

LES EFFETS SOCIOCULTURELS SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL AU SEIN DES INSTITUTIONS PUBLIQUES EN RD CONGO :

analyse conceptuelle et enjeux managériaux

par

Gloria LOTOY BOLUMBU

*Assistante et Doctorante en Sciences Politiques et Administratives
Université de Kinshasa*

Résumé

La motivation du personnel est le défi majeur à relever afin que les institutions publiques fonctionnent correctement et soient au service de la population, principalement, en République Démocratique du Congo. Outre certains facteurs, notamment, les facteurs matériels et financiers, il sied de noter que les contextes socioculturels locaux exercent une influence non négligeable sur les comportements adoptés au travail par les salariés, de même que leur perception de la hiérarchie et leur engagement professionnel. Notre article, propose une analyse conceptuelle des effets socioculturels sur la motivation des fonctionnaires Congolais. Après un bref aperçu des quelques théories des organisations sur la motivation, notre étude met en évidence les implications pratiques pour la gestion, le développement et le pilotage des ressources humaines dans le secteur public.

Mots-clés : Motivation, Ressources humaines, Effets socioculturels, Management de services publics.

Abstract

Staff motivation is the major challenge to be met if public institutions are to function properly and serve the population, especially in the Democratic Republic of Congo. In addition to certain factors, notably material and financial, it should be noted that local socio-cultural contexts exert a significant influence on the behavior adopted at work by employees, as well as their perception of hierarchy and professional commitment. Our scientific article proposes a conceptual analysis of the socio-cultural effects on the motivation of Congolese civil servants. After a brief overview of some organizational theories on motivation, our study highlights the practical implications for the management, development and steering of human resources in the public sector.

Keywords : Motivation, Human Resources, Sociocultural Effects, Public Service Management

INTRODUCTION

La République Démocratique du Congo est un pays aux ressources naturelles variées et abondantes et qui a une population croissante. Mais, elle fait face à plusieurs défis majeurs liés à la bonne gouvernance et à la gestion de l'administration publique à travers le pays.

Parmi les problématiques soulevées, la question concernant la motivation du personnel au sein des institutions publiques se pose parce qu'elle est à la base d'une bonne prestation de services des institutions publiques auprès de la population et aussi de la satisfaction des besoins de cette dernière. Les difficultés rencontrées par l'administration publique congolaise s'expliquent par des insuffisances structurelles et matérielles, mais également par des facteurs moins évidents à l'œil nu liés à la culture et aux pratiques sociales locales¹.

Dans les sciences de l'administration publique, plusieurs chercheurs et gestionnaires se sont attelés sur l'urgence de considérer l'influence des effets socioculturels afin de les intégrer comme l'un des déterminants qui agissent dans les comportements, les valeurs et l'engagement du personnel d'une organisation². En Afrique subsaharienne, et en RDC en particulier, la densité et la diversité des groupes culturels, ethniques et communautaires influencent considérablement la pyramide de relations hiérarchiques, le rapport distant entretenu avec l'autorité, la solidarité, et l'entraide communautaire ainsi que la manière dont les personnes s'investissent dans leur environnement professionnel³. Cette réalité contient un réel problème pour les responsables publics qui souhaitent promouvoir une culture de la performance, de la redevabilité et du service à la population.

Dans cette optique, notre article se donne pour objectif d'analyser les principaux déterminants socioculturels susceptibles d'expliquer le degré de motivation des agents publics en RDC. L'accent est mis sur les approches théoriques et conceptuelles, ainsi que sur les implications managériales que l'on

¹ EDGAR H. SCHEIN, *Organizational culture and Leadership*, Volume 2 de Jossey-Business & Management Series, 4^e Edition, John Wiley & Sons, 2010.

² ENGLEBERT P., *Africa : Unity, Sovereignty, and Sorrow*, Lynne Rienner Publisher, May 2009.

³ ABRAHAM H. MASLOW, « Theory of Human Motivation », in *Psychological Review*, 50, p. 370-396, January 1943.

peut en tirer, sans pour autant aborder l'étude empirique. Dans un premier temps, nous dresserons un bref état des lieux des théories de la motivation, en montrant leurs limites et leur complémentarité dans un contexte non-occidental. Nous analyserons ensuite les effets possibles de la culture et des valeurs sociales sur l'engagement des fonctionnaires, avant d'envisager les défis et opportunités pour la gestion des ressources humaines dans les institutions publiques congolaises.

I. APPROCHES THEORIQUES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

1.1. Les théories classiques

La motivation au travail a, d'abord, été appréhendée au travers de modèles classiques, parmi lesquels figure, notamment, la hiérarchie des besoins de Maslow. Cette théorie postule l'existence de cinq catégories de besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi), organisées selon un ordre de satisfaction hiérarchique. Cette perspective a influencé nombre de politiques managériales visant à répondre, progressivement, aux besoins élémentaires des employés, dans l'espoir de stimuler leur motivation intrinsèque.

Un autre modèle classique est celui des deux facteurs de Herzberg⁴. L'auteur distingue entre les facteurs d'hygiène (rémunération, conditions de travail, politique de l'entreprise) dont l'absence peut générer de l'insatisfaction, et les facteurs de motivation (les prix ou reconnaissances, accomplissement, responsabilités) qui, lorsqu'ils sont satisfaits, permettent d'élever le niveau d'engagement et de satisfaction professionnelle.

Les théories classiques ont été maintes fois discutées, remises en question voire complétées, précisément, dans le contexte africain, où la satisfaction des besoins primaires (la sécurité économique, stabilité de l'emploi) demeure un enjeu primordial pour un grand nombre de travailleurs. Toutefois, elles présentent l'intérêt d'offrir une grille de lecture permettant d'aborder la question de la motivation au travail à différents niveaux : individuel, organisationnel et sociétal.

1.2. Les théories contemporaines

Par rapport aux modèles classiques, les théories contemporaines de la motivation, telles que la théorie des attentes de Vroom⁵ ou la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan⁶, ont eu un plus grand intérêt dans la recherche en management public.

- Théorie des attentes de Vroom : approche directrice où les individus sont motivés s'ils perçoivent un lien clair entre l'effort fourni, la performance attendue et les récompenses obtenues (immatérielles ou matérielles).
- Théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan) : elle met l'accent sur la satisfaction de trois besoins fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale comme étant le moteur de la motivation intrinsèque.

Les théories contemporaines permettent de comprendre que la motivation ne dépend pas uniquement de récompenses financières ou matérielles, mais également de facteurs psychosociaux. Dans le contexte congolais de la motivation, le besoin de reconnaissance, d'appartenance à un collectif et de légitimité sociale peut prendre une dimension particulièrement grande, compte tenu de l'importance des réseaux familiaux, claniques ou ethniques⁷.

II. LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE : UN LEVIER CLE DANS LE CONTEXTE CONGOLAIS

2.1. Culture organisationnelle et motivations individuelles

La culture organisationnelle est l'ensemble des valeurs, des normes, des croyances et des pratiques partagées par les membres d'une même organisation⁸. Dans le secteur public, la culture est, également, imprégnée de l'héritage historique, politique et administratif du pays, ainsi que des traditions sociales locales (coutumes). Les agents publics congolais sont, ainsi, porteurs de représentations et de

⁴ HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN B. B., *The motivation to work*, Jon Wiley & Sons, New York, 1959.

⁵ VICTOR H. VROOM, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964.

⁶ EDWARD L. Deci, & Richard, M. Ryan. (2000), the "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4): p. 227-268.

⁷ FONS TROMPENAARS and Charles HAMPDEN-TURNER, *Riding the waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicolas Brealey Publishing, 2nd Revised, London, January 1997.

⁸ HOFSTEDE G., *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd Edition, Sage Publications, April 2001

comportements qui proviennent non seulement de leurs expériences professionnelles, mais aussi de leur éducation et de leur environnement communautaire.

Il est, souvent, fait d'une forte considération pour la hiérarchie, liée au respect coutumier de l'autorité dans les structures familiales et politiques. Aussi, les phénomènes comme la « culture du chef et la culture de l'aîné » ou l'importance accordée au statut social peuvent influencer sur les comportements, parfois, au détriment d'une approche de proximité et participative de la gestion.⁹ Pour le gestionnaire public, il s'agit de trouver un juste équilibre entre la reconnaissance des spécificités culturelles et la mise en place de principes de management moderne, axés sur la performance et la transparence.

2.2. Poids des réseaux de solidarité et des valeurs communautaires

En République Démocratique du Congo, appartenir à une communauté et le fait de s'identifier à un groupe (ethnique, régional, familial) peuvent aussi avoir une forte influence sur la motivation au travail. D'un côté, nous avons, la solidarité intra-communautaire qui peut nourrir un fort engagement, une entraide mutuelle et développer un sens aigu des responsabilités envers les membres de son groupe avec qui on forme une famille par extension. Et d'un autre côté, cette appartenance peut susciter des phénomènes comme favoritisme ou clientélisme, en particulier, dans un contexte administratif où les procédures de contrôle demeurent parfois peu développées ou quasi-inexistantes.

En effet, l'idée de « redistribution » ou d'obligation morale et affective envers la famille élargie peut exercer une pression sur l'agent public, l'amenant à privilégier, parfois, des intérêts privés au détriment du service public¹⁰. Ces mécanismes existants sont un défi pour les responsables RH, qui doivent, alors, faire avec des logiques de loyauté complexes, susceptibles d'affecter la cohésion interne du personnel et la réalisation des missions de service public.

2.3. Perception de la rémunération et symbolique du pouvoir

Outre la question du salaire en tant que tel, l'aspect symbolique lié à la rémunération et au pouvoir peut, aussi, influencer la motivation des agents. Dans certains contextes, le statut hiérarchique dans l'administration publique confère un prestige social et des avantages qui vont bien au-delà d'une simple rétribution financière, la valorisation sociale est ancrée dans la sphère culturelle congolaise, et participe, activement, à la construction d'une identité professionnelle.

Par contre, quand les rémunérations ou les avantages ne sont pas à la hauteur des attentes, on peut assister à un écart entre l'image parfaite de l'emploi public (qui est associé à la stabilité et au respect), et la réalité des conditions dans lesquelles les agents publics travaillent. Cet écart entraîne, bien souvent, une démotivation et un désengagement. Tout cela dans un environnement où ils sont contraints de faire face aux réalités (pressions) familiales et sociales intenses¹¹.

III. IMPLICATIONS MANAGERIALES ET PERSPECTIVES POUR LA REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

3.1. Intégrer la dimension socioculturelle dans la gestion du personnel

La prise en compte des facteurs socioculturels invite à redéfinir la politique de gestion des ressources humaines (Le mix social RH) dans les institutions publiques congolaises, qui comprend certains ajustements sur la formation classique vers une formation plus pratique, la gestion carrière (un bilan de plan de carrière après chaque cinq ou six ans) et une rémunération au taux du jour. Il s'agit, alors, de développer une approche plus sensible aux réalités locales et économiques, en favorisant la communication et la participation du personnel au quotidien. Il s'agit, notamment, de la :

- formation et sensibilisation : proposer des programmes de formation aux dirigeants (gestionnaires) qui comprennent la connaissance des spécificités culturelles congolaises, afin d'améliorer les pratiques managériales et la cohésion des équipes ;
- gestion participative : mettre en place des mécanismes de participation du personnel aux décisions, tout en valorisant les instances de dialogue social qui tiennent compte des logiques de

⁹ DIA MAMADOU, *Africa's management in the 1990s and Beyond: Reconciling indigenous and transplanted institutions* (English), Directions in development Washington, D.C: The World Bank Group, January 1996.

¹⁰ BLUNDO G. & SARDAN J-P. Olivier (de), *Everyday corruption and the state: Citizens and Public Officials in Africa*, Zed books, January 2006.

¹¹ Ministère de la Fonction public, Rapport sur la modernisation des institutions publiques en RD Congo, Kinshasa, Editions du gouvernement, 2019.

solidarité propres au contexte local.

3.2. Promotion de la transparence et de la redevabilité

La transparence dans la gestion de la chose publique, l'intégrité et le fait que chacun fasse face à ses responsabilités sont des principes fondamentaux qui peuvent lutter contre le favoritisme, le népotisme et l'absentéisme pour qu'il règne un climat de confiance entre les gestionnaires et les agents publics¹².

Dans un environnement où les réseaux communautaires sont puissants, il faut renforcer les mécanismes d'évaluation et de contrôle qui peuvent aider à clarifier les responsabilités et à limiter voire à supprimer certaines dérives liées à la solidarité de groupe, en créant une institution d'organes indépendants d'audit interne ou créer le système de gestion informatisé centralisé. Ceux-ci peuvent constituer plusieurs leviers structurels afin de promouvoir une culture de la performance et de l'implication, tout en s'assurant que les règles en vigueur soient appliquées pour tous de manière équitable et impartiale.

3.3. Renforcer le sentiment d'appartenance et des récompenses

Les responsables publics devraient, également, accorder une attention particulière aux mécanismes de récompense, qui constituent un facteur clé de la motivation intrinsèque dans le contexte congolais. Outre les promotions formelles, l'attribution de distinctions honorifiques ou la mise en valeur des réalisations individuelles et collectives peuvent contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance à une organisation ou à une institution et d'estime de soi.

Il faut aussi encourager les pratiques de leadership inclusif¹³, qui valorisent la contribution de tout un chacun et promeuvent le respect mutuel. Cela peut aider à atténuer les effets négatifs du « culte du chef » et des hiérarchies trop strictes¹⁴.

CONCLUSION

L'analyse conceptuelle développée dans notre article souligne combien les dimensions socioculturelles constituent un déterminant essentiel de la motivation du personnel au sein des institutions publiques en RD Congo. Les théories classiques et contemporaines de la motivation offrent un socle de réflexion, mais elles doivent être ajustées à la réalité sociale et complétée pour rendre compte de la complexité des dynamiques locales. Les valeurs sociales, l'importance des réseaux communautaires, le « culte du chef », les croyances, la perception du pouvoir et de la rémunération sont autant de facteurs qui influencent les comportements des agents publics congolais.

Pour les décideurs et gestionnaires, il apparaît crucial d'intégrer cette dimension socioculturelle dans la conception et la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines. Sans une forte prise en compte, les réformes administratives risquent de se heurter à des résistances informelles et à des mécanismes de démotivation, compromettant, ainsi, toute la performance globale des services publics à travers le pays. Les défis sont nombreux, mais les opportunités le sont tout autant, dès lors que l'on cherche à faire converger l'héritage culturel et les principes d'un management public efficace et équitable pour tous.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM H. MASLOW, « Theory of Human Motivation », in *Psychological Review*, 50, p. 370-396, January 1943.
- ADEBAYO ADEDEJI, *Public Sector Management Reforms in Africa*, UN.ECA, Addis-Ababa, 2007
- BLUNDO G. & SARDAN J-P. Olivier (de), *Everyday corruption and the state : Citizens and Public Officials in Africa*, Zed books, January 2006.
- DEDEHOUANOU, H., « Les défis du Leadership inclusif dans l'Administration publiques africaines », in *Revue Panafricaine d'Administration publique*, 4 (2), 33-52, 2015
- DIA MAMADOU, *Africa's management in the 1990s and Beyond: Reconciling indigenous and transplanted institutions* (English), Directions in development Washington, D.C: The World Bank Group, January 1996.

¹² ADEBAYO ADEDEJI, *Public Sector Management Reforms in Africa*, UN.ECA, Addis-Ababa, 2007

¹³ RIERA P. et VIAU Y., *Défis du Leadership inclusif*, Inclusionem & Accultura, 2023

¹⁴ DEDEHOUANOU, H., « Les défis du Leadership inclusif dans l'Administration publiques africaines », in *Revue Panafricaine d'Administration publique*, 4 (2), 33-52, 2015

- EDGAR H. SCHEIN, *Organizational culture and Leadership*, Volume 2 de Jossey-Business & Management Series, 4^e Edition, John Wiley & Sons, 2010.
- EDWARD L. Deci, & Richard, M. Ryan. (2000), the “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self- Determination Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4): p. 227-268.
- ENGLEBERT P., *Africa : Unity, Sovereignty, and Sorrow*, Lynne Rienner Publisher, May 2009.
- FONS TROMPENAARS and Charles HAMPDEN-TURNER, *Riding the waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicolas Brealey Publishing, 2nd Revised, London, January 1997.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN B. B., *The motivation to work*, Jon Wiley & Sons, New York, 1959.
- HOFSTEDE G., *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd Edition, Sage Publications, April 2001
- Ministère de la Fonction public, *Rapport sur la modernisation des institutions publiques en RD Congo*, Kinshasa, Editions du gouvernement, 2019.
- RIERA P. et VIAU Y., *Défis du Leadership inclusif*, Inclusionem & Accultura, 2023
- VICTOR H. VROOM, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964.

