnelle.

▪ L'échantillon

L'étude a porté sur un échantillon formé par 326 personnels de l'administration centrale ; ce nombre n'étant pas élevé, nous n'avons pas procédé à un échantillonnage et avons tout simplement choisi d'interroger l'ensemble de cette population. Au total 230 fonctionnaires ont répondu au

questionnaire, ce qui est excellent pour ce type de recherche, compte tenu de la responsabilité des répondants.

▪ **Instruments d’investigation**

Le choix d’un instrument de mesure dépend largement du type de phénomène à étudier ; dans le cas de notre recherche portant sur la motivation des fonctionnaires, nous avons combiné les démarches quantitatives et qualitatives dans notre travail d’enquête en nous situant dans le cadre du paradigme de CHURCHILL (1979), cité par BENRAISS et PERETTI (2001).

Le questionnaire a été analysé grâce aux méthodes habituelles de réduction des données ainsi que celles de description et de visualisation (méthodes factorielles).

Pour l’analyse des données ainsi recueillies, nous avons recours à deux logiciels : SPSS (Statistical Package for Social Science) et SPAD (Système Portable des données) ; SPSS a été utilisé pour l’analyse univariée alors que le SPAD est utilisé pour l’analyse multivariée. Dans une analyse univariée, une variable est analysée indépendamment des autres, ce qui permet principalement la distribution de fréquences soit sous forme de tableau soit sous forme de graphique ; cette analyse relève de la statistique descriptive parce qu’elle vise essentiellement à décrire les données. Pour approfondir la compréhension de certains aspects exprimés par les fonctionnaires, il a été utile dans la discussion de recourir à l’analyse de contenu.

3. Résultats

3.1 Perception de la motivation

Cette question comprend 15 items se rapportant tous aux perceptions des fonctionnaires envers leur motivation ; elle vise davantage à explorer les différentes variables susceptibles de motiver les employés et de générer ainsi leur satisfaction. Le tableau ci-après indique les réponses obtenues à cette question.

N°	Items	Perceptions							
		e1(%)	e2(%)	e3(%)	e4(%)	e5(%)	e6(%)	e7(%)	e8(%)
1	La manière dont le chef direct gère le service	2,2	12,2	16,1	8,3	25,2	20,4	12,6	3
2	Les possibilités de formation	10,9	22,2	31,3	5,7	7,4	12,2	9,6	0,9
3	La culture au sein du Ministère de l’éducation	8,3	20	22,2	12,2	10,9	10,9	7,4	8,3
4	La politique des relations humaines	7,8	17,4	27,4	10	15,2	10	7	5,2

5	Les conditions physiques de travail	7,8	19,1	27,4	6,5	19,1	10	9,1	0,9
6	L'horaire de travail	3,9	15,2	25,2	6,5	18,3	16,5	12,6	1,7
7	L'importance du travail pour la communauté	2,6	13,9	17,4	4,3	15,2	22,2	23,9	0,4
8	L'autonomie au travail	7,8	19,6	26,5	5,2	13	15,2	10,4	2,2
9	Le salaire	18,3	25,7	30	8,3	6,1	7,8	3,9	-
10	Les possibilités de promotion	13,5	23,9	28,7	7	6,5	10,9	7,4	2,2
11	Le système d'évaluation	13,9	13,9	14,8	8,3	19,6	14,8	12,6	2,2
12	La stabilité de l'emploi	20,4	17,4	22,6	6,1	10,4	16,5	4,8	1,7
13	La diversification des tâches	17	21,3	23,5	6,1	14,3	10,9	4,8	2,2
14	La disponibilité de l'information utile	16,5	18,7	25,2	6,5	17,4	10,4	4,3	0,9
15	Les perspectives de pension	17	20,9	25,7	8,3	11,7	9,1	4,8	2,6

Les quatre premiers items abordent respectivement la manière dont le chef gère le service, les possibilités de formation, la culture et la politique des relations humaines.

En référence au cadre théorique dans lequel s'inscrit notre étude nous pouvons dire que l'on ne peut prétendre motiver au travail sans mettre en exergue l'importance pour les employés de participer pleinement à la gestion du service.

En effet, certains des répondants (e1, e2, e3) soulignent l'idée de la non participation à la gestion du service lorsqu'ils estiment que la manière dont le chef direct gère le service inhibe leur motivation.

Toutefois, 58,2% des agents déclarent que l'image du service dans lequel ils travaillent est positive de sorte que l'on puisse dire sans gêne dans quel service on travaille ; cependant, une minorité des répondants donnent une image moins favorable de leur institution (e1, e2, e3).

Ceci implique qu'ils n'aiment pas leur institution, ne sont pas fiers d'y travailler et peuvent facilement la critiquer et même la quitter.

• La formation et la culture

A ces questions, une majorité des répondants (e1, e2, e3) estiment qu'ils n'ont pas eu de possibilités ou d'occasions d'être formés au sein du Ministère de l'éducation ; ce qui laisse à penser que les règles sur lesquelles reposent les plans de formation seraient peut-être implicites ou même inexistantes, ce qui favoriserait certainement certains employés au détriment des autres : 32,2% seulement d'entre eux déclarent être satisfaits de la politique actuelle de formation.

On peut donc en conclure que ces résultats ne sont pas encourageants et il faut donc considérer que la formation est primordiale pour non seulement améliorer la qualité du travail, le moral et la motivation des employés ; en effet, une possibilité de formation amène une augmentation de statut et, par

conséquent, une augmentation de salaire ou tout simplement une rémunération des nouvelles compétences acquises lors de formation.

En matière de perception de la culture au sein du ministère, plus de la moitié des employés interrogés ont déclaré que la culture n'influence pas leur motivation (e1, e2, e3). Sur cette variable, l'on peut penser que les employés ignorent les valeurs culturelles qui traduisent ce qu'ils sont sensés croire en ce qui concerne les visées de l'organisation.

• **La politique des relations humaines**

Les relations interpersonnelles constituent également un indicateur qui contribue à la motivation des employés. En effet, les bonnes relations dans une institution sont rarement le fait du hasard, mais plutôt le résultat d'une politique des relations humaines ou tout simplement une suite planifiée et structurée de comportements et d'attitudes au sein d'une organisation.

Cette politique des relations humaines va s'atteler à développer des relations entre les individus de telle sorte qu'on trouve un esprit positif des employés, une bonne entente et une bonne collaboration entre les collègues.

Les résultats de cette variable indiquent les orientations suivantes : 52,6% des répondants ont une perception négative quant à la politique des relations humaines ; 32,2% des fonctionnaires se disent par contre que leur motivation est plutôt influencée par la politique actuelle des relations humaines.

On peut également noter que 10% d'entre eux sont situés au niveau intermédiaire de l'échelle et une autre catégorie d'employés (5,2%) considère que cette variable ne s'applique pas dans le domaine de la motivation au travail. L'importance de ces deux dernières tendances incite à se poser des questions sur la situation réelle de la politique des ressources humaines au sein du Ministère de l'éducation.

• **Les conditions physiques de travail**

Les conditions physiques de travail sont une composante principale des éléments de motivation de tout travailleur du secteur public comme du secteur privé. La motivation par les conditions physiques de travail passe par :

- un espace de travail agréable;
- des outils de travail modernes;
- des infrastructures adéquates;
- une vie associative épanouissante ...

En termes de fréquences, 54,3% des répondants affirment que les conditions matérielles de travail ne sont pas motivantes ; il y a lieu dans ce cas, de penser que les faibles performances du secteur public les plus souvent observées s'expliqueraient en partie par la dégradation des

conditions physiques de travail face aux exigences d'une administration moderne.

Quel rendement en effet peut-on attendre d'un cadre compétent s'il ne dispose pas du minimum matériel requis pour exprimer valablement sa compétence ?

Cependant, 38,2% des répondants seraient mis dans des conditions matérielles de travail motivant.

• **L'horaire de travail**

Pour éviter que la motivation des salariés s'érousse au fil des jours, il faut que le temps soit utilisé de façon rationnelle et productive, en tenant compte du rythme de l'employé, car si celui-ci travaille beaucoup sans gérer scientifiquement les tâches à accomplir, il risque de tomber dans une grande fatigue, de détruire sa motivation, d'être stressé et usé, tant au niveau physique que mental.

Ce facteur fait référence donc à la notion d'efficacité. A la question « Dans quelle mesure l'horaire de travail influence-t-il la motivation ? », les fonctionnaires ont répondu dans les proportions suivantes : 44,3% d'entre eux indiquent que leur motivation n'est pas liée au fait qu'ils soient satisfaits de l'horaire de travail ; 47,4% des fonctionnaires reconnaissent l'influence des horaires de travail sur leur motivation.

Le résultat obtenu sur cette variable montre que l'écart de perception n'est pas significatif ; pourtant à en croire les plaintes des usagers, on devrait en principe s'attendre à un taux plus élevé de la part des fonctionnaires montrant qu'il existe des contraintes qui influenceraient de près ou de loin leur temps.

Il nous est difficile de trancher mais si nous considérons les avis neutres (6,5%) et ceux qui estiment que la variable « horaire » n'est pas applicable en matière de motivation, il y a lieu de se pencher vers une perception négative.

• **L'importance du travail pour la communauté**

L'analyse de cette question, qui évaluait l'importance qu'occupe le travail pour la communauté, nous a permis de constater que les fonctionnaires seraient normalement motivés, auraient l'esprit civique, une perception positive du service public.

Plus concrètement, 61,3% de l'ensemble des mentions obtenues affirment qu'ils tirent leur motivation du double fait qu'ils servent pour l'intérêt général dans le secteur éducatif et que l'administration leur donne la perspective d'une carrière au service de la nation.

Ces résultats sont passablement positifs et donc en faveur des fonctionnaires motivés qui considèrent que le fait d'être agent de l'Etat

constitue pour eux un prestige, parce qu'ils sont au service du peuple et qu'ils se sacrifient.

Cette perception du fonctionariat permet à l'agent qui s'y engage à être conscient du fait de sa qualité de fonctionnaire, oeuvrant pour le développement de son pays ; en militant pour son épanouissement, l'agent public reste plus motivé à fournir le meilleur de lui-même.

• **L'autonomie et les responsabilités au travail**

Ce thème vise à apprécier le degré d'influence de l'autonomie et des responsabilités des fonctionnaires sur leur motivation. Le degré d'autonomie se répercute en fait sur la forme de la structure organisationnelle et est lié aux responsabilités accordées aux agents.

Les résultats montrent que 38,6% des fonctionnaires déclarent que leur autonomie au travail est une source de motivation, c'est-à-dire que le fait de pouvoir gérer soi-même son travail constitue un élément important qui favorise la motivation.

La perception éprouvée par les fonctionnaires qui ne disposent pas suffisamment d'autonomie pour s'acquitter de leurs responsabilités suscite chez eux des sentiments négatifs ; 53,9% des fonctionnaires expriment ce sentiment de non satisfaction quant à leur autonomie.

La comparaison de ces résultats permet de noter que l'autonomie au travail est capable de rehausser la motivation tant qu'elle génère une certaine responsabilité de l'employé.

Il reste à savoir, si l'on veut approfondir cette question à quels domaines précisément l'autonomie est plus accordée ou moins accordée au Ministère de l'éducation : gestion du personnel, prise de décision...

Les réponses ne sont pas clairement exprimées, mais il semble que ce soit dans tout ce qui concerne l'exercice de l'activité en général et dans l'amélioration des conditions de travail.

Concernant l'aspect « salaire », 74% des répondants ont une perception négative contre seulement 17,8% ; ils indiquent une grande insatisfaction envers le salaire.

On pourrait s'étonner de ce pourcentage très élevé qui semble paradoxalement contredire certains spécialistes comme JURKIEWICZ et al (1998), cité par EMERY, et GODIN (1999) qui pensent qu'au sein des organisations publiques en particulier, le salaire ne se trouve guère en première position parmi l'ensemble des sources de motivation comparativement au privé : « alors que les cadres du privé placent l'attente du salaire en première position, les cadres du public eux, attendent une contribution à la prise de décision, à l'autonomie au travail, un futur stable,

la possibilité d'exercer un leadership, d'utiliser leurs compétences et d'apprendre quelque chose.

Au-delà de cette appréciation contrastée, soulignons qu'à notre sens, dans un pays en développement comme le Rwanda, la politique de rémunération reste un levier de motivation.

L'insatisfaction ressentie par les fonctionnaires envers leur salaire découlerait en fait, de l'inflation et de l'augmentation du coût de la vie.

Les réponses relatives à la question de savoir si **les possibilités de promotion** peuvent agir sur leur motivation, on observe que 66,1% des répondants déclarent que ce facteur n'influe pas sur leur motivation ; 24,8% des employés déclarent être influencé par ce facteur.

On voit aussi que le degré neutre comporte aussi une importante fréquence de 7%, faisant toujours penser, à une attitude de réserve de la part de ces répondants.

Ainsi, les avis majoritairement négatifs ne seraient pas à interpréter comme un rejet à la promotion, mais certainement comme le signe de difficultés d'une politique de promotion au sein de l'administration publique rwandaise.

Ce qui laisse à penser que les règles sur lesquelles reposent les possibilités d'avoir une promotion ne sont pas claires aux yeux des employés.

Soulignons enfin que les critères utilisés pour accorder une promotion s'appuient surtout sur deux bases : le mérite et l'ancienneté ; celle accordée sur la base du mérite favorise le dynamique de l'employé et les conséquences favorables seraient, comme la majorité l'a suggéré, la motivation de l'employé promu et même celle des autres qui peuvent à leur tour être promus en occupant le poste laissé vacant par l'employé promu.

• **Les réactions vis-à-vis du système d'évaluation**

En ce qui concerne **le système d'évaluation**, une bonne partie des fonctionnaires ne sont pas satisfaits par le système d'évaluation en place ; moins de la moitié le trouve par contre stimulant ; 8,3% le trouve ni inhibiteur ni stimulant.

Quelle que soit cette répartition des réponses, une chose semble certaine, c'est que l'évaluation qui est à la base de l'attribution de récompense de tout ordre (primes, bonus, promotion, formation ...) apporte des informations précieuses à l'employé, ce qui le pousse par la suite de poursuivre ou pas son effort.

On notera enfin, que l'évaluation correspond dans ce cas à l'instrumentalité dans la théorie de motivation de VROOM (1964), puisqu'elle offre, sur la base de critères d'appréciation connus et fixés, à chaque employé les moyens de savoir ce que son travail lui permet d'obtenir.

• La stabilité d'emploi

Ce thème renvoie à la situation d'ancienneté dans l'emploi des travailleurs occupant un emploi au moment de l'enquête.

Il s'agit de la possibilité qu'un emploi se poursuive pour une période de temps particulière, étant donné que l'employé a atteint un certain niveau d'ancienneté dans l'emploi.

Notre préoccupation pour cette question ne consistait pas à mesurer effectivement le taux de maintien de l'emploi chez les fonctionnaires mais il était question de savoir si la stabilité de l'emploi avait une incidence sur leur motivation au travail.

L'analyse des réponses recueillies sur cet item montre principalement que la majorité des fonctionnaires a déclaré avoir une perception négative vis-à-vis de leur stabilité de l'emploi, ce qui accroît le stress, baisse notamment la motivation des travailleurs et leur capacité à trouver la tranquillité d'esprit nécessaire pour continuer à être mobilisé par son travail.

Ce constat s'expliquerait partiellement par le fait que la récession économique et les différentes réformes ont amené ces dernières années à procéder à une diminution des personnels de la fonction publique.

Les fonctionnaires qui étaient à leur poste au moment de l'enquête se sentaient en insécurité puisque l'on parle toujours de la modernisation des services publics qui consisterait à assainir certains services tout en reconnaissant ne pas avoir un nombre suffisant de fonctionnaires dans les services.

A cette question cependant, plus de 30% ont une perception positive de leur stabilité d'emploi ; 6,1% des répondants expriment une opinion neutre.

Même s'ils ne sont pas concluants, ces résultats laissent supposer que le problème de stabilité d'emploi existe. Il est donc important pour les responsables de fidéliser leurs fonctionnaires, de permettre une stabilité qui se traduirait pour l'institution par une plus grande loyauté des fonctionnaires, une motivation accrue au travail et un meilleur rendement.

• La diversité des tâches

La diversité des tâches est aussi un facteur de motivation ; elle renvoie à des tâches enrichies ou élargies qui sont plus complexes que des tâches de routine et faisant appel à plus de compétences. L'hypothèse est la suivante : une tâche de routine est moins motivante que celle qui est enrichie.

D'après les données que nous avons recueillies, la majorité des répondants affirment que les tâches qu'ils effectuent nuisent à leur motivation ; des avis négatifs s'échelonnent du degré « 1 » au degré « 3 », il y a donc une forte concordance des opinions.

Si nous voulons interpréter ces résultats, nous serions tenté de dire que les fonctionnaires qui aimeraient être motivés par des tâches enrichies,

tâches qui augmentent le contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent, se trouvent plutôt dans des activités de routine.

En d'autres termes, il semble que les tâches au Ministère (Institution à dominance tayloriste) sont répétitives ; elles sembleraient donc parcellaires, ennuyeuses, et donc moins motivantes.

Pour 30% des fonctionnaires, la diversité des tâches à effectuer augmente leur motivation et serait donc plus motivantes.

On devrait donc vérifier lors de l'analyse multivariée si ces différences observées existent entre les responsables des services et les cadres exécutants.

• **L'information**

Concernant la question de savoir si la disponibilité de l'information utile influence la motivation des fonctionnaires, seulement 32,1% semblent reconnaître les effets positifs de l'information sur leur motivation.

La perception de ces répondants est tout à fait cohérente avec ce qui a été souligné dans la partie théorique ; en effet, toute information relâchée au cours de la performance est tout de suite comparée aux attentes de l'individu et indexée de valeurs spécifiques selon les normes propres à son système de référence, avec comme conséquence une relance de la motivation ou à l'inverse sa diminution.

Cependant, l'écart se creuse encore par le fait que 60,4% d'entre eux ont une perception négative à propos du rôle « motivateur » de l'information qu'ils reçoivent ; on peut en effet, se demander si ce sont des informations reçues qui seraient à tort ou à raison chargées d'un contenu négatif par le manager « communicateur » ou tout simplement si c'est l'institution qui n'assure pas l'information régulièrement aux exécutants.

Il semblerait que le problème se situe dans la politique de la communication et de l'information, car de tels résultats font penser à une institution où on n'organise pas de manière systématique des réunions d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leurs évolutions, voire sur les positions de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres. Ceci met le fonctionnaire en position d'acteur et lui donne une marge d'initiative même si celle-ci reste limitée par les contraintes organisationnelles.

Il faut noter enfin, sur ce facteur, que 6,5% sont situés au niveau intermédiaire de l'échelle ; ces répondants ne reconnaissent ni le rôle stimulant ni inhibiteur de l'information.

Pour ces trois catégories de répondants, on note que la majorité est persuadée que la motivation reste le produit direct du processus de traitement

de l'information, dans une dynamique autorégulée et bouclée sur elle-même de façon cybernétique.

- **Les perspectives de pension**

Ce facteur est aussi fortement associé à l'état psychologique des fonctionnaires ; autrement dit, la perception de fin de vie professionnelle permet de mieux saisir certains facteurs de motivation et d'engagement au travail.

Ainsi, le fait d'avoir un travail qui donne une représentation idéale à la pension et qui garantit en fin de carrière des conditions matérielles d'existence en rapport avec la dignité de la fonction, permet au fonctionnaire d'envisager l'avenir avec confiance et contribue à préserver son bien-être psychologique et entretenir sa motivation.

A cette question, les fonctionnaires, dans leur grande majorité (e1, e2, e3) ont une perception négative de leur fin de vie professionnelle ou de leur perspective de pension ; cette perception serait liée au fait qu'actuellement, la fonction publique ne définit pas précisément les conditions de pension des fonctionnaires de l'Etat tant en recettes et qu'en dépenses.

Ce manque de transparence ne permettrait pas pour les bénéficiaires d'appréhender les avantages matériels immédiats du régime de pension, ni ses perspectives à long terme.

La position neutre sur les perspectives de pension n'est donnée que par 8,3% des fonctionnaires. On trouve ainsi une opposition entre l'avis des fonctionnaires ayant une perception positive (e1, e2, e3).

Il est à présent difficile de déterminer à quelle partie de la population interrogée l'on peut attribuer cette perception. L'analyse factorielle nous permettra de dégager et d'interpréter les différences dans la perception entre les fonctionnaires.

3.2 La motivation en fonction des caractéristiques personnelles

L'analyse factorielle a révélé qu'il existe des différences significatives pour tous les aspects de la motivation. Les différences entre les niveaux de motivation (élevé ou bas), se présente de la manière suivante :

- La perception de la motivation est d'abord vue différemment lorsque la variable « service » est mesurée : les répondants qui ont témoigné d'un degré moins élevé de motivation sont ceux qui travaillent souvent sur le terrain.
- Concernant le niveau d'études des fonctionnaires, on a remarqué que les répondants ayant le niveau élevé de formation sont moins impliqués ; cela tend à démontrer que les fonctionnaires ayant plus

d'années de scolarité présentent un niveau d'attente et d'aspiration plus élevé que ceux disposant d'une formation moyenne ou inférieure .

- La variable « fonction occupée » actuellement par les répondants semble avoir une incidence sur le niveau de motivation ; ainsi les cadres exécutants sont plus démotivés que des personnes occupant un poste de responsabilité.
- Pour la différence entre les femmes et les hommes par rapport à la motivation au travail, les résultats n'ont montré une différence significative. Les femmes ont un indice d'implication plus légèrement plus élevé que les hommes (0.16 contre 0.11), mais avec la même valeur test (2.02). Ce qui indique que les femmes ont un niveau de motivation presque similaire à celui des hommes, et ce, malgré des conditions inégales car les femmes détiennent en général dans les services publics des postes moins prestigieux que leurs homologues masculins.

De façon générale, la motivation au travail a été liée aux deux autres facteurs suivants : l'âge et l'ancienneté. Il a été constaté que la motivation est plus élevée chez les sujets plus âgés et dont l'expérience est plus longue. Ceci découle certainement du fait que les personnes plus âgées se plient plus aisément à l'autorité, émettant donc moins de réticence. En outre, les fonctionnaires plus âgés, possédant une plus longue expérience, auraient développé des attentes plus modestes que leurs collègues plus jeunes. Il semblerait donc qu'avec le temps, ceux qui auraient réussi à adapter leurs attentes à la réalité sont plus facilement satisfaits de leur situation.

3. Discussion

Dans cette partie de discussion, il nous reste à tenter de tirer les renseignements transverses à l'ensemble des résultats obtenus dans la partie précédente.

Ce résultat n'est pas surprenant, si on en croit les descriptions dans notre revue de littérature : les sources de motivation liées à l'environnement du travail jouent un rôle important dans la motivation des employés (LEVY – LEBOYER, 1998, MAUGERI, 2004).

Des différences significatives ont été remarquées dans le domaine de la perception de motivation en général et particulièrement en ce qui concerne la perception du travail.

Ainsi, la perception du travail des fonctionnaires du Ministère de l'éducation est négative : leur travail actuel ne correspond pas à leurs attentes même s'ils croient investir beaucoup d'énergie dans leur travail ; les

résultats montrent que leurs investissements et efforts dans le travail ne sont pas suffisamment gratifiés.

Des logiques diverses qui s'affrontent...

- **... dans les services**

Des objectifs quelquefois contradictoires existent, rendant complexes la motivation des fonctionnaires ; il y a en effet, des difficultés énormes pour le fonctionnaire de prendre une décision concernant ses propres activités.

La délégation fonctionne très peu et les moyens accordés ne permettent pas toujours l'accomplissement des missions car c'est la logique bureaucratique qui prévaut largement ; elle s'appuie ou prend argument sur des règles ou des décrets à respecter, laissant des latitudes restreintes à l'initiative personnelle ce qui aboutit à des possibilités d'autonomie des fonctionnaires, verrouillées.

La décentralisation des activités permettrait à chaque employé de se sentir utile, éviterait les décisions « venues seulement d'en haut » donc imposées ; le travail serait ainsi organisé de façon collégiale et chaque employé se sentirait concerné et motivé par les résultats.

Par ailleurs le personnel au Ministère de l'éducation est régi par des règles générales qui s'appliquent indifféremment à tous les agents d'un même corps ce qui ne permet pas de prendre en compte les performances et aptitudes particulières des agents ; les qualifications présumées continuent de primer sur les performances à la tenue effective des postes ; ce qui conduit à l'absence de différenciation et à l'impossibilité d'évoluer vers une plus grande personnalisation des actes et efficacité.

Une autre contradiction se justifie par la nécessité d'opérer une fusion féconde entre la rationalité des textes politiques qui se focalisent sur la rigidité et la rationalité managériale caractérisée par une adaptation constante aux mutations de l'environnement et par une flexibilité des services face aux nouvelles situations et contingences.

- **... chez le personnel**

Les modes inchangés d'intégration dans la fonction publique souvent imbriqués avec les demandes ou besoins nouveaux plus simples font que les agents ont à gérer un hiatus entre un système ancien de progression de carrière fondé sur l'ancienneté et de nouveaux besoins en compétences individuelles ou collectives qui vont croissants.

Les résultats tendent à conclure que d'un service à l'autre, les évolutions au Ministère de l'éducation diffèrent ; et requièrent un mélange de compétences et d'engagement.

Tous les agents n'envisagent pas leur action de façon identique ; la place et le rôle de chacun et la vision du service public diffèrent selon les options

personnelles et selon les antécédents professionnels par exemple ; un agent qui aura fait plusieurs années dans le public n'aura pas les mêmes réactions que celui qui aura eu une expérience du privé et les justifications apportées à tel ou tel acte peuvent donc être assez différentes.

A ce type de problèmes peuvent s'adjoindre des difficultés d'organisation de tous les ordres qui donnent un sentiment d'impuissance à obtenir des résultats.

Dans les différents services se juxtaposent également des types de statuts qui diffèrent avec des droits et des obligations diverses ; certains services ont un statut spécial ce qui conduit, pour les uns à une précarité du statut et, pour les autres, à une garantie d'emploi.

Ces pratiques font que des disparités voire des injustices sont ressenties selon nos enquêtés entachant la mobilisation au travail, le niveau d'implication et de motivation ; dès lors, pour une vision claire de l'avenir du personnel, il faudrait améliorer les conditions générales des fonctionnaires.

5. Conclusion

Le but de cette étude visait essentiellement à détecter les forces et les faiblesses d'un service public, à diagnostiquer le vécu des agents de la fonction publique et à préciser les moyens d'intervention permettant d'optimiser leur motivation au travail. L'analyse des données recueillies a révélé que les facteurs les plus significatifs, étaient d'une part, la manière dont ils percevaient leur rôle professionnel, l'environnement organisationnel, ce qui corrobore les résultats exposés par MORIN (1996), et d'autre part le style de leadership des responsables.

BURNS (1978) avait déjà mis en évidence que le leadership transformationnel se rapporte à des dirigeants et des collaborateurs, dont la relation stimulante les pousse mutuellement à aspirer à atteindre des niveaux supérieurs de moralité et de motivation.

Il reste que la motivation des fonctionnaires dans leur travail dépend fondamentalement de leur perception de profession. Cela implique la mise en place de stratégies afin de renforcer le prestige des fonctionnaires. De fait, un employé qui perçoit son travail comme valorisé sera plus fortement motivé et satisfait. Il sera alors naturellement disposé à consacrer plus de temps et d'énergie à son travail. Ainsi la vérification des hypothèses permet de conclure que:

L'hypothèse 1, relative aux caractéristiques personnelles (sexe, âge, ancienneté dans l'institution et dans la fonction, type de fonction occupée, niveau hiérarchique, la charge familiale, le niveau de scolarité) conditionnent

la motivation au travail ; les analyses ont montré effectivement qu'il existe une relation importante entre les variables personnelles et la perception de motivation des fonctionnaires : le profil motivationnel d'un employé n'est jamais figé mais se construit en fonction des variables personnelles.

L'hypothèse 2, relative aux différents « motivateurs » liés à la perception du travail et portant sur les aspects de l'environnement du travail a été validée ; certains aspects se démarquent des autres en influant négativement ou positivement sur la motivation.

La troisième hypothèse émise concernant la perception qu'a le fonctionnaire du travail qu'il exerce, et le style de leadership du chef direct comme indices de motivation ont été corroborés par les résultats obtenus.

La dernière hypothèse n'a été que partiellement validée. L'enquête a montré que le service à la collectivité notamment l'importance de l'éducation dans la société était un élément qui a une forte influence sur la motivation des fonctionnaires ; par contre, les mêmes résultats montrent que les fonctionnaires ont une perception négative quant à leurs perspectives de pension et de carrière.

Bibliographie

- Adams, J.S. (1965), *Inequity in social exchange*, in Berkowitz, L (1970), *Advances in social Psychology*, New York, Academic Press, Vol 2, 267-299.
- Alberfer, C.P. (1972), *Existence, relatedness and growth: human needs in organization setting*, New York, Free Press.
- Benraiss, L., PERETTI, J.M. (2001), *construction d'une échelle de mesure de l'équité salariale : application du paradigme de Churchill*, in Etudes et documents, série « recherche », Université AIX Marseille.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York, Harper and Row.
- Hereberg, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME.
- Kinney, P., GRAY, C. (2005), *“SPSS facile appliqué à la psychologie et aux sciences sociales : maîtriser le traitement de données”*, Bruxelles, De Boeck & Larcier
- Emery, Y., GONIN, F. (1999), *Dynamiser la gestion des ressources humaines dans les services publics*, Lausanne, Presses polytechniques et Universitaires romandes.
- Levy-Leboyer, C. (1998), *La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies*, Paris, éditions d'organisations.
- Roussel, P. (2001), *Les grands auteurs en GRH*, Paris, Edition EMS.

- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row.
- Miner, J.B. (1993), *Role of motivation*, New York, Plenum.
- Morin, E.M. (1996), *Psychologie au travail*, Montréal, Gaëtan Morin.
- Serupia, S.E. (2006), *Management des Ressources Humaines : analyse de la motivation des personnels du Ministère de l'éducation au Rwanda*, Mons, Université de Mons –Hainaut/ Académie Bruxelles Wallonie (Thèse de Doctorat).

‘Rwanda Journal’ publishes the following four series:

<p>Series A: Arts and Humanities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fine and performing arts 2. Mass communication & Media studies 3. Law 4. Language and Linguistics 5. Information Studies (Library, archives, ...) 6. History 7. Religion 8. Psychology etc 	<p>Series B: Social Sciences</p> <ol style="list-style-type: none"> 2 Political Sciences 3 Sociology, Social Work 4 Education 5 Human resources, Administration 6 Management & Business studies 7 Economics 8 Gender Studies 9 Peace and Conflict Studies 10 Law 11 Psychology etc
<p>Series C: Mathematical Sciences Engineering and Technology</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mathematics 2. Statistics 3. Computer Science 4. All branches of Engineering 5. Applied Physics 6. Technology, ICT, Geographic information Sciences (GIS) 8. Theoretical Physics 10. Electronic Sciences 11. Biotechnology, Bioinformatics, Biometrics, Biostatistics etc 	<p>Series D: Life Sciences and Natural Sciences</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biological Sciences 2. Chemistry 3. Physical Sciences 4. Geography 1. Health Sciences, Medical Sciences, Pharmacy 2. Agricultural Sciences 3. Environmental Sciences 10. Earth Sciences, Forestry, GIS 12. Veterinary Medicine 13. Biotechnology, Bioinformatics, Biometrics, Biostatistics etc

Authors have the right to specify in which series they think their articles fit best.