UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

(FASHS)

INSTITUT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

(IPSE)

MEMOIRE DE MAITRISE EN PSYCHOLOGIE

Option : Psychologie de la vie Sociale et Professionnelle

Sujet

Motivation Des Agents De Sécurité De La Brigade Territoriale De Gendarmerie de Kandi

RÉALISÉ ET SOUTENU PAR :

ALOHOUTADE O. Michel

DIRECTEUR DE MÉMOIRE

Dr Thierry KOUGBEAGBEDE

Maître Assistant (CAMES)

Année Académique : 2017-2018

Sommaire

Introduction 7

PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE 10

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE 11

CHAPITRE II : CADRE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 26

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, ET DISCUSSION DES RESULTATS 37

CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS 38

CHAPITRE IV : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ... 56

Conclusion 68

Dédicace

A

*m*a chère épouse Pascaline BOCO qui m'apporte au quotidien le soutien et l'encouragement nécessaire pour ma réussite dans mes entreprises.

In mémorium

A

mes chers feus géniteurs, Joachim ALOHOUTADE et Kpossi KPOVIESSI qui, par la grâce de l'éternel, m'ont permis de faire partie des hommes sur terre mais, qui m'ont très tôt quitté.

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui par leur encouragement, leur assistance, leur affection m'ont aidé à l'aboutissement heureux de cette œuvre. Il s'agit principalement de :

- Docteur Thierry KOUGBEAGBEDE, qui a accepté diriger ce travail, malgré ses multiples occupations. En effet, c'est avec grand enthousiasme, beaucoup de dévouement et de compétence que vous m'a accompagné dans cette noble tâche ;
- tous nos enseignants de l'Institut de Psychologie et des Sciences de l'Education, pour avoir contribué à notre formation universitaire ;
- tous les membres du jury pour avoir sacrifié de leur temps afin d'examiner ce travail ;
- mon cher frère aîné et tuteur, Gaudens G. MICHONOMBO, homme de courage, de grande générosité et de tendre affection qui m'a toujours appris à vivre sur le chemin du bon sens et à faire du travail mon premier souci ;
- mon ami sincère Maxime MONTCHO, sous-officier supérieur de la Gendarmerie Nationale, c'est pour moi l'occasion de t'exprimer ma sincère gratitude pour tous les efforts consentis pour moi et que DIEU le tout puissant te rendre au centuple tes biens faits ;
- tous les chefs hiérarchiques et le personnel de la Brigade Territoriale de KANDI et de la Compagnie de Gendarmerie de Kandi pour tous les efforts et la disponibilité consentis, l'ouverture et la bonne ambiance que nous avons entretenues tout au long de mon passage à leur côte en vue de nous accompagner dans nos recherches ;
- tous mes camarades de promotion de la Psychologie et Science de l'Education 2002-2003, retrouvez ici l'expression de mes profonds attachements ;

Résumé

Le présent travail porte sur la motivation au travail dans un service de sécurité publique au Bénin en se spécifiant sur le cas de la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi. Il vise à analyser les mécanismes mis en place par la brigade, pour motiver son personnel. Il a été réalisé sur 34 sujets dont 28 agents de la brigade, 02 spécialistes des ressources humaines et 04 psychologues grâce à la combinaison de la technique d'échantillonnage dite choix raisonné et celle dite aléatoire simple. De nature essentiellement qualitative, cette recherche a été réalisée au profit des entretiens et d'une grille d'observation pour la collecte des données sur le terrain.

Des données issues de cette recherche et des analyses faites, il peut être retenu que les prédispositions psychologiques à être motivés au travail favorisent la performance des agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi et que l'ambiance de travail et les facteurs de rémunération expliquent la motivation au travail chez ces agents. L'analyse souligne par ailleurs que la motivation au travail du personnel est due à l'anticipation sur les besoins des travailleurs de la brigade.

Mots-clés : motivation au travail ; service de sécurité publique ; brigade territoriale de gendarmerie ; Kandi.

Abstract

The present job concerns motivation at job in a service of public security in the Benin by specifying on the case of the territorial brigade of police station of Kandi. He aims at analysing mechanisms set up by the brigade, to motivate his personnel. He was accomplished on 34 subjects among which 28 agents of the brigade, 02 specialists of human resources and 04 psychologists thanks to the combination of the technology of sampling said reasoned choice and that said unpredictable simple. Of principally qualitative nature, this research was accomplished to the advantage of discussions and of grid of observation for the collection of data on the ground.

Data coming from this research andfrom analyses made, he can be kept that psychological predispositions to be motivated at job favour the performance of the agents of the territorial Brigade of police station of Kandi and that working ambience and factors of remuneration explain motivation at job at these agents. The analysis underlines more over that the motivation at the job of the personnel is due to anticipation on the needs of the workers of the brigade

Key words : motivation at job; service of public security; territorial brigade of police station; Kandi.

Introduction

L'importance de la question de la motivation au travail dans le contexte de l'évolution de la société ne fait guère de doute. La problématique de la performance dans la sphère publique a été posée dans les pays anglo-saxons au début des années 80 en raison de la crise financière couplée par un important déficit public (Amar et Berthier, 2008) d ' une part ; et des actions jugées inadaptées aux besoins des usagers d'autre part (Forest, 2006). Pour toute entreprise, un personnel compétent est d'une importance capitale. Il n'est pas plus évident qu'un personnel compétent soit toujours motivé dans son vécu quotidien au travail. Le rôle primordial de l'homme pour l'évolution et la prospérité d'une entreprise reste au cœur des discours du management moderne depuis ces dernières décennies. Une structure aussi sophistiquée soit-elle, ne vaut que ce que valent les hommes et les femmes qui la font fonctionner. Elle peut s'avérer inefficace si les individus qui la composent et l'animent ne sont pas à la hauteur des tâches qu'ils doivent accomplir ou s'ils n'ont aucun intérêt à travailler pour son efficacité.

Pour ce faire, comment motiver le personnel au travail devient la principale interrogation suscitant un intérêt bien particulier chez les psychologues du travail, les gestionnaires des ressources humaines, les consultants, les chercheurs, etc. Pour Forest (2009), la motivation est un concept central en gestion des ressources humaines, puisqu'elle fait référence aux efforts et à l'énergie investis dans le travail. Cette énergie sert à déclencher et à réguler les comportements au travail et détermine par conséquent la direction, la durée et l'intensité des comportements en emploi (Forest et *al.*, 2009). Etant donné que le principe de tout individu veut que la réussite de l'entreprise dépende des performances collectives qui sont elles-mêmes tributaires à des performances individuelles, il y a cependant lieu de savoir la meilleure façon de susciter et d'améliorer la motivation au travail des salariés. Les approches en sens vont rapidement diverger, des courants théoriques se

construisent et se détruisent, des écoles de pensées se constituent et prolifèrent. C'est alors que, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et complexe, car non seulement elle suscite le désir et l'envie du salarié, mais aussi elle capte beaucoup plus son attention (Saban, 2014). Si pour Forest (2009), tout le monde désire avoir des employés motivés, notre démarche dans la présente œuvre, va nous conduire à comprendre au mieux si vraiment, avoir un personnel de sécurité motivé en occurrence un gendarme motivé est le fait du hasard ou si à contrario un processus cohérent y mène. Le bon fonctionnement des organisations nécessite une gestion adéquate des ressources humaines (Taylor, 1991). Dans cette dernière, une place prioritaire est occupée par la motivation (Péretti, 1977 et Jameson, 2003). La motivation, orientée vers l'efficacité de l'organisation, doit tenir compte du développement personnel et de carrière des ressources humaines pour impulser le dynamisme intérieur vers la qualité des services (Gellerman, 1970 et Terry, 1985). Dans le secteur de la sécurité, la gendarmerie nationale à un rôle important au Bénin. Le domaine de la sécurité, secteur de nos enquêtes, est un terrain névralgique de tout développement durable. En témoignent tous les efforts déployés, au plan national par le Ministère de l'intérieur et de la Sécurité Publique et le Ministère de la Défense Nationale, pour garantir une sécurité sans pareille à la population Béninoise.

Au Bénin, la sécurité intérieure est assurée principalement par deux (02) grandes institutions que sont la Gendarmerie Nationale et la Police Nationale puis accessoirement par l'Armée, les Eaux et Forêts, les structures privées de sécurité et les comités locaux de sécurité civile. La Gendarmerie Nationale est présente sur la quasi-totalité de l'étendue du territoire nationale, la Police Nationale dont les actions se limitent dans la ville et à certaines frontières du pays, l'Armée qui ne vient qu'en appui à la Gendarmerie et à la Police en cas de nécessité, les structures privées de sécurité dont les promoteurs visent un but lucratif et les comités locaux de sécurité civile installés dans certaines zones du pays afin

d'aider les forces de sécurité publique à traquer les grands malfaiteurs. Etant donné que la Gendarmerie intervient quasiment sur toute l'étendue du territoire au profit de la population, elle nous a plus intéressés. Elle est placée sous la tutelle du Ministère de la Défense Nationale mais elle fut mise à la disposition du Ministère de l'Intérieur de la Sécurité Publique sous le régime actuel. Dans cette modernisation de l'action de l'Etat vers la performance, la réforme du management des Ressources Humaines (MRH) se doit de devenir l'un des piliers de la réforme du management public (Battaglio, 2010). Ainsi la question de la motivation des agents de la sécurité publique et particulièrement de la motivation au travail des agents de la gendarmerie en service à la brigade territoriale de Kandi est celle qui nous préoccupe ici.

La motivation au travail étant un phénomène complexe qui mérite des recherches détaillées et approfondies, en particulier dans des contextes moins étudiés comme le contexte de la sécurité publique, nous nous sommes évertué à investiguer sur la motivation des agents de sécurité de la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi. Le présent travail se présente en deux grandes parties. Une partie théorique et méthodologique et une partie consacrée aux résultats et leur discussion. Il convient à présent, de prendre connaissance du problème qu'aborde cette recherche.

PREMIERE PARTIE :

CADRES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre aborde dans un premier temps la problématique, définit les hypothèses, les objectifs et les principaux concepts de la recherche et dans un second temps, il fait une synthèse des écrits scientifiques concernant le sujet de recherche.

1.1. Problématique

Toute recherche a pour but de trouver une réponse à une question et, par conséquent il ne saurait y avoir de recherche là où, au départ aucun problème ne se pose (Robert, 1988). Cependant, depuis ces dernières années, nous constatons à travers les actualités que les pays du monde sont confrontés à diverses violences mettant les populations dans des états d'insécurité chronique. Les attentats du 11 septembre 2001 contre les deux tours jumelles de New-York ont porté l'insécurité à un niveau jamais atteint, même lors de la période dite de la guerre froide. Ces attentats ont fait perdre de vue toutes les attaques terroristes déjà enregistrées à l'intérieur des pays et les mouvements anarchistes (Yekoka, 2009). Le terrorisme international étant ‘‘une criminalité transnationale organisée’’ (Cilliers, 2004). Au regard de ces constats, l'insécurité internationale implique une violence pensée à partir d'un réseau transnational, avec des acteurs ayant des identités et des races parfois différentes. Et depuis plus de deux décennies, cette violence a fait l'objet de diverses réflexions dans les domaines de sciences humaines et sociales (Yekoka, 2009).

Au cours de ces dix dernières années, l'insécurité s'est imposée parmi les préoccupations sécuritaires en Afrique centrale. Pourtant, cette menace ne fait pas encore l'objet d'une définition consensuelle et opératoire (ONU, 2004). Une insécurité qui est l'expression du groupe organisé et structuré de trois personnes ou plus, existant depuis un certain temps et agissant de concert dans le but de

commettre une ou plusieurs infractions graves, pour en tirer, directement ou indirectement, un avantagé financier ou autre (Ntuda, 2009).

L'Afrique, particulièrement l'Afrique de l'Ouest, est confrontée à une multitude de défis d'ordre sécuritaire: montée de l'extrémisme religieux, de l'islamisme radical et le terrorisme s'en inspirant, trafics en tout genre – êtres humains, drogue, armes, etc.-, circulation et prolifération des armes légères et de petit calibre, criminalité transfrontalière organisée, etc.; défis se nourrissant également de réalités et considérations socioéconomiques et environnementales (Assanvo, 2012). Cela se caractérise par les violences des groupes islamiques tels qu'Al Qaïda au Maghreb Islamique (Aqmi), qui ont mené des attaques meurtrières au Mali, au Burkina-Faso ou en Côte-d'Ivoire. L'attentat récent de Grand-Bassam en Côte-d'Ivoire le 13 mars 2016 ayant fait 19 morts et des menaces persistantes d'attaques terroristes pouvant éventuellement venir du Nigéria où le groupe islamique Boko Haram a fait de milliers de morts depuis 2009.

Ainsi, pour faire face à cette menace, de nature complexe, transnationale, sournoise et évolutive, un certain nombre d'efforts et d'initiatives (politique, socioéconomique et sécuritaire) ont été mises en œuvre par les différents pays qui y sont confrontés ou qui risquent d'y être confrontés (Assanvo, 2012). Au Bénin, le Chef d'Etat-Major des Armées du Bénin, par le Message-Radio-Porté n°16-0422/EMG/DOE/CS du 11 Juin 2016, a saisi toutes les composantes en charge de la sécurité afin qu'elles prennent toutes les mesures nécessaires pour le renforcement de la sécurité sur toute l'étendue du territoire national et au niveau des frontières. Ces mesures visent à multiplier les patrouilles dans les grandes villes et les campagnes, accentuer les visites de secteur dans les villages et les hameaux, accroitre le contrôle d'identité au niveau des frontières et assurer une surveillance accrue de la fluidité de la circulation sur tous les axes routiers, sur les eaux et dans les airs. Car la trajectoire historique et sociopolitique de chaque pays conditionne ses choix stratégiques en matière de politique nationale de sécurité,

les États sont tenus, d'une manière générale, de s'ajuster à un équilibre entre nécessités de leur sécurité intérieure et maîtrise des menaces externes (DGRIS, 2015).

Point n'est besoin de démontrer le rôle de la sécurité dans la vie d'un individu voire de tout un peuple. Mais le système institutionnel en charge de la sécurité au Bénin connaît de profonds dysfonctionnements, toute chose qui peut porter un coup préjudiciable aux objectifs fixés par le gouvernement pour le développement de la nation. En effet, au cours du deuxième trimestre de l'année 2016, les Béninois ont connu une période d'insécurité extrême marquée par des actes de braquage, de cambriolage des domiciles, des assassinats sans précédent. Une situation qui a créé de terreur au sein de la population qui se sentait perdue. De ces faits anxieux, il revient au gouvernement du Bénin de revoir et de réadapter son système sécuritaire pour faire face efficacement à toute sorte de menaces pouvant affecter la paix et la quiétude de la population.

C'est dire qu'il faut motiver davantage les acteurs de la sécurité publique qu'ils soient gendarmes, policiers ou autres. La performance et ne concerne pas uniquement le secteur privé, mais aussi le secteur public. En effet, être performant est un objectif que se donne toute organisation publique ou privée car la performance d'une institution conditionne sa réussite à l'heure de la mondialisation et de la crise sécuritaire. Elle semble être d'autant plus importante pour les organisations publiques en raison du fait que la performance de l'administration publique et celle des agents des forces armées a un plus grand impact sur la sécurité de la société (Wright, 2001). Duvillier et *al.* (2003) considèrent la motivation des agents de la sécurité publique comme étant le carburant indispensable au bon fonctionnement non seulement de l'appareil étatique mais de l'ensemble de la société.

Si la problématique de l'efficacité et de l'efficience des organisations publiques est posée dès le début des années 80 (Perry et Porter, 1982), le besoin d'être productive est de nos jours de plus en plus pressant. En effet, les nouveaux défis auxquels fait face le secteur de la sécurité publique avec notamment la crise sécuritaire qui bat son plein depuis 2008, font que les institutions dudit secteur doivent opérer avec un haut niveau de productivité et d'efficacité (Bright, 2009; Reem, 2011). Pour y parvenir, les agents chargés du secteur de la sécurité publique doivent être motivés (Bright, 2009) en les incitants à déployer des efforts soutenus. La maîtrise des déterminants de la motivation au travail des agents de la sécurité publique est devenue essentielle pour tout effort visant à améliorer les services de la sécurité aux populations (Wright, 2001); car la motivation incite les agents à déployer des efforts soutenus jusqu'à l'atteinte des objectifs et donc à adopter des comportements efficaces au sein de l'organisation(Rainey et Steinbauer, 1999). Elle est donc considérée comme un élément stratégique du changement des structures et des comportements au sein des organisations publiques (Duvillier et *al.*, 2003).

La Gendarmerie nationale nous intéresse plus particulièrement dans ce travail parce qu'elle occupe une position de choix dans le système de sécurité du Bénin, de par sa contribution à la dynamisation de l'ensemble du secteur à travers son occupation du territoire national**.** Un élément de performance nous intéresse dans cette étude, il s'agit de la motivation des ressources humaines des institutions en charge de la sécurité au Bénin. Même si le constat général de nos jours est que dans les unités de base de sécurité publique, les agents sont démotivés. Ce constat ne concerne pas seulement la gendarmerie nationale et de plus aucune étude comparée de la motivation dans toutes les institutions en charge de la sécurité n'a pas été faite. Mais au regard de certains indicateurs sociaux, on a tendance à croire que les unités de base de la gendarmerie nationale offrent dans leur ensemble plus de modèles motivationnels attrayants. Une telle situation donne d'intérêt à l'étude

de la motivation au travail dans les unités de sécurité publique, par souci de comprendre ce qui explique leur efficacité et pour améliorer d'avantage l'existant. De plus, l'importance des activités des unités de base en charge de la sécurité est à la base de l'attention de plus en plus soutenue, portée par le gouvernement à ce secteur.

Pour preuve, la Gendarmerie Nationale qui est une force intégrante de l'armée donc relevant du ministère de la Défense nationale, a été mise à la disposition du Ministère de l'Intérieur par le décret n°2016-584 du 16 Septembre 2016 pour emploi. Ainsi, dans les unités territoriales de la gendarmerie nationale à l'instar de la brigade territoriale de Kandi, tout semble aller pour le mieux. De plus, on y enregistre moins de plaintes provenant des agents; le personnel semble épanoui, le commandement efficace, les relations interpersonnelles sont assez conviviales, la discipline qui est d'ailleurs le principe de base de la corporation et la dynamique au travail favorisent la cohésion et l'émergence de cette unité. Cette allégation fait suite aux jugements de satisfactions que porte la population de Kandi au regard des prestations de la brigade territoriale de Kandi. Face à ce rendement, on est en droit de se demander quels sont les mécanismes de motivation au travail du personnel de la brigade territoriale de Kandi ? Pour répondre à cette préoccupation, nous avons formulé des réponses provisoires ci-après.

1.1.1. Hypothèses de recherche

1.1.1.1. Hypothèse générale

La motivation au travail du personnel de la brigade territoriale de Kandi dépend des mécanismes mis en place.

1.1.1.2. Hypothèses spécifiques

- ❖ les prédispositions psychologiques à être motivés au travail favorisent la performance des agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi;
- ❖ l'ambiance de travail et les facteurs de rémunération expliquent la motivation au travail à la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi ;
- ❖ la motivation au travail du personnel est due à l'anticipation sur les besoins des travailleurs.

1.1.2. Objectifs de recherche

1.1.2.1. Objectif général

L'objectif général de cette recherche est d'analyser les mécanismes mis en place par la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi pour motiver son personnel.

1.1.2.2. Objectifs spécifiques

- ❖ Décrire les caractéristiques psychosociales des agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi et leurs conditions de travail ;
- ❖ Expliquer l'ambiance de travail et les principaux facteurs de rémunération à la Brigade territoriale de Kandi ;
- ❖ Démontrer en quoi l'anticipation sur les besoins motive les agents de la gendarmerie.

1.2. Clarification conceptuelle

Dans ce paragraphe nous allons définir certains concepts utilisés afin de bien cerner ce dont il est question dans la présente recherche. Il s'agira des mots et expressions tels que Motivation au travail et service de sécurité publique.

1.2.1. Motivation au travail

Définir la motivation au travail relève d'un défi, tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur ce sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensées, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors qu'en 1981, on recensait 140 définitions du concept. Nous n'allons pas nous amuser à présenter une analyse des principaux courants théoriques qui alimentent le débat, nous donnerons plutôt quelques éléments qui rendent compte de la notion.

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises (Roussel, 2000). Pour Vallerand et Thill (1993, p.18) le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Ainsi, perçue comme «un ensemble de facteurs conscients ou inconscients qui déterminent un acte, une conduite », la motivation est selon Hellriegel & Slocum (1974) « la motivation est une prédisposition à agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique ». Pour Gibson (1998), « la motivation est un état, dans

la perspective de l'individu qui présente la force de sa propension à faire des efforts dans le sens d'un comportement particulier ». La motivation peut donc être comprise comme un état caractérisé par la propension pour l'individu à diriger son action vers certains objectifs et à engager une partie de son énergie, de ses ressources à la réalisation de ces objectifs.

La motivation au travail considérée, selon Roussel (2000), par les psychologues comme un processus qui peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut "être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances" (Pinder, 1984, p.8). La motivation apparait comme l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations -efforts et énergie- du comportement de l'individu dans l'organisation (Roussel, 1996).

En résumé et dans le cadre de ce travail, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

1.2.2. Service de sécurité publique

Le service se distingue du bien ou produit par son caractère immatériel et par l'impossibilité de stockage. Un service est généralement consommé au moment de sa production. Le service selon Dupont (2000), est défini comme une

prestation à caractère immatériel conçue, mise au point et proposée par une institution à des clients, ici le public. Selon Leonard Berry (1991), un service est un acte, une action, une performance, plutôt qu'un objet ou une chose. On peut donc établir une simple définition de service comme une prestation immatériel et temporelle proposé par une institution aux clients.

Définir la « sécurité » est un péril, non pas pourtant à cause de son insertion dans la plupart des domaines de la vie sociale, mais surtout parce que le concept est lui-même susceptible d'être connoté idéologiquement. Cette tonalité idéologique, qui empêche tout réel consensus à son sujet, l'élève au rang de «concept essentiellement contesté» (Gallie, 1955). L'étymologie latine de «sécurité» révèle une contradiction intrinsèque, presqu'un oxymore, un choc entre la particule sine (sans) et l'idée de cura (soin). Les deux éléments mis ensemble (sine + cura) donnent à la sécurité un sens déconcertant : l'absence de soin, c'est-à-dire le contraire de ce qu'elle veut dire aujourd'hui : un état dans lequel «on» a rien à craindre. La sécurité, pour reprendre Cicéron (1995), ne désignait donc pas «l'absence d'anxiété dont dépend une vie heureuse», un état de quiétude intérieure, de sérénité et d'équilibre. Ce sens ne s'imposera que bien plus tard.

Wolfers (1965): «Dans un sens objectif, la sécurité mesure l'absence de menaces pesant sur les valeurs acquises; dans un sens subjectif, elle désigne l'absence de peur que ces valeurs soient attaquées». Wæver (1995) : «On peut considérer la 'sécurité' comme ce qui est appelé dans la théorie du langage un acte du discours. C'est l'articulation elle-même qui est l'acte. En disant 'sécurité', un représentant de l'État déplace le cas particulier dans un espace défini, exigeant des moyens spéciaux pour mettre un terme à ce développement». Buzan (2008): «Dans le cas de la sécurité, la discussion consiste à se soustraire à la menace. Dans le contexte du système international, la sécurité désigne la capacité des États et des sociétés à préserver l'autonomie de leur identité et leur intégrité fonctionnelle». La sécurité publique désigne généralement les différents aspects

d'ordre public et de sécurité visant à protéger la population d'un Etat contre les menaces internes, par opposition à la sécurité extérieure qui vise la défense d'un territoire contre des menaces étrangères

En résumé dans le cadre de cette recherche, le concept de service de sécurité publique peut être retenu comme une prestation immatérielle et temporelle proposé par une institution, visant à protéger la population d'un Etat contre les menaces internes, à préserver l'autonomie de leur identité et leur intégrité fonctionnelle.

1.3. Revue de littérature

Cette partie du travail se consacre au résumé de quelques-uns des nombreux travaux scientifiques qui se sont consacré au problème objet de la recherche. Elle fait ressortir les principales préoccupations des auteurs sur cette même thématique. Puisqu'aucune étude ne peut émaner du néant mais s'inscrit nécessairement dans la suite des études antérieures sur la question, nous avons fait recours à la littérature. Ainsi la recherche documentaire, nous a permis de constater que la question de la motivation au travail a fait l'objet de beaucoup d'attention de la part non seulement des auteurs mais aussi des industriels. Les premiers l'abordent suivant le courant de pensé dont ils se réclament. Les seconds quant à eux l'abordent dans la perspective d'améliorer la rentabilité.

Cependant, pour Bret (2006), le développement et le fonctionnement psychologique doivent être compris en considérant trois facteurs en interaction, ou dit-il, se déterminent réciproquement. Les arguments avancés par l'auteur s'articulent autour de deux aspects. Le système de soi et le sentiment de compétence et puis, le sentiment de compétence et les conduites. Le système de soi « *self-system* », qui est une composante de la personne, contribue fortement à la régulation de l'activité. II est constitué selon cet auteur, de la cognition qui reflète l'histoire du sujet et qui sont des traces de renforcements dont son activité

a été l'objet. L'auteur estime que ces cognitions fournissent des schémas interprétatifs des perceptions, des standards personnels ou collectifs qui permettent au sujet d'évaluer ses performances, des critères permettant d'apprécier l'importance des buts poursuivis, des types d'attribution permettant d'expliquer les performances. Un élément central du sentiment de soi est le sentiment de compétence aux yeux de Bret (2006). Plus loin, l'auteur estime que le sentiment de compétence fait partie intégrante des croyances des individus quant à leurs capacités à réaliser des performances particulières. II contribue ainsi, à déterminer des choix d'activités et d'environnement, l'investissement du sujet dans la poursuite des buts qu'il s'est fixé, la persistance de son effort et les réactions émotionnelles qu'il éprouve lorsqu'il rencontre des obstacles. Pour Pink (2016), le sentiment de compétence peut être caractérisé par son niveau, sa force et sa généralité. Le niveau du sentiment de compétences est fonction du degré de difficulté des tâches que le sujet se sent capable d'entreprendre selon les conclusions de Segal et Duron (2015). Sa force varie selon la confiance que le sujet a dans ses auto-estimations de compétence. Le degré de généralité du sentiment de compétence est alors faible selon les travaux de Segal et Duron (*Ibid*). Pour Bret (2006), quatre processus participent à la détermination du sentiment de compétence :

- les expériences de succès, lorsqu'ils ne sont pas fortuits et lorsque les tâches ne sont pas trop faciles, élèvent le niveau du sentiment de compétence ;
- l'observation d'autrui, lorsque le sujet a peu d'expérience de la tâche et lorsque le modèle est performant et présente des similarités avec le sujet ;
- la persuasion verbale a aussi un effet sur le sentiment de compétence. Celui-ci est d'autant plus fort que la source d'influence est crédible et que les objectifs de performance paraissent réalistes ;
- enfin, le sentiment de compétence est sous la dépendance des émotions.

Par ailleurs, Herzberg et *al.* (1959) estime que les facteurs de la motivation proviennent des besoins de réaliser toutes les potentialités pour obtenir la perfection. Ce sont le travail lui-même, la considération dont bénéficie le travailleur, l'avancement et la responsabilité. La première série de facteurs selon Herzberg et *al.* (1959) est associée aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et ces facteurs sont liés au contenu du travail en soi et sont appelés des facteurs intrinsèques. La deuxième série est associée aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et ce sont des facteurs liés au contexte de travail. Herzberg (*Ibid.*) les considère comme des facteurs extrinsèques. Selon Bret (2006), c'est la combinaison des forces chez l'individu et dans l'environnement qui détermine son comportement. Le comportement organisationnel diffère alors d'un individu à un autre, compte tenu des attentes et le choix qui s'effectuent entre plusieurs possibilités. Bret (*op.cit.*) soutient dans sa théorie que l'homme n'est pas intrinsèquement motivé ou non, mais que sa motivation dépend des situations qu'il affronte et de la manière dont celles-ci répondent à ses besoins. D'une manière générale, les travaux de Bret rendent compte de la manière dont l'effort au travail d'un individu est fonction d'une part, de l'intensité de désirs qu'il peut satisfaire en parvenant à certains résultats dans son travail et d'autre part de l'estimation personnelle des chances d'atteindre ces résultats.

Pink (2016) a également élaboré un modèle permettant de comprendre par quels processus les environnements humains dans lesquels sont plongés les individus et les ressources que ces individus peuvent mobiliser permettent l'adaptation et le développement. Ce modèle définit un système environnemental et un système personnel. Le système environnemental est constitué de tous les contextes dans lesquels le sujet est impliqué, des exigences de ces contextes et des ressources qu'ils peuvent procurer (aide, soutien). Le système personnel est constitué des caractéristiques de compétences générales et de leurs préférences.

L'adaptation de l'individu à l'environnement se traduit donc selon Jackson et Whithney (1995), par ses performances, son estime de soi, son sentiment de bien-être. La liaison entre les propriétés de l'environnement et l'adaptation est modulée par le système personnel, par la représentation que le sujet a construite de la situation et par des capacités à s'adapter à des situations plus ou moins stressantes Pink (2016). Pour Mitchell (1997), la représentation de la situation et les capacités d'adaptation sont sous l'influence des systèmes environnementaux et personnels. Les processus envisagés sont par conséquent, transactionnels et à chaque étape des rétroactions sont possibles. Cet auteur rend compte de l'adaptation de sujets qui n'ont pas spécialement choisi leur environnement. Ces différentes opinions expliquent les facteurs qui sont à la base de certaines conduites des individus en situation de travail.

Par ailleurs, Bret (2006) a travaillé sur l'évaluation cognitive des travailleurs dans un service public. Cet auteur postule que la motivation intrinsèque sera suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. Le processus motivationnel dépendrait de tous les facteurs et contextes qui pourraient influencer ces deux besoins. De plus, Vernier (2004) souligne que chaque individu à des degrés divers, cherche à satisfaire son sentiment de compétence, c'est-à-dire à développer ses capacités, à interagir efficacement avec son environnement. Pour Roussel (1996), cette force agit de façon conjointe avec celui de l'autodétermination. Pour satisfaire ce besoin, l'individu s'emploie à développer un locus de causalité interne qu'il perçoit. Il s'agit alors de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement. Tant qu'il perçoit que son environnement guide son choix, il perçoit en lui-même une situation de causalité externe. Il perçoit ainsi son travail comme supportant son autonomie. En retour, son sentiment d'autodétermination s'accroît et renforce sa motivation intrinsèque. De ce fait, les facteurs situationnels joueraient un rôle déterminant de la motivation intrinsèque. Si le contexte de

travail amène l'individu à se sentir responsable de son comportement, assure le choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes, il percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination selon les conclusions de Vernier (2004). Les travaux de Bret (op.cit.) nous révèlent que lorsque le contexte de travail renvoie vers l'individu un feed-back positif sur ses réalisations, ses performances, il renforce son sentiment de compétence et par conséquent, sa motivation intrinsèque, mais ces auteurs ne précisent pas l'influence des deux types de motivation (extrinsèque et intrinsèque) sur les attitudes des travailleurs.

Mitchell (1997) quant à lui, a effectué leurs travaux sur l'adaptation au travail. Sur la base de l'analyse du travail, ces auteurs considèrent que la batterie factorielle General Aptitude Test Battery (GATB) permet un bon échantillonnage des aptitudes les plus pertinentes. Cette batterie permet d'évaluer neuf capacités : capacité général à apprendre, capacité verbale, capacité spatiale, capacité numérique, capacité perceptive, capacité d'attention. Ils considèrent également que le Minnesota Questionnaire (MIQ) fournit un bon rassemblement des valeurs et des besoins. Mitchell (1997) pense qu'au cours du processus d'adaptation le sujet cherche à se réaliser et à se maintenir sur une bonne correspondance entre sa personnalité et son milieu de travail. Pour eux, l'individu se juge satisfait lorsque ses valeurs le sont. Il donne satisfaction lorsque ses capacités lui permettent de répondre aux exigences du travail. L'inadaptation se traduit donc par un départ volontaire lorsqu'il ne donne pas satisfaction.

Dans leurs travaux, Bret (2006) met un lien entre les conditions d'adaptation au travail et les attitudes des travailleurs et non un lien entre la motivation et les attitudes des travailleurs. Mayo (1933) soumet les ouvriers d'une usine de fabrication de téléphones aux USA à des expérimentations portant sur l'attitude de ces ouvriers au travail face aux modifications de l'éclairage. Il se rendit compte que ce ne sont pas les conditions de travail comme il l'avait supposé

qui motivaient. L'analyse de ces travaux antérieurs montre que les recherches qui ont porté sur les comportements au travail, concernent les attitudes des travailleurs, la motivation des travailleurs, les conditions matérielles et le type d'organisation de travail. Cependant, tous les aspects psychosociaux hors du travail ne sont pas pris en compte. C'est pour cela que nous avons jugé utile d'étudier la motivation liés aux attitudes des travailleurs dans un service public en l'occurrence chez les travailleurs de la brigade territoriale de Kandi. Au vue de tout ce qui précède, on peut retenir que la motivation n'est pas un trait de caractère et qu'on ne nait pas motivé en soi. Roussel (1996. P.74), estimera alors que la motivation est difficilement mesurable car non observable directement. C'est donc le facteur qui pousse quelqu'un à vouloir faire quelque chose. Cela relève d'une volonté qui doit être mise en place conjointement par la brigade territoriale de Kandi.

CHAPITRE II : CADRE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, il est question de présenter le cadre d'investigation ainsi que l'approche méthodologique adoptée pour le compte de cette recherche. Il s'agira d'abord d'exposer le cadre de la recherche ; ensuite de révéler la nature de la recherche, la population cible, l'échantillonnage, les techniques et outils de collecte de données, les techniques de traitement et d'analyse des données ; et enfin de faire part des difficultés rencontrées au cours de cette recherche.

2.1. Présentation du cadre de l'étude

2.1.1. Bref aperçu de la Commune de Kandi

Kandi est une ville située au nord-Est du Bénin, chef-lieu de la commune du même nom et préfecture du département de l'Alibori. Elle constitue un point central pour découvrir le Nord du pays et accéder au parc national W. D'une superficie de 3421 km², Kandi est limitée au nord par la commune de Malanville, au sud par la commune de Gogounou, à l'est par la commune de Ségbana et à l'ouest par la commune de Banikoara. Le relief de Kandi se caractérise par des plateaux de grès en majorité et parsemés de quelques collines granitiques et de quartzites. La commune compte une population de 179290 habitants dans l'ensemble jeune (51% ont moins de 15 ans contre 53,4% pour l'Alibori) et est inégalement répartie (RGPH4). La population regroupe sur le plan ethnique, d'après le Plan de Développement de la commune (PDC, 2011-2015), les Mokollés représentent 15% de la population totale, les Bariba 31,38%, les Dendi 9,47%, le Peulh 30,41%, les Yoruba 5,93%, les Ada 0,3%, les Fon 1,65%, les Yom, Lokpa 0,1%, les Otamari 0,2% et les autres ethnies représentent 5,56%. Au plan religieux, 75,45% de la population est musulmane. Le catholicisme et le

protestantisme représentent respectivement 16,75% et 1,13%. Les religions traditionnelles font 0,9% et ceux qui ne croient à rien occupent 3,18%.

La population de commune étant majoritairement rurale, ses potentialités économiques relèvent des ressources agricoles qui sont essentiellement le Coton, le karité, l'anacarde, le mil, le maïs, le sorgho ; des ressources en élevage : Gros bétail (Bovins ovins, caprins…) et des ressources touristiques sont entre autres des Zones cynégétiques de la Djona, des grottes, des cascades de kandifo, Maison de la culture, stade omnisport, danses folkloriques. La commune de Kandi étant le carrefour du département de l'Alibori, Il est à noter d'autres domaines porteurs tels que l'artisanat, le commerce et le transport.

Kandi, avec son caractère de commune chef-lieu, abrite un commissariat de police et une brigade de gendarmerie qui ont pour juridiction administrative la commune de Kandi. Mais il y existe aussi une brigade des recherches et une compagnie de gendarmerie à compétence départementale. Le 7ème Bataillon Inter Armes (BIA) et le cantonnement des Eaux et Forêts sont également basés à Kandi. Tous ces services de sécurité et de défense concourent à la quiétude des populations de la commune.

2.1.2. Présentation de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi

La garde de cercle de Kandi a été créée par l'arrêté général n°958/CM du 22 Févier 1950. Sa compétence couvrait tout l'Alibori c'est-à-dire Kandi, Gogounou, Banikoara, Ségbana et Malanville et elle a été commandée tout ce temps durant par les gendarmes de la métropole jusqu'en 1961. Plus tard elle est devenue Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi suite à la naissance de la Gendarmerie Nationale en 1961. De ce fait, la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi a vu sa compétence territoriale réduite à la commune de Kandi jusqu'à nos jours et commandée par les gendarmes nationaux. Depuis sa création, elle loge dans les locaux dont la vétusté et l'inadéquation sont connues de tous. Unité

élémentaire de la Gendarmerie Nationale, elle est placée sous le commandement de la compagnie de gendarmerie à compétence départementale basée à Kandi. Cette dernière dépend du Groupement régional Nord dont le siège se trouve à Parakou et la compétence couvre tout le septentrion : Borgou, Alibori, Atacora et Donga. Il est généralement commandé par un officier supérieur suivant les ordres de la direction générale de la gendarmerie nationale implantée à Porto-Novo. Les missions que s'assignent les unités de la Gendarmerie Nationale, se dégagent pour la plupart du temps de leur statut particulier de structure d'utilité publique. Une surveillance continue, préventive et répressive constitue l'essence des services de ces unités. Ces missions sont particulièrement destinées à la sûreté des campagnes et des voies de communication.

Ainsi, elle a une obligation sociale envers toutes les couches sociales de sa circonscription de compétence. Placée sous le commandement de la compagnie la gendarmerie de Kandi responsable de l'administration des personnels des unités de l'Alibori, la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi exécute ses missions traditionnelles dévolues à l'âme. La délicatesse des missions assignées à cette unité et les conditions de leur réussite imposent au commandant de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi une connaissance exhaustive de son personnel et surtout du territoire où est implantée son unité.

2.2. Approche méthodologique de la recherche

Dans ce compartiment, il s'agit de présenter l'itinéraire méthodologique emprunté dans le cadre de la présente recherche. Ainsi, il est question de révéler la nature de la recherche, la population cible, l'échantillonnage, les techniques et outils de collecte de données, les techniques de traitement et d'analyse des données et enfin de faire part des difficultés rencontrées au cours de cette recherche.

2.2.1. Nature de la recherche

Le présent travail cherche à étudier la motivation au travail chez le personnel de la brigade territoriale de Kandi dans un contexte de sécurité publique de ladite Commune. Elle vise à montrer les implications de la motivation du personnel sur l'effectivité de la sécurité publique à Kandi. Il s'agit donc d'une étude qualitative avec quelques données quantitatives. Le volet qualitatif donne un aperçu des dynamiques au tour de sécurité publique à Kandi et des perceptions des personnes ciblées par l'enquête. Cela permet d'étudier leur opinion sur le sujet en particulier. L'aspect quantitatif est basé sur une approche systématique de collecte et d'analyse de données. Elle aborde le phénomène à l'aide d'instruments de quantification et traite les données recensées à l'aide de modèles statistiques.

2.2.2. Population cible et échantillonnage

2.2.2.1. Population cible

Deux principales catégories de populations cibles ont été identifiées pour le compte de cette recherche. Il s'agit premièrement du personnel de brigade. Ils sont retenus ; car, sont directement concernés par la motivation dont dépendra la sécurité du territoire. Ils sont donc les premiers acteurs à être concernés par le phénomène. Pour cela, ils sont mieux indiqués pour fournir des informations pertinentes sur les types de motivation qui existent au sein de la brigade. La seconde catégorie de personne identifiée pour le compte de cette recherche est constituée des spécialistes en ressources humaines et des psychologues. Ils sont retenus car, sont indirectement concernés par le bien-être des acteurs responsables de la sécurité publique à Kandi. Les individus de cette deuxième catégorie de population sont, en quelque sorte, considérés comme des personnes ressources. Différents acteurs de ces groupes cibles ont fait partie de l'échantillon.

2.2.2.2. Echantillonnage

La détermination de la taille de l'échantillon du personnel de la brigade de Kandi a été opérée au profit de la combinaison de la technique d'échantillonnage par choix raisonné et celle dite aléatoire simple. Il a suffi dans un premier temps, de se rapprocher des responsables hiérarchiques de la brigade pour nous mettre en contact avec son personnel. Pour cette opération, aucune ambiguïté n'était possible pour nous mettre en contact avec ces responsables hiérarchiques à partir de la technique d'échantillonnage dite choix raisonné. Partant du critère qu'il faut être un responsable au poste à l'une quelconque des services de la brigade, nous avons à partir de ce critère, réussi à obtenir la liste du personnel de la brigade. Disposant désormais de cette liste, nous avons dans un second temps, fait usage de la technique d'échantillonnage aléatoire simple qui, à consister à la numérotation de tout le personnel ; nous avons procédé ensuite à un tirage au sort sans remise de peur que les mêmes personnes soient tirées plusieurs fois. Nous avons sélectionné un nombre qui coïncide avec la liste et nous nous sommes arrêtés après avoir sélectionné 28 personnes. Nous aurions souhaité sélectionner plus d'acteurs, mais il s'est fait que pendant la période d'investigation, la brigade ne comptait que 28 agents en son sein. Les spécialistes en ressources humaines ainsi que les psychologues ont été retenus grâce à la technique du choix raisonné partant du critère qu'il faut être reconnu comme tel par ses pairs. Ainsi, 04 spécialistes des ressources humaines et 02 psychologues ont été retenus en plus de l'effectif du personnel retenu. Au total, 34 individus ont été retenus et interviewés pour le compte de cette recherche. Le tableau I présente la répartition de la population cible.

Tableau I : Tableau synthétique des groupes cibles

	Catégories de cibles	Effectifs
1	Personnel de la brigade	28
2	Spécialistes des ressources humaines	02
3	Psychologues	04
Total	-	34

Source : Données de terrain_2017

2.2.3. Technique et outils de collecte des données

La collecte des données est d'abord d'ordre documentaire puis s'est menée auprès des agents de la brigade territoriale de Kandi ainsi que des personnes ressources à l'aide de l'entretien, du questionnaire et de l'observation.

2.2.3.1. Recherche documentaire

La recherche documentaire, durant cette recherche, fut la première technique de collecte de données utilisée. A cet effet, plusieurs sources documentaires ont été nécessaires compte tenu de la complexité du sujet investigué. Cette méthode offre l'avantage au chercheur de s'informer de la littérature sur son sujet de recherche afin d'éliminer la possibilité d'influence et des biais. Bien qu'étant une méthode à privilégier pour cette recherche, la recherche documentaire ne prétend pas à l'exhaustivité. Dès lors, nous avons consulté des ouvrages en rapport avec le domaine de recherche. Différents manuels, différents rapports sur le sujet ont été aussi consultées. Nous avons également parcouru des pages web, des centres de documentation et des bibliothèques. Le tableau suivant résume les centres de documentation visités, la nature des documents consultés et surtout les types d'informations recueillies.

Tableau II : Centres de documentation parcourus

Centres de documentation visités	Nature des documents consultés	Types d'information recueillis
Centre de documentation du MISP	Rapports et arrêtés sur la gendarmerie nationale	Information sur l'organisation et le fonctionnement de la gendarmerie nationale.
Centre de documentation de l'Ecole Nationale de la gendarmerie	Mémoires, livres et rapports, données sur le système de la gendarmerie nationale au Bénin	Informations générales et spécifiques.
Centre de documentation de la Mairie de Kandi	Rapports d'étude, livres, arrêtés	Informations générales et spécifiques.
Bibliothèque de l'UAC	Livres, articles et mémoires	Informations sur ce qui existait concernant le sujet
Centre de documentation de la FLASH	Mémoires	Informations sur ce qui existait concernant le sujet
Centre de documentation de la Direction Générale de la gendarmerie nationale	Livres et rapports	Information sur l'organisation et le fonctionnement de la gendarmerie nationale.

Source : Données de terrain, 2017

Nous avons également consulté divers documents dans des bibliothèques individuelles privées. Par exemple, des articles de divers auteurs disponibles sur le site des classiques en sciences sociales nous ont éclairés sur diverses problématiques de la sécurité publique. L'outil correspondant à cette technique de recherche documentaire est la grille de lecture. Elle a été complétée par l'entretien.

2.2.3.2. L'entretien

Les entretiens furent la seconde technique qui a permis de nous entretenir avec les agents de la brigade territoriale de Kandi et les personnes ressources sur l'importance d'une motivation du personnel dans un contexte de sécurité publique. Tel que mentionné par Poupart (1997), l'entretien de type qualitatif permet une exploration en profondeur et une compréhension de l'intérieur, tout en favorisant l'accès à l'expérience des acteurs. Pour Quivy et Campenhoudt (1995, p.66), « *les entretiens exploratoires n'ont pas pour fonction de vérifier des hypothèses ni de recueillir ou d'analyser des données précises, mais bien d'ouvrir des pistes de réflexion, d'élargir les horizons de lecture et de les préciser, de prendre conscience des dimensions et des aspects d'un problème auxquels le chercheur n'aurait sans doute pas pensé spontanément* ». En ce qui nous concerne, les entretiens se sont déroulés soit au sein de la brigade, soit au domicile des enquêtés ou sur les places publiques. Le but de cette démarche était de recueillir leurs opinions et perceptions personnelles sur les biens fondés d'une motivation du personnel. Ainsi, l'entretien a été utilisé dans sa variante semi-dirigée. Cet outil a permis de fouiller un sujet relativement peu documenté dans le contexte béninois, de relever différentes perceptions sur une même question, d'identifier et de décrire en profondeur les éléments choisis par les acteurs interviewés. Cette technique d'enquête a permis à l'interviewé d'utiliser un guide d'entretien comportant un certain nombre d'items principaux qui lui servent de points de repère. En même temps, la souplesse de la technique permet à l'interviewé d'aller au-delà des réponses immédiates pour comprendre en profondeur les propos des interviewés. Tous les entretiens ont été effectués en français et leur durée a souvent varié entre trente-cinq à quarante-cinq minutes. Les entrevues ont été transcrites pour permettre leur exploitation judicieuse, par exemple en tant que verbatim, dans l'analyse des données.

Rappelons que le guide de l'entretien semi-dirigée utilisé porte principalement sur la connaissance des types de motivation, son importance, les aspects positifs et négatifs qui y sont associés.

2.2.3.3. L'administration du questionnaire

L'enquête par questionnaire vise la vérification d'hypothèses théoriques et l'examen de corrélations que ces hypothèses suggèrent (Quivy et Campenhoudt, 1988). L'administration du questionnaire apparaît alors comme une technique privilégiée des enquêtes de type quantitatif. Elle est une suite de propositions ayant une certaine forme et un certain ordre, sur lesquels on sollicite l'avis, le jugement ou l'évaluation d'un sujet. Cette technique permet la production de données statistiques auprès d'une catégorie de cible enquêtée. Elle consiste à formuler des questions ouvertes et fermées suivant les objectifs spécifiques énoncés plus haut dans la problématique. Le questionnaire a été employé dans le cadre de cette recherche avec le personnel de la brigade territoriale de Kandi. L'administration du questionnaire a facilité la production de données chiffrées.

2.2.3.4. L'observation directe

En plus du questionnaire, l'utilisation de l'observation s'est avérée nécessaire. L'observation est une technique de collecte de données pertinente pour étudier les comportements, les attitudes, les dynamiques ou les interactions. Elle permet au chercheur d'accéder directement aux faits et la possibilité d'aller voir les acteurs en situation et de saisir les pratiques sociales en temps réel (Arborio, 2007). Celle-ci a été choisie car favorise la confrontation des dires avec les pratiques. Elle a servi à approfondir les données recueillies avec la technique d'entretien et de l'administration du questionnaire. Cependant, bien que l'objectif autour duquel s'organise l'observation oblige à la restriction, il permet également d'optimiser et de mieux circonscrire l'objet d'étude (Reuchlin, 1995). La qualité des informations recueillies selon l'auteur n'en sera que meilleure. Ainsi on

comprend qu'observer c'est abstraire, c'est dégager certaines propriétés et en ignorer d'autres, il faudra donc faire une mise en ordre, une classification. Ainsi, cette technique d'observation a permis dans le cadre cette recherche à mieux connaître, à contrôler et à dégager des informations ou simplement "pour voir. Le récapitulatif des techniques utilisées se présente dans le tableau III.

Tableau III : Récapitulatif des techniques de collecte des données

Techniques	**Pourquoi ?**	**Outils**
Recherche documentaire	Elaboration de la problématique et production des résultats	Grille de lecture
Entretien semi-structuré	Entretien exploratoire et collecte de données auprès des agents de la brigade territoriale de Kandi et des personnes ressources	Guide d'entretien semi-structuré
Administration du questionnaire	collecte de données auprès des agents de la brigade territoriale de Kandi	Questionnaire
Observation	Observation exploratoire et collecte de données auprès des agents de brigade territoriale de Kandi et des personnes ressources	Grille d'observation

Source : Données de terrain, 2017

2.2.4. Traitement et analyse des données

Le traitement des données collectées a été essentiellement manuel. Celles obtenues par entretien, ont fait objet de transcription sur papier puis croisées à d'autres données. Des corpus obtenus, ont émané des verbatim employés pour étayer les analyses faites. Quant à l'analyse des données, elle s'est effectuée de

manière inductive à partir d'une analyse du contenu catégorielle en tentant de saisir les particularités et le détail des réflexions et des expériences personnelles de chacun des répondants rencontrés. Dans le but de garantir la plus grande fidélité possible aux propos de nos répondants, nous demeurions sensibles à la nécessité de créer de nouvelles catégories pour rendre compte le plus justement possible de leurs opinions et de leurs perceptions. La codification des données d'entrevue a donc demeuré ouverte. De plus, les connaissances provenant de la littérature sur le thème étudié ont aussi été mises à profit dans le but de raffiner et d'appuyer l'analyse.

2.2.5. Considérations éthiques et difficultés rencontrées

Le chercheur a pris tous les moyens nécessaires pour respecter les règles d'éthique propres à la recherche, c'est-à-dire qu'il a pris en considération le bien-être physique, social, psychologique, ainsi que le droit à la vie privée et à la dignité des enquêtés. La confidentialité la plus totale, qui va de soi en recherche sociale, a été assurée à tous nos enquêtés.

Quant aux difficultés rencontrées, elles sont de plusieurs ordres. Elles sont d'abord d'ordre documentaire, tout simplement, parce que peu d'auteurs se sont investis dans le domaine de la motivation du personnel militaire au Bénin. Ainsi, les centres de documentation parcours ne disposent pas d'assez de données sur la question. Celles obtenues ont purement lien aux rapports d'activités. Elles concernent ensuite la méthodologie et l'indisponibilité et surtout la réticence de certains acteurs à nous fournir les renseignements et informations utiles. Ces difficultés ont donc été surmontées grâce à la patience et la persévérance du chercheur.

DEUXIEME PARTIE :

PRESENTATION, ANALYSE, ET DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, sont présentées les données issues de nos entretiens avec les personnes interviewées dans le cadre de cette recherche. Il s'agit entre autres des prédispositions psychologiques favorisant la performance des agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi ; de l'ambiance qui prévaut au sein de la Brigade et de l'anticipation des besoins comme facteur de motivation à la brigade territoriale de Kandi.

3.1. Les prédispositions psychologiques favorisant la performance des agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi

Des entretiens effectués aussi bien avec le personnel de la brigade qu'avec les personnes ressources identifiées pour le compte de cette recherche, on peut retenir que les agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi possèdent certaines qualités qui favorisent leur performance sur leur territoire de compétence.

3.1.1. Prédispositions des agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi

Il peut être retenu des données issues de cette recherche que les prédispositions dont font montre les agents de la brigade territoriale de Kandi portent sur plusieurs variables. Les personnes interviewées, voulant se prononcer sur ces variables, font référence au sexe, à l'âge, et à l'ancienneté des agents de la brigade. Cependant, le tableau ci-dessous renseigne sur le sexe des agents de la brigade enquêtés pour le compte de cette recherche.

Tableau IV : Répartition des agents de la brigade selon le sexe

Sexe des agents	**Effectif**	**Pourcentage (%)**
Féminin	01	3,57
Masculin	27	96,43
Total	28	100

Source : Données de terrain-2017

Il peut être retenu de la lecture de ce tableau que la majorité (96,43%) des agents en service à la brigade territoriale de Kandi est de sexe masculin. Le pourcentage du sexe féminin en service dans cette institution est estimé à 3,57%. Il convient de retenir de cette lecture que les prédispositions dont disposent les agents de la brigade territoriale de Kandi résident dans le fait que la majorité soit constituée de sexe fort (masculin) pouvant affronter tout obstacle sans grande gène. Par ailleurs, nous avons également sillonné les rangs et les grandes du personnel de la brigade. Les résultats issus de ce sillage sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau VI : Répartition des agents enquêtés par Rangs et grade

Rangs et grade	**Effectif**	**Pourcentage**
Commandement	02	7,14%
Officiers de police judiciaire	07	25%
Agents supérieurs de police judiciaire	08	28,57%
Personnel de renfort et de soutien	11	39,29%

Source : Données de terrain-2017

Il ressort de la lecture de ce tableau que la population étudiée se compose de 7,14% du personnel commandement ; de 25% du personnel Officier de police

judiciaire ; de 28,57% du personnel Agent supérieur de police judiciaire et de 39,29% du personnel de renfort et de soutien. Le personnel Agent supérieur de police judiciaire est relativement majoritaire parmi les catégories d'agents ayant participé à la recherche. Il peut être retenu de cette lecture que l'une des prédispositions dont dispose la brigade réside une fois encore au niveau des cadres en son sein. Partant de là, nous avons essayé de questionner l'ancienneté de ces cadres en service à la brigade territoriale de Kandi. A la fin de cet exercice, il s'est avéré que l'expérience dont dispose la majorité de ces agents n'est pas négligeable. C'est donc ce qu'on peut conclure à la lumière des analyses du tableau ci-après.

Tableau VII : Répartition des agents enquêtés selon l'ancienneté par rang et grade

Qualifications / **Anciennetés**	**Commandement**	**Officier de police judiciaire**	**Agent supérieur de police judiciaire**	**Personnel de renfort et de soutien**	**Total**
< 5 ans	00	00	00	07	07
] 5 à 10 ans]	00	05	08	01	14
] 10 à 15 ans]	00	02	00	02	04
> 15 ans	02	00	00	1	03
Total	02	07	08	11	28

Source : Données de terrain-2017

Suivant l'ancienneté des agents enquêtés, on déduit de l'analyse du tableau que 14 agents sur 28 ont déjà fait environ 10 ans de service, soit 50% de la population étudiée ; par ailleurs, 07 sur 28 soit 25% des agents n'ont pas encore fait 5 ans de service dans la corporation, alors que 10,71% ont plus de 15 ans de service. Rappelons au passage qu'à part le personnel de soutien, chaque gendarme a un séjour de Trois ans à passer dans cette brigade suivant le statut particulier de la Gendarmerie Nationale. On peut donc retenir que l'ancienneté et les

expériences accumulées font partie des prédispositions dont disposent les travailleurs de la brigade territoriale de Kandi. Une autre forme de prédisposition dont font montre ces agents demeure dans les âges relativement jeunes qu'ont ces agents. Ainsi, le tableau ci-dessous renseigne sur les âges des agents de la brigade territoriale de Kandi.

Tableau VIII : Répartition des agents enquêtés selon l'âge et la qualification

Qualifications / **Ages**	**Commandement**	**Officier de police judiciaire**	**Agent supérieur de police judiciaire**	**Personnel de renfort et de soutien**	**Total**
18-25 ans	00	00	09	06	15
25-30 ans	00	05	01	01	07
30-40	02	01	01	01	05
> 40 ans	00	00	00	01	01
Total	02	06	11	09	28

Source : Données de terrain-2017

On peut déduire de la lecture de ce tableau que le personnel de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi est relativement jeune. La tranche d'âge modal se situe entre 32 et 37 ans. Cette relative jeunesse témoigne de l'existence d'une efficacité au service des populations de Kandi. Il ne serait donc pas exagéré de confirmer la corrélation positive entre l'âge et la motivation, déjà mise en évidence par les spécialistes enquêtés dans le cadre de cette recherche. Il serait donc intéressant de se pencher sur les conditions dans lesquelles vivent ces agents au sein de leurs foyers respectifs avant de se présenter au service. Pour cela, le tableau ci-après nous renseigne sur la situation matrimoniale des agents de la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi.

Tableau IX : Répartition des agents enquêtés suivant leur situation matrimoniale

Situation Matrimoniale / Sexes	Célibataires	Fiancés	Mariés	Divorcé/ séparé	**Total**
Masculin	07	01	19	00	27
Féminin	00	00	01	00	01
Total	07	01	20	00	28

Source : Données de terrain-2017

Il ressort de l'analyse de ce graphe que la plupart des travailleurs interrogés sont des mariés (75%), pendant que 25% sont encore célibataires. Aucune relation scientifique n'est à notre connaissance encore établie entre la situation matrimoniale et la motivation, cependant un homme marié est souvent considéré comme suffisamment responsable, il gère en plus de sa personne un ou plusieurs autres individus qui attendent beaucoup de lui et envers qui il a des engagements plus ou moins énormes. De ce point de vue, le marié crée une situation (par manque de moyens) et se voit obligé de travailler pour combler le décalage et pour sauver sa face, d'où sa motivation au travail.

3.2. L'ambiance de travail à la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi

Les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose. Le fait d'avoir quelqu'un sur lequel compter rassure les employés et peut constituer pour eux, une source de confiance, qui peut les motiver à travailler. A la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi, les facteurs de motivation sont de plusieurs ordres. Les agents de la brigade de Kandi qualifient de diverses manières les types de relations qu'ils entretiennent entre eux dans leur cadre professionnel. Si pour d'aucuns les conditions de travail sont plus ou moins relaxe, la majorité pense et insiste sur la

très bonne ambiance de travail qui règne dans leur institution. Les plus remarquables sont exposés dans le tableau X ci-après.

Tableau X : Appréciation de l'ambiance de travail à la BT Kandi

Appréciations	**Effectif**	**Pourcentage (%)**
Très bonne	12	42,86
Conviviale/Bonne	09	32,14
Travail non stressant	1	3,57
Plus ou moins relaxe	4	14,29
Atmosphère crispante	1	3,57
Mauvaise	1	3,57
Total	28	100

Source : Données de terrain-2017

Il se dégage de ces résultats que l'ambiance de travail à la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi est variée et diversifiée. Cette ambiance est très bonne (42,86%) ou conviviale (32,14%) pour la majorité des personnes enquêtées dans cette catégorie d'agents de la brigade. Mais une partie non négligente des répondants nous affirme que cette ambiance est plus ou moins relaxe (14,29%), par contre l'ambiance de travail non stressant, une atmosphère crispante et une ambiance mauvaise ont été relevées globalement par 3,57% dans eux respectivement. C'est d'ailleurs ce que traduit cet extrait d'un agent de la BT Kandi :

> « […] *La plupart des temps vous êtes obligés d'exécuter les ordres sans pouvoir donner votre point de vue, aussi important ou nul que cela soit. Car tout le monde fait le Chef. De même que des ordres qui viennent du haut et qui s'imposent à vous. C'est agaçant parfois* […] ». [Extrait d'entretien avec T.D., agent de la BT Kandi, 28]

De l'analyse de cet extrait, il est clair de comprendre que certains agents, une très faible minorité de notre cible, n'acceptent pas souvent ou toujours le fait de recevoir des ordres. Il s'agit généralement des agents qualifiés de subalternes. Ils

sont des agents d'exécutions au plus bas de l'échelle, selon leurs propres propos. Mais les agents ayant un grade plus ou moins élevés ont une autre vision de l'ambiance qui règne dans la BT Kandi. Les propos de F. D. traduisent ce qu'ils en disent :

> « […] *L'ambiance dans cette brigade à l'instar des autres brigades est très bonne et conviviale. Nous nous soutenons entre collègues et compatriotes. Les ordres sont bien reçus et exécutés pour la plupart. Notre objectif commun est d'assurer au mieux la sécurité de la population, tel est d'ailleurs le serment que nous avons prêté* […] ». [Extrait d'entretien avec F.D., agent de la BT Kandi, 28].

Cet extrait fait ressortir la bonne ambiance de travail à la BT Kandi. De son analyse, nous constatons que les agents qui sont en position de donner des ordres apprécient beaucoup plus l'ambiance de travail. Car ils pensent que le soutien est réciproque ce qui pour eux favorisent et les incitent à servir et assurer la sécurité des populations. Ainsi, nous pouvons interpréter les deux discours en nous référant au caractère des ordres reçus ou donnés comme facteurs sur lesquels se basent les agents de la BT Kandi pour mesurer l'ambiance au travail. Ceux qui reçoivent pensent que l'ambiance peut ou ne pas être bonne, par contre ceux qui donnent apprécient dans sa totalité la très bonne ambiance, selon leur propos, qui prévaut au sein de leur service.

3.2.1. Les motifs de satisfaction au travail la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi

La satisfaction suppose une confrontation des attentes avec les résultats effectivement obtenus. L'idée est que moins est grande la différence entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu, plus la satisfaction est grande. Ainsi, il paraît qu'un individu ne peut être satisfait s'il n'est pas motivé pour tel ou tel aspect de l'emploi. C'est-à-dire s'il n'attend pas tel ou tel résultat concret, comme une meilleure rémunération, de la considération, en y attachant une valence ou

désirabilité. Parmi les motifs de satisfaction évoqués par les agents enquêtés, la rémunération est le principal motif qui les permet d'être satisfaits. Cela s'illustre par les résultats consignés dans le Tableau XI ci-après.

Tableau XI : Motifs de satisfaction évoqués par les agents enquêtés

Motifs de satisfaction	**Effectifs**	**Fréquences (en %)**
Rémunération	16	57,14
Ambiance au travail	00	00
Gestion des promotions	05	17,86
Mode de communication	00	00
Considération pour les travailleurs	02	7,14
Outils de travail	02	7,14
Son but social	01	3,57
Son obédience religieuse	00	00
Autres	02	7,14
Total	**28**	**100,00**

Source : Données de terrain-2017

Il ressort de ce tableau que les motifs de satisfaction à la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi sont divers et variés. Les plus fréquents évoqués par les travailleurs enquêtés sont par ordre d'importance. Ce qui apparait clair mais paradoxal est le fait qu'à travers ce tableau, les motifs tel que l'ambiance au travail, le mode de communication et d'organisation du travail, l'obéissance religieuse et la qualité de ses services ne font pas partir de leur motifs de satisfaction. Pour eux, essentiellement la considération pour le travail (7,14%) et la grille salariale pratiquée l'armée (57,14%) en majorité, représentent leurs motifs principaux de satisfaction. Nous pouvons alors comprendre que le but visé par ces agents en intégrant l'armée est d'abord et avant tout la rémunération. A ce propos, H. K., psychologue, nous déclare ceci :

> « […] *L'objectif de toute personne en s'engageant dans tel ou tel institution est d'abord comment gagner sa vie. Ce qui n'est possible que par le pouvoir économique dont on sera déterminé à*

> *travers nos efforts. Il s'agit ici des individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale ; le travail devient le moyen pour atteindre une fin : gagner de l'argent surtout* […] ». [Extrait d'entretien avec H.K., psychologue, 04].

De l'analyse de cet extrait, nous pouvons alors constater que tout agent a d'abord pour finalité le salaire qu'il espère et par conséquent en établit un programme. Il se réalise par des récompenses notamment tangibles dont la rémunération a généralement un poids considérable. La plupart des agents sont alors motivés d'abord par le but financier, l'homo ''oeconomicus''. Les salaires sont en effet, d'une importance capitale en termes de motivation à la BT Kandi. A titre illustratif, voici ce que dit à propos de leurs salaires J. S., agent de la BT :

> « […] *Les salaires d'un agent à la brigade de Kandi à l'instar de tous les agents de la fonction publique sont les mêmes. Ils varient de 35.000 FCFA à 180.000 FCFA hors mis les primes. On veut toujours aller au sommet de la grille pour en bénéficier d'avantage. Donc tu dois travailler durement pour avoir de promotion* […] ». [Extrait d'entretien avec J.S., agent de la BT Kandi, 28]

Nous retenons de l'analyse de cet extrait que le motif de motivation des agents est l'argent. C'est le désir d'avoir plus d'argent à chaque paie qui les motive à travailler avec performance. Ainsi, il est constaté que la tranche modale de salaire brut de tous les agents enquêtés, se situe entre 92000F CFA et 180000F CFA. Sept soit 25% des agents de cette brigade gagnent les salaires les plus bas pratiqués suivant la grille salariale du personnel militaire de l'armée béninoise et 10,71% sont à plus de 180.000 FCFA de salaire brut par mois. Ce nombre infirme d'agents ayant une telle grille salariale, explique au mieux la motivation et la performance des agents globalement dans cette unité. Car les autres, la majorité, sont encore à la quête d'atteindre ce but également. Le rapprochement entre salaire et nombre de personnes à charge permet d'approcher la valeur réelle des salaires des agents de la brigade territoriale de Kandi. Même si nous nous adonnons ici à un calcul de ratio, ce serait une manière grossière d'apprécier la

réalité des salaires vu que nous n'avons pas croisé les salaires avec le niveau d'effort fourni au travail, compte tenu de la complexité de la quantification de ces données.

3.2.2. Les contrats de travail à la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi

En nous référant au Code civil béninois, le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose. Il y a alors contrat de travail quand une personne se met au service d'une autre, sous sa direction et sa subordination, moyennant un salaire. A la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi, les travailleurs sont des agents permanents de l'Etat sauf quelques personnels de renfort et de soutien mais qui sont sous contrat à durée indéterminée (CDI). Le tableau XII suivant renseigne sur types de contrats de travail des agents enquêtés.

Tableau XII : Types de contrats de travail à la BT Kandi

Catégories professionnelles	Types de contrat de travail		
	permanent	CDI	**Total**
Personnel commandement	O2	00	**02**
Personnel OPJ	07	00	**07**
Personnel ASP	08	00	**08**
Personnel de soutien	00	11	**11**
Effectifs	17	11	28
Pourcentage (%)	**60,71**	**39,29**	**100**

Source : Données de terrain-2017

Il ressort de la lecture de ce tableau que la plupart du personnel de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi jouit d'un contrat permanent (60,71%). Ceci est selon leur propos et l'analyse faite de leurs discours, un facteur important de la motivation des agents dans la mesure où le CDI est généralement perçu comme une situation de sécurisation de l'emploi. Les 39,29% autres, même

s'ils ne sont pas permanents, jouissent néanmoins d'un contrat à durée indéterminée. Ce qui les met à l'abri d'une éventuelle brusque rupture de contrat.

> « […] *La différence entre un agent contractuel à durée indéterminée et un agent permanent est presque non percevable. Les deux sont protégés par la loi et ne risque rien. Le seul souci qu'il puisse avoir c'est comment faire pour bien faire son travail et avoir plus de grade dans l'armée* […] ». [Extrait d'entretien avec T.D., agent de la BT Kandi, 28].

De l'analyse de ces propos, nous constatons que les statuts socioprofessionnels des agents enquêtés est une source indirecte de motivation pour eux. Car la certitude qu'ils ont de leur job les incite à mieux faire leur travail. Ils ne pensent plus au travail, selon leur propos, c'est plutôt comment faire pour évoluer professionnellement qui les préoccupe. Alors que l'accomplissement de cet objectif ne peut passer que par un travail bien fait au service de la population.

3.2.3. L'effet des sanctions sur la motivation et du professionnel comme un autre facteur de satisfaction

Lorsqu'il s'est agi d'apprécier la nature des relations entre le personnel et le commandement, les agents enquêtés ont déclaré qu'ils entretiennent avec leur hiérarchie, des rapports de bonne collaboration caractérisés par la courtoisie, la gentillesse, la sincérité, le respect mutuel etc. Ils ont tout de même évoqué le sérieux, l'ordre et la discipline qui constituent ce qu'ils appellent ‘‘ la force principale de l'armée'. Suivant les dispositions du décret n°2008-493 du 29 Août 2008, les sanctions qui peuvent être infligées aux agents de la brigade territoriale de Kandi sont d'ordre disciplinaire et varient selon les catégories de grade auxquelles ils appartiennent. Les types de sanctions qui ont été appliqués au moins une fois à la BT Kandi sont exposés dans le tableau XIII.

Tableau XIII : Types de sanctions correspondant à la faute commise

Sanctions	Effectif	Fréquence (en %)
Demande d'explication	08	28,57
Avertissement verbal	15	53,57
Avertissement écrit	05	17,86
Consigne	0	0,00
Arrêts simples	0	0,00
Arrêts de rigueur	0	0,00
TOTAL	28	100

Source : Données de terrain-2017

On retient de ce tableau qu'à la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi, il y a deux types de sanctions fréquemment utilisés en cas de faute commise. Il s'agit de la demande d'explication (28,57% des cas) ou de l'avertissement verbal (53,57%). Même s'il existe d'autres formes de sanctions informelles, la hiérarchie n'en fait usage que pour des raisons humoristiques, mais elles sont exécutées car on doit un ordre absolu à la hiérarchie. Tout ceci n'est rien d'autre que des facteurs qui motivent les agents car ils traduisent une ambiance entre les agents. Le C. B. de la BT Kandi se prononce à cet effet :

> « […] *Quand quelqu'un commet une faute par la légèreté, la hiérarchie s'arrange pour que la personne soit sanctionnée par toutes les formes possibles. Mais quand la faute est grave, on fait pleinement recours aux sanctions formellement acceptées dans le code militaire* […] ». [Extrait d'entretien avec C.B., de la BT Kandi, 28].

Si on s'en tient à ces résultats, on peut comprendre qu'à la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi, l'impunité n'existe pas cependant la demande d'explication et l'avertissement verbal ne menacent pas sérieusement la carrière des agents mais affectent leur promotion; ceci peut être perçu comme un facteur de quiétude psychologique au travail et les encourager à ne pas commettre des fautes surtout liées à un travail mal fait ou exécuté. Malgré cela les fautes n'en manquent jamais. T. D. agent de la BT Kandi, nous déclare ce qui suit :

> « […] *Les fautes qui sont fréquentes dans notre unité sont souvent relatives au retard des agents, au matériel de travail parfois endommagé involontairement mais puni quand même et souvent au mauvais accueil des populations par quelques agents indélicats* […] ». [Extrait d'entretien avec T.D., agent de la BT Kandi, 28].

Les agents enquêtés estiment donc à travers ces propos, qu'il n'y a souvent pas de faute commise. Pour le reste, il n'y a jamais eu une situation d'insubordination à leur connaissance. Certains pensent que les erreurs fréquentes sont le retard, la destruction d'un matériel de travail ou le mauvais accueil des populations. Des cas de vol et d'escroquerie n'existent d'ailleurs selon eux.

3.3. Anticipation des besoins comme facteur de motivation à la brigade territoriale de Kandi

Une personne bien motivée a tendance à fournir plus d'effort dans l'exécution de son travail en adoptant des attitudes et des comportements qui lui permettent d'atteindre à la fois les objectifs organisationnels et personnels. Pour un chef du personnel, "comprendre et influencer" la motivation au travail de ses employés constitue une mission essentielle à la survie et à la réussite de l'institution dans un environnement de plus en plus exigeant en matière de sécurité. Des résultats issus de notre investigation, il est révélé que le chef de l'équipe de la brigade développe des stratégies contextuelles pour inciter le dégrée de motivation de son personnel. C'est ce que ces propos tentent d'illustrer à travers cet extrait de A. G. :

> *«* […] *Il faut anticiper sur les sources éventuelles des problèmes qui pourraient affecter le climat social en faisant de la gestion prévisionnelle et en tenant à jour des tableaux de bord de gestion. Ce sont des tableaux qui doivent être élaborés, périodiquement actualisés et tenus par le service des ressources humaines. Ils permettent une visibilité nette de la politique de gestion des ressources humaines à court et moyen terme* […]. » [Extrait d'entretien avec A.G., Personnel de la brigade]

De l'analyse de cet extrait d'entretien, il ressort que les chefs personnels ou chefs de brigade anticipent au mieux sur tout ce qui peut favoriser une bonne ambiance dans le travail. Selon lui, ces diverses actions rendent le climat social favorable à une meilleure production des agents dans une institution sécuritaire. En clair, il faudra observer en permanence l'entreprise, en réalisant des synthèses de données sociodémographiques (synthèses par catégorie, par secteur, par âge et par sexe), élaborer des indicateurs conjoncturels pertinents (nombre de retards, d'accidents de travail, de passage à l'infirmerie, taux d'absentéisme) ; effectuer des synthèses périodiques autour d'une grille préétablie, donner du sens aux signaux faibles parmi les événements internes à l'entreprise et ceux qui affectent son environnement immédiat ; stimuler le fonctionnement du canal hiérarchique, faire un reporting social régulier par la remontée factuelle d'événements atypiques et l'analyse du discours de l'encadrement ; Rester attentif au canal des frustrés par l'observation de l'évolution de la cartographie syndicale, l'analyse du discours syndical (tract, prise de parole, publication), l'analyse des résultats des élections professionnelles (taux de participation, répartition des voies entre syndicats), la multiplication des contacts informels ; Conduire régulièrement des enquêtes générales sur l'évolution des mentalités, des valeurs du personnel, de la satisfaction au travail, du relationnel entre les différentes catégories, de la confiance dans l'entreprise et de la perception des règles ; chercher à saisir les mécanismes de formation de l'opinion par des enquêtes ponctuelles sur un sujet précis, des audits de relations sociales, de communication, l'interview de groupe (plus ou moins formalisée). A ce propos G.K. agent de la brigade, cadre de notre étude, nous affirme :

> « […] *Parfois, notre CB met à profit les sources médiatiques par l'expression directe des agents, les sources informelles, les réseaux de capteurs, les boîtes à suggestions, l'opinion des observateurs privilégiés tout en respectant la déontologie de chacun, écouter des leaders d'opinions et des ''intrus'' (stagiaires) ; En surveillant les tensions, les petits conflits, les incidents sociaux comme faire un suivi statistique précis et faire*

> *des analyses sectorielles et catégorielles* […]. » [Extrait d'entretien avec G. K., Personnel de la brigade].

Il est à retenir des discours de cet agent que le chef de la brigade, non seulement est attentionné aux observations et point de vue de ses agents, mais aussi des personnes extérieurs à leur cadre immédiat. Cela lui permet à cet effet, de voir et d'identifier non seulement les éventuels problèmes du ‘’dedans’’ mais aussi de ‘’dehors. Les deux réunis lui facilitent une meilleure analyses des éventuels besoins de ses agents et agis en conséquence pour une bonne ambiance au travail, source de motivation selon leurs propos. Ces stratégies réunies, favorisent et participent au bon accomplissement des missions de la brigade retenue dans le cadre de cette recherche. Mais quand et comment prendre ces décisions décisives ?

3.3.1. Des comparaisons avec l'environnement et aux décisions d'actions stratégiques.

3.3.1.1. De la formation continue des agents

L'amélioration de la performance de l'action publique et le souci de redorer l'image des organisations publiques semblent être à l'origine de toutes les réformes entreprises dans les secteurs publics durant ces dernières années. Afin de répondre rapidement aux évolutions de l'environnement, les organisations peuvent recourir à différentes formes de la relation de travail afin d'accroître la flexibilité des agents. Ces derniers constituent une ressource stratégique clé, source d'avantages concurrentiels durables. Il convient donc de gérer et de former régulièrement cette ressource afin qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est ce que tente de nous démontrer le chef adjoint de la brigade en tenant ces propos :

> *«* […] *Conformément aux dispositions du service intérieur de la gendarmerie nationale, l'instruction a pour but de préparer les*

> *militaires gendarmes à l'accomplissement de toutes leurs missions. Elle vise à donner à chacun quel que soit son grade, la formation, la volonté et les moyens d'agir, même dans les conditions les plus difficiles. L'instruction se déroule une fois par semaine sous la responsabilité du commandant de brigade* […]. » [Extrait d'entretien avec Q. L., Personnel de la brigade].

Il ressort de l'analyse de cet extrait que les agents de la gendarmerie en général sont confrontés à des exercices périodiques hebdomadaires à des fins de performance et de motivation parfois financière. Ces dispositions conformément aux dispositions du service intérieur de leur institution est un moyen définit par le législateur pour assurer le renouvellement et la continuité des capacités et performances des agents de la gendarmerie nationale généralement et ceux de la brigade retenue dans le cadre de ce travail. Il poursuit ses idées à travers cet extrait ci :

> « […] *Ainsi, la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi dispose d'un plan de formation qui se divise en cinq parties : l'éducation morale, la formation générale, la formation professionnelle, l'instruction et l'éducation militaire et l'éducation physique. Outre ces formations, des stages de recyclage sporadiques sont organisés surtout au profit du personnel officier de police judiciaire, ce qui augure d'une vision stratégique à long terme d'efficacité et de promotion* […]». [Extrait d'entretien avec Q. L., Personnel de la brigade].

Ainsi, de l'extrait de cet entretien, nous constatons un renforcement des mesures sus énoncées. Les recyclages certes font l'objet d'une budgétisation systématique, et par conséquent, ne peuvent justifier une réticence du personnel, mais sauraient être inscrits dans les priorités de la direction générale. En effet, la formation professionnelle, qu'elle soit initiale ou continue, constitue un passage obligé pour toute institution qui aspire à l'efficacité et à la performance. Selon les personnes interviewées, la formation permet de combler les lacunes individuelles, de mieux préparer les employés, à tous les échelons, à exercer avec succès les fonctions qui leur sont dévolues. Mais pour que la formation soit efficace et utile, pour qu'elle atteigne les objectifs que l'on veut lui assigner, il faut qu'elle fasse

partie intégrante d'une stratégie globale de développement et d'amélioration des performances de l'entreprise et non pas une action ponctuelle ou sporadique pour sacrifier à un mode ou pour se donner bonne conscience en donnant l'impression de faire comme tout le monde, c'est-à-dire faire de la formation pour la formation. Cela s'illustre par cette affirmation de P. H. colonel de rang 4, interrogé à cet effet.

> « […] *Afin d'atteindre sa finalité qui est de contribuer à l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens, l'instruction à la brigade territoriale de gendarmerie doit s'assigner trois objectifs majeurs : accroître qualitativement les connaissances dans son domaine de spécialité qu'est la sécurité des populations ; maintenir le développement des aptitudes et des compétences individuelles à tous les niveaux de l'unité; modifier les attitudes et les comportements à l'égard de l'unité, du travail, du temps, des usagers, etc. chez tous les agents de la brigade* […]. » [Extrait d'entretien avec P. H., Colonel de la gendarmerie nationale.]

De l'analyse de ce verbatim, nous pouvons retenir que la formation qui est faite, sous forme de recyclage, aux agents se doit être efficace et sérieuse afin de permettre d'abord une amélioration des conditions sécuritaires des citoyens, ainsi que le maintien du développement des aptitudes et du dynamisme du personnel. C'est en réalisant par ces trois objectifs que l'on peut améliorer l'efficacité de la brigade à travers une amélioration de sa gestion.

3.3.1.2. Du renforcement de la sécurité et la santé au travail

L'insécurité provoque la baisse de rendement au travail. Cette évidence que l'on vit au quotidien se passe de toute démonstration cartésienne. En parlant de sécurité, nous faisons allusion à la sécurité physique, à la sécurité morale, à la sécurité de l'emploi et à la sécurité sociale. Au niveau de la brigade où notre étude a été réalisée, les conditions ne sont pas totalement remplies pour permettre une motivation complète des agents. K. H. agent de cette unité de la gendarmerie, nous déclare :

> « […] *A la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi, la cellule de sécurité au travail et de santé n'est pas dynamisée. Il faudra la doter de moyens appropriés. Ainsi cette cellule pourra élaborer un programme fait d'actions, d'éducation et de sensibilisation, suivant un chronogramme précis* […]. » [Extrait d'entretien avec K. H., Personnel de la brigade].

De l'analyse de cet extrait, il est aisé de percevoir que toutes les conditions ne sont pas remplies dans cette brigade pour perpétuer la motivation des agents. Il y a aussi des indicateurs de démotivations. Pour y faire face, selon les propos des agents enquêtés, elle aura par exemple à répertorier tous les risques auxquels les travailleurs sont exposés et dont la survenance pourra automatiquement donner droit à une prise en charge en tant que accident de travail sans autre forme de procès. Cela pourrait améliorer le rendement en termes de motivation et de dévouement de cette institution chargée d'assurer la sécurité de la population de Kandi en particulier.

CHAPITRE IV : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Diverses tendances ont pu être mises à jour suite aux analyses de nos résultats. Dans un premier temps, nous commencerons par les mettre en lien avec certains des éléments théoriques que nous avons développés dans la première partie de ce mémoire, dans un second temps nous nous tirons les conclusions qui s'imposent à la lumière des analyses faites.

4.1. Potentialités des agents de la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi

Il peut retenir de l'analyse des données de cette recherche que les prédispositions dont font montre les agents de la brigade territoriale de Kandi portent sur plusieurs variables. Les personnes interviewées, voulant se prononcer sur ces variables, font référence au sexe, à l'âge, et à l'ancienneté des agents de la brigade. Ces données rejoignent en quelque sorte, celles des travaux de Rainey et Steinbauer (1999) qui estiment que les raisons de travailler ont un point commun. Il s'agit toujours selon cet auteur, de récompenses au sens le plus large du mot, c'est à dire d'échanger les résultats du travail contre la satisfaction de besoins matériels ou de besoins plus abstraits. Les récompenses sont très diverses, elles peuvent être financières ou sous forme d'avantages en nature. Elles peuvent être attribuées sur des bases fixes liées au statut ou à l'ancienneté, ou bien sur des bases plus ponctuelles liées aux résultats du travail effectué. Cependant, l'analyse des données révèle que la majorité des agents en service à la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi est de sexe masculin. Le pourcentage du sexe féminin en service dans cette institution est estimé à 3,57%. Il convient de retenir de cette analyse que les prédispositions dont disposent les agents de la brigade territoriale de Kandi résident dans le fait que la majorité soit constituée de sexe fort

(masculin) pouvant affronter tout obstacle sans grande gène. Par ailleurs, nous avons également sillonné les rangs et les grades du personnel de la brigade.

Il ressort de ce sillage que la population étudiée se compose minoritairement de personnel de commandement ; de personnel Officier de police judiciaire ; de personnel agent supérieur de police judiciaire et de personnel de renfort et de soutien. Le personnel agent supérieur de police judiciaire est relativement majoritaire parmi les catégories d'agents ayant participé à la recherche. Il peut être retenu de cette analyse que l'une des prédispositions dont dispose la brigade réside une fois encore au niveau des cadres en son sein. Partant de là, nous avons essayé de questionner l'ancienneté de ces cadres en service à la brigade territoriale de Kandi. A la fin de cet exercice, il s'est avéré que l'expérience dont dispose la majorité de ces agents n'est pas négligeable. Ainsi, suivant l'ancienneté des agents enquêtés, on déduit de l'analyse des données que la moitié des agents ont déjà fait environ 10 ans de service, soit 50% de la population étudiée ; par ailleurs, 25% des agents n'ont pas encore fait 5 ans de service dans la corporation, alors que 10,71% ont plus de 15 ans de service. Ce qui confirme les données de Rainey et Steinbauer (1999) selon lesquelles la motivation peut être attribuée sur des bases fixes liées au statut ou à l'ancienneté, ou bien sur des bases plus ponctuelles liées aux résultats du travail effectué. Or, Roussel (1996) souligne que trois raisons nous font passer très souvent de règles relativement fixes de rémunération et de distribution d'avantages à des situations flexibles où tout ou partie du salaire est tributaire du travail fourni et du respect des règles organisationnelles. En premier lieu, l'auteur révèle que le système d'intéressement retenu peut servir à renforcer les principes que l'organisation souhaite développer et mettre en œuvre. Ensuite Roussel (1996) rappelle que, parce que la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre à compétences multiples et capables de travailler par équipes de projets peut être encouragée par des indexations sur les compétences acquises et sur la performance de groupe. Enfin, il tire notre attention sur le fait que la complexité

des mécanismes entraîne la volonté de modérer la part laissé au contrôle hiérarchique et de faire une place plus grande à l'initiative et à la gestion, par chacun, de ses responsabilités. Rappelons au passage qu'à part le personnel de soutien, chaque gendarme a un séjour de trois ans à passer dans cette brigade suivant le statut particulier de la Gendarmerie Nationale. On peut donc retenir que l'ancienneté et les expériences accumulées font partie des prédispositions dont disposent les travailleurs de la brigade territoriale de Kandi.

Une autre forme de prédisposition dont font montre ces agents demeure dans la tranche d'âge relativement jeune de ces agents. Cependant, on retient de l'analyse des données de cette recherche que le personnel de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi est relativement jeune. La tranche d'âge modal se situe entre 32 et 37 ans. Cette relative jeunesse témoigne de l'existence d'une efficacité au service des populations de Kandi. Il ne serait donc pas exagéré de confirmer la corrélation positive entre l'âge et la motivation, déjà mise en évidence par Pink (2016) ainsi que les spécialistes enquêtés dans le cadre de cette recherche. Il serait donc intéressant de se pencher sur les conditions dans lesquelles vivent ces agents au sein de leurs foyers respectifs avant de se présenter au service.

Par ailleurs, il émerge de l'analyse des données que les trois quarts des travailleurs interrogés sont des mariés, pendant que le quart soit encore célibataire. Cependant, notre difficulté à comparer ces données à celles des auteurs, réside dans le fait qu'aucune relation scientifique n'est à notre connaissance encore établie entre la situation matrimoniale et la motivation, néanmoins, nous estimons avec Pink (2016) qu'un homme marié est souvent considéré comme suffisamment responsable, il gère en plus de sa personne un ou plusieurs autres individus qui attendent beaucoup de lui et envers qui il a des engagements plus ou moins énormes. De ce point de vue, le marié crée une situation (par manque de moyens) et se voit obligé de travailler pour combler le décalage et pour sauver sa face, d'où sa motivation au travail. N'est-ce pas ce qui a conduit Segal et Duron (2015) à

conclure que trop souvent, le personnel affecté à un poste bien défini est déçu et se désintéresse de son travail lorsque des tâches étroitement délimitées ne lui permettent d'utiliser qu'une petite partie de ses compétences et de sa formation. Il peut devenir encore plus désabusé lorsque les tâches qui lui sont confiées ne mettent en œuvre que des technologies anciennes ou élémentaires plutôt que des technologies nouvelles, à la pointe du progrès dans son domaine. Il convient donc de retenir avec cet auteur que les agents en situation de vie conjugale et qui sont en service à la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi peuvent créer des situations pour combler le décalage qui pourrait exister dans leur vie de couple pour sauver leur face, ce qui selon Segal et Duron (2015) serait un signe de leur motivation au travail. A Saban et Deau (2014) de supposer que pour obtenir les comportements souhaités chez ces travailleur, l'organisation doit récompenser systématiquement ceux-ci. Il faut alors intégrer ces attentes dans le processus d'évaluation de l'organisation et les valoriser clairement afin de motiver les individus à les reproduire. A l'inverse, on parle également de renforcement négatif. Pour lui, l'organisation punit systématiquement les comportements non souhaitables.

4.2. L'ambiance de travail à la brigade de Kandi

Selon Fremeaux (2001), publier un ouvrage portant sur la motivation au travail dans le secteur public est à la fois essentiel et audacieux. Essentiel, d'une part parce que les services publics jouent aujourd'hui un rôle déterminant dans tous les pays. Audacieux, puisque généralement, pour bon nombre de gens, les services publics sont associés à l'image de fonctionnaires peu enclins au travail et préoccupés surtout par leurs avantages et leurs privilèges, une idée d'ailleurs plus ou moins répandue selon les époques et les couches sociales. Les facteurs de motivations sont relatifs et peuvent diverger d'un contexte spécifique à un autre. A travers nos résultats, nous avons pu conclure, grâce aux informations que les conditions de travail sont plus ou moins relaxes,

caractérisées de très bonne ambiance de travail. Malgré cet état de constat, les agents d'exécutions au plus bas de l'échelle, une très faible minorité de cette cible, n'acceptent pas souvent ou toujours le fait de recevoir des ordres. Ainsi, Grant et *al.* (2002), en étudiant le comportement des agents permanents de l'Etat, en particulier ceux des services publics anglais, met en évidence le caractère particulier de la motivation au travail dans le secteur public dans la mesure où ce dernier requiert certaines aptitudes de la part des employés et se situe au sein d'un environnement spécifique. Un des enseignements majeurs de la contribution revient à attirer l'attention sur les limites des incitants financiers à la motivation.

La motivation des employés dépasse la rencontre de besoins strictement matériels. La considérant comme un facteur de motivation essentiel dans la vie au travail, les auteurs insistent sur la nécessité de la reconnaissance sociale. Le sentiment d'utilité sociale, celui de se sentir responsable par rapport aux attentes formulées par les usagers des services publics, permettrait d'expliquer l'implication, voire le dévouement que certains éprouvent dans l'accomplissement de leurs activités professionnelles. De manière résumée, ces auteurs s'efforcent de mettre en lumière l'importance de l'environnement de travail caractérisé par l'ambiance, les relations sociales, l'absence de stress, dans le processus de motivation des employés. Les auteurs examinent la manière dont le changement dans les pratiques managériales affecte la motivation, l'image de soi, et la loyauté et l'implication des agents. Cette approche permet de se centrer particulièrement sur leurs réponses comportementales au nouveau paradigme de la performance et aux pratiques qui y sont associées. S'inscrivant dans la même logique que nos résultats, Qi (2012), arrive à conclure à travers ses recherches sur la motivation dans le secteur public chinois que la relation avec le supérieur et les collègues, et le respect des avis des employés sur l'entreprise sont corrélés significativement avec la deuxième dimension, l'adéquation. Pour lui, dans la

culture chinoise, on recherche toujours harmonie et stabilité à long terme. Les Chinois n'aiment pas le sentiment d'incertitude ainsi que les agents de la BT Kandi. Les inquiétudes causées par la compétition vont les empêcher d'être performants et satisfais dans leur poste. Ces résultats montrent que les facteurs individuels influencent le comportement et la performance dans le travail. Pour bien motiver les employés, dans la pratique, il faut connaître ces facteurs comme l'objectif personnel de l'employé, son intérêt et sa compétence spéciale afin de les adapter dans son poste (Qi, 2012).

4.2.1. Les facteurs de satisfaction au travail la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi

Une bonne relation avec le supérieur et les collègues permet aux employés de se concentrer à réaliser leur travail dans un environnement harmonieux. Pour la même raison que l'on a expliquée pour la dimension précédente, une bonne relation avec le supérieur et les collègues incite les employés à réaliser la performance. Ils sont contents de travailler dans cette condition harmonieuse. Afin de comprendre au mieux les mécanismes développés à la BT Kandi pour être motivés, nous nous sommes évertués à comprendre leurs engagement au travail. Mais Wright (2001) pense qu'en fait, l'objectif principal des recherches en motivation au travail n'était pas de savoir les motifs pour lesquels les employés agissent comme ils le font, mais, au contraire, d'apprendre à motiver les employés à exercer les fonctions et les responsabilités assignées par l'organisation. Conformément à cette orientation, la motivation au travail a souvent été utilisée comme un indicateur de la performance au travail, en ignorant les autres déterminants de la performance des employés (Wright, 2001). Cependant, pour Reem, (2011) la motivation ne s'arrête pas à la performance (Reem, 2011). Elle a aussi une influence sur les attitudes des individus au travail comme la satisfaction au travail (Cho et Perry, 2011). Les travaux de Jurkiewicz et *al.* (1998) ont aussi montré que la motivation des

employés d'une organisation se traduit par moins d'accidents de travail, de problèmes d'éthiques, d'insubordination, un faible niveau d'absentéisme, et fort niveau d'engagement organisationnel. Les employés motivés contribuent à la réussite des organisations car ils sont plus créatifs, novateurs et plus attentifs aux clients (Reem, 2011).

Ainsi, des motifs de satisfaction évoqués par les agents enquêtés, la rémunération est le principal motif qui les permet d'être satisfaits. Cela rejoint le développement des théories économiques de la motivation au travail qui ont fourni d'importants outils théoriques permettant d'inciter un individu au travail à fournir le maximum d'effort que possible. L'ensemble de ces théories ont proposé des systèmes de rémunération liée à l'effort. Elles ont mis en évidence le mode opératoire par lequel les incitations monétaires influencent la motivation des individus au travail. Sur la base d'une modélisation rigoureuse (Fehr et Gächter, 2002), l'approche économique de la motivation au travail a identifié plusieurs contrats incitatifs pouvant être utilisés pour aligner les intérêts de l'agent avec ceux du principal. Selon Dubrion (2004), ces modèles théoriques fournissent des bonnes pratiques que les organisations doivent adopter en vue de rendre performants leurs salariés (Dubrion, 2004).

Pour Fehr et Gächter (2002), les économistes ont tendance à limiter leur attention sur une vision très étroite et empiriquement contestable de la motivation humaine. Ces deux auteurs reconnaissent l'importance des incitations monétaires, mais ils révèlent l'existence de puissantes motivations non pécuniaires (comme le désir de réciprocité ou le désir d'éviter la désapprobation sociale, le désir d'effectuer des tâches intéressantes) qui façonnent aussi le comportement des individus au travail. Quand ils s'en écartent, il faut des sanctions qui varient d'une institution à une autre. Pour Qi (2012) dont les conclusions rejoignent les nôtres, les punitions ne sont pas forcément monétaires, l'objectif c'est avertir ces employés qu'ils doivent faire des améliorations dans leur futur travail. Les petites

punitions sont nécessaires pour donner un peu de pression et la conscience de compétition entre les agents, mais il faut bien contrôler le degré et faire attention à la justice pour ne pas démotiver les employés.

4.3. Anticipation des besoins : facteur de motivation au travail à la brigade de Kandi

Les chefs personnels ou chefs de brigade essayent d'anticiper sur tout ce qui peut maintenir une bonne ambiance du travail. Ces diverses actions rendent le climat social favorable à une meilleure production des agents dans une institution sécuritaire. C'est du moins ce qui ressort des résultats issus de notre investigation. Faisant une distinction entre les besoins normaux de salaires, primes et autres, nos conclusions portent sur des besoins plus ou personnels et subjectifs à chaque agent. Il revient au chef de les identifier à chaque niveau et savoir comment les utiliser pour motiver chaque agent. C'est ce qu'avait déjà constaté Lévy-Boyer (2001) lorsqu'il avançait que l'exercice d'une activité professionnelle permet de satisfaire des besoins aussi variés et nombreux, qui varient selon les individus et dans le temps. Il est donc primordial de ne pas faire l'économie d'enquêtes régulières sur les besoins des membres de son personnel. Le responsable du groupe est tenu à cet effet de développer des stratégies contextuelles propres à lui pour inciter le dégrée de motivation de son personnel. Ces résultats semblent rejoindre ceux de Kanfer (1990) pour qui les décisions qui mènent l'individu à déclencher un comportement, à le diriger vers des objectifs de façon persistante avec certain niveau de l'intensité s'expliquent premièrement par des besoins.

Il lui faudra, à travers nos résultats, non seulement être attentionné aux observations et points de vue de ses agents, mais aussi des personnes extérieurs à leur cadre immédiat. Cela lui permet d'identifier les éventuels problèmes internes et externes du groupe. Cet exercice lui facilite une meilleure analyse des éventuels besoins de ses agents et il agit en conséquence pour une bonne ambiance au

travail. Pour y parvenir, les résultats de notre investigation, révèlent que le chef doit réaliser des synthèses tâches quotidiennes et périodiques dont l'élaboration des indicateurs conjoncturels pertinents et des fiches de notations, resté attentif au canal des frustrés par l'observation, etc. Mais Lévy-Boyer (2001) pense à travers les conclusions de ses recherches, que les fiches de notations souffrent de faiblesses bien connues. Elles sont souvent peu précises et dépendent du notateur, ce qui biaise parfois l'évaluation. De plus leur utilisation centralisée encourage les notations "dans la tolérance". Pour cet auteur, la motivation dépend fortement de l'environnement, leaders doivent apprendre à utiliser des méthodes adaptées. Des agents motivés sont synonymes de performance et d'un service adéquat pour le bien de la population. Voilà pourquoi Duvillier et *al.* (2003) considèrent la motivation des agents publics comme étant le carburant indispensable au bon fonctionnement non seulement de l'appareil étatique mais de l'ensemble de la société. Car la motivation semble être d'autant plus importante pour les organisations publiques en raison du fait que la performance de l'administration de sécurité publique et celle des fonctionnaires a un plus grand impact sur la société (Wright, 2001).

4.3.1. Formation continue des agents

Chappert et Parlier (2008) estiment que la politique de formation représente l'ensemble des actions de formation proposées au personnel de l'organisation pour assurer son adaptation permanente aux postes de travail. La formation constitue une forme d'investissement mais également un axe privilégié pour développer la polyvalence des ressources humaines. En effet, l'importance de la formation des agents a été constatée lors de nos recherches. Les résultats démontrent que les agents de la gendarmerie en général sont confrontés à des exercices périodiques hebdomadaires à des fins de performance et de motivation parfois financière. Le renouvellement et la continuité des capacités et performances des agents étant une prérogative pour une équipe dès lors que son

responsable en fait usage. Ainsi, Wisner (2016) parvient aux mêmes conclusions presque. Pour lui l'importance de la motivation tient à son rôle déterminant dans l'équation de la performance et d'autres attitudes au travail qu'elle entraîne. Cependant, la performance ne concerne pas uniquement le secteur privé, mais aussi le secteur public. En effet, être performant est un objectif que se donne toute organisation car la performance d'une institution conditionne sa survie ou sa réussite.

Cela se traduit également par un renforcement des ces mesures. Les recyclages faisant l'objet d'une budgétisation systématique, et par conséquent, ne peuvent justifier une réticence du personnel, mais sauraient être inscrits dans les priorités de la gestion. Ainsi, la formation permet de combler les lacunes individuelles, de mieux préparer les employés, à tous les échelons, à exercer avec succès les fonctions qui leur sont réservées. Mais pour que la formation soit efficace et utile, pour qu'elle atteigne les objectifs que l'on veut lui assigner, il faut qu'elle fasse partie intégrante d'une stratégie globale de développement et d'amélioration des performances de l'entreprise et non pas une action ponctuelle ou sporadique pour sacrifier à un mode ou pour se donner bonne conscience en donnant l'impression de faire comme tout le monde. Cette responsabilité sociale des institutions conduit ces dernières à intégrer des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes, sur une base volontaire (Chappert et Parlier, 2008).

4.3.2. Du renforcement de la sécurité à la santé au travail

Il est aisé de percevoir à travers les résultats de notre recherche que toutes les conditions ne sont pas remplies pour perpétuer la motivation des agents dans notre cadre d'étude. Des indicateurs de démotivations ont été constatés également. La cellule de sécurité au travail et de santé n'est pas dynamisée dans notre contexte. Alors que pour Thébaud-Mony (2007), les conditions d'accès et de maintien dans

l'emploi des salariés et de leur accès à la formation professionnelle permettent et incitent beaucoup plus leur motivation au travail. Les travaux de Aouartilane et Benamara (2016) ont fait remarquer que durant la réalisation de leurs recherches dans la « SPA GENERAL EMBALLAGE », les employés donnent beaucoup d'importance à l'état de sécurité contre tout risque et accident du travail de ses travailleurs dont le but est d'acquérir et de favoriser un meilleur état de sécurité au travail afin de promouvoir la motivation des salaries. Ces formations sont si importantes au point où près de la majorité de ses enquêtés confirment que cela les permet de travailler en sécurité.

Toujours en déphasage avec nos résultats, Thébaud-Mony (2007) a conclu que confrontées à la montée de la concurrence, ainsi qu'aux évolutions dans presque tous les domaines, les organisations ont commencé à remettre en question la notion de la santé et la sécurité au travail. Selon lui la santé au travail apparaît comme une réalité abstraite, l'objet de l'ensemble de règles et de dispositifs de sécurité dont la défaillance renvoie à l'erreur humaine ''ou bien un ''dysfonctionnement '' technique ou organisationnel. La sécurité au travail est l'un des sujets majeurs et récents qui commence à prendre une place importante dans les travaux des chercheurs dans ces dernières années vu son rôle primordial sur le fonctionnement de l'institution et sur la motivation des salariés. Ce qui explique l'importance et les moyens que les entreprises donnent et offrent pour avoir et créer des services stimulant une meilleure condition du travail. Ainsi, Limousin (2010) a souligné que la santé et la sécurité au travail sont une des préoccupations constantes des chefs car elles permettent des avancées nouvelles. Aujourd'hui, jurisprudence met l'accent sur une obligation de sécurité au travail au cœur des démarches de responsabilité sociétales afin de favoriser la motivation des employés.

Donc, motiver les agents publics à fournir les meilleurs d'eux-mêmes revêt une grande importance car les employés motivés sont le plus grand

atout de toute organisation (Reem, 2001). Cette importance a déjà été soulignée par Balk (1974) dans les années 70 (Wright, 2001) et par Behn (1995) plus de 20 ans après pour les organisations publiques; alors que les chercheurs en administration publique ne s ' intéressaient pas beaucoup à la motivation au travail. Behn (1995) l'a considéré comme l'un des trois grands thèmes de recherches les plus importants en management public. Avec le développement qui s ' en suit, la recherche de la productivité et de la performance dans le secteur public, il semblerait que la motivation au travail reste un thème de recherche d'actualité au cours de la prochaine décennie.

Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'analyser les mécanismes mis en place par la brigade territoriale de la gendarmerie de Kandi pour motiver son personnel. De nature essentiellement qualitative, elle a été réalisée au profit des entretiens et d'une grille d'observation pour la collecte des données auprès de 34 sujets dont 28 agents de la brigade, 02 spécialistes des ressources humaines et 04 psychologues grâce à la combinaison de la technique d'échantillonnage dite choix raisonné et celle aléatoire simple. Rappelons que la collecte des données est d'abord d'ordre documentaire avant la phase des entretiens avec les personnes identifiées pour le compte de la recherche. Pour parvenir à une moisson des données souhaitées, nous avons pris tous les moyens nécessaires pour respecter les règles d'éthique propres à la recherche, c'est-à-dire que nous avons considéré le bien-être physique, social, psychologique, ainsi que le droit à la vie privée et à la dignité des enquêtés. La confidentialité la plus totale, qui va de soi en recherche sociale, a été assurée à tous nos enquêtés. Quant aux difficultés rencontrées, elles sont d'ordre documentaire. Ainsi, les données obtenues ont purement lien aux rapports d'activités. Elles concernent ensuite la méthodologie et l'indisponibilité de certains acteurs à nous fournir les renseignements et informations utiles. Ces difficultés ont été contournées grâce à la patience de l'enquêteur.

Il ressort ainsi de nos investigations, que les prédispositions psychologiques à être motivés au travail favorisent la performance des agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi et que l'ambiance de travail et les facteurs de rémunération expliquent la motivation au travail chez ces agents. L'analyse souligne par ailleurs que la motivation au travail du personnel est due à l'anticipation sur les besoins des travailleurs de la brigade. Ainsi, des entretiens effectués aussi bien avec le personnel de la brigade qu'avec les personnes ressources identifiées pour le compte de cette recherche, on peut retenir que les agents de la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi possèdent certaines

qualités qui favorisent leur performance sur le territoire. L'analyse souligne également que les fonctionnaires croient en l'aide de quelqu'un de la hiérarchie pour accomplir une action avec succès ou pour obtenir quelque chose. Le fait d'avoir quelqu'un sur lequel compter rassure les employés et peut constituer pour eux, une source de confiance qui peut les motiver à travailler. Ainsi, à la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi, les facteurs de motivation sont de plusieurs ordres. Les agents de la brigade de Kandi qualifient de diverses manières les types de relations qu'ils entretiennent entre eux dans leur cadre professionnel. Si pour d'aucuns les conditions de travail sont plus ou moins relaxes, la majorité pense et insiste sur la très bonne ambiance de travail qui règne dans leur institution.

Par ailleurs, les données révèlent que la satisfaction suppose une confrontation des attentes avec les résultats effectivement obtenus. L'idée est que, grande est la différence entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu, plus la satisfaction est grande. Ainsi, il apparaît qu'un individu ne peut être satisfait s'il n'est pas motivé pour tel ou tel aspect de l'emploi. C'est-à-dire s'il n'attend pas tel ou tel résultat concret, comme une meilleure rémunération, de la considération, en y attachant une valence ou désirabilité. Parmi les motifs de satisfaction évoqués par les agents enquêtés, la rémunération est le principal motif qui leur permet d'être satisfaits. Retenons également avec les analyses effectuées dans le cadre de cette recherche qu'à la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi, les travailleurs sont des agents permanents de l'Etat sauf quelques personnels de renfort et de soutien mais qui sont sous contrat à durée indéterminée (CDI). Aussi, les agents enquêtés ont déclaré qu'ils entretiennent avec leur hiérarchie, des rapports de bonne collaboration caractérisés par la courtoisie, la gentillesse, la sincérité, le respect mutuel etc. Ils ont tout de même évoqué le sérieux, l'ordre et la discipline qui constituent ce qu'ils appellent ‘‘ la force principale de l'armée'. Suivant les dispositions du décret n°2008-493 du 29 Août 2008, les sanctions qui peuvent être infligées aux agents de la brigade territoriale

de Kandi sont d'ordre disciplinaire et varient selon les catégories de grade auxquelles ils appartiennent. Des résultats issus de notre investigation, il est révélé que le chef de l'équipe de la brigade développe des stratégies contextuelles pour inciter le dégrée de motivation de son personnel. L'amélioration de la performance de l'action publique et le souci de redorer l'image des organisations publiques semblent être à l'origine de toutes les réformes entreprises dans les secteurs publics durant ces dernières années. Afin de répondre rapidement aux évolutions de l'environnement, les organisations peuvent recourir à différentes formes de la relation de travail afin d'accroître la flexibilité des agents. Ces derniers constituent une ressource stratégique clé, source d'avantages concurrentiels durables. Il convient donc de gérer et de former régulièrement cette ressource afin qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise. On peut donc conclure que la motivation au travail du personnel est due à l'anticipation sur les besoins des travailleurs de la brigade.

Références bibliographiques

Amar, A. et Berthier, L. (2008). Le Nouveau management Public : Avantages et Limites. RECEMAP, Université Paul Cézanne.

Aouartilane A. E. Benamara M. (2016). L'impact de la sécurité sur la motivation des salariés. Cas pratique : SPA GENERAL EMBALLAGE AKBOU. Master en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines. p. 87.

Chappert F. et Parlier M. (2008). Compétences, travail, emploi de l'Anact. Anticiper les évolutions du travail et des compétences. Revue de la qualité de vie au travail. N° 322 p.16.

Lévy-Boyer, C. (2001). La Motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies. Paris: Editions d'Organisation.

Limousin J. P. (2010). Guide PME/PMI, santé et sécurité au travail, édition.

Thébaud-Mony A. (2007). Travailler peut nuire gravement à votre santé, Edition La découverte, Paris. p.153.

Wisner T. (2016). Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels: une illustration dans le contexte haïtien. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion. p.426.

Grant, D., O'Donnell, M., & Shields, J. (2002). The new performance paradigm in the Australian Public Service: a discursive analysis. La motivation au travail dans les services publics.

Fremeaux P. (2001). Le nouvel interventionnisme libéral, Alternatives économiques, n° 197.

Fehr, E. et Gächter, S. (2002). Do Incentive Contracts Undermine Voluntary Cooperation?».Working Paper N° 34,

Dubrion, B. (2004) : Économie et gestion des ressources humaines : une synthèse des apports et limites des théories des contrats. Revue d'économie industrielle, Volume 106. Issue 106 pp. 7-29

Cho, Y. J. et Perry, J. L. (2011). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes : Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. Review of Public Personnel Administration XX(X) 1 – 25 © 2011 SAGE Publications.

Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K. Jr., et Brown, R. G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. Public Productivity & Management Review, Vol. 21, No. 3, pp.230-250, M.E. Sharpe, Inc.

Wright B. E. (2001): « Public sector work motivation : A review of the current literature and a revised conceptual model », Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 11, n° 4, pp. 559-586.

Battaglio, R. P. (2010). Public Service Reform and Motivation: Evidence From an Employment At-Will Environment. Review of Public Personnel Administration, March 2010 vol. 30 No. 1 112-132.

Forest J., Crevier-Braud L. B., et al. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail. Effectif. Volume 12, numéro 3.

Forest, V. (2006). Rémunération au mérite et motivation au travail: quelles perspectives pour la Fonction Publique d'Etat en France? Document de Travail du GEMO, Université catholique de Lyon.

Gellerman SW. (1970). Les motivations clef d'une gestion efficace. Paris : Dunod.

Jameson C. Helping people change : the magic of motivation. J Okla Dent Assoc 2003 ; 94 : 16-29.

Péretti J. M. (1977). Ressources humaines et gestion des personnes. Paris : Vuibert.

SABAN C. et Deau R. R. (2014). La motivation : Comparaison entre Motivation intrinsèque et Motivation extrinsèque. P.54

Taylor FW. (1911). La direction scientifique des entreprises. Paris : Marabout.

Terry G. R., Franklin S. G. (1985). Les principes du management. Paris : Economica.

Assanvo W. (2012). Menace terroriste en Afrique de l'ouest: état des réponses nationales, régionales et internationales. Observatoire de la vie diplomatique en Afrique. Note d'analyse n° 13. p. 34

Balzacq T. (2004). La sécurité: définitions, secteurs et niveaux d'analyse. Fédéralisme régionalisme. Volume 4 : 2003-2004 - Régions et sécurité. p.216.

Bright L. (2009). Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities, Public Personnel Management Volume 38 No. 3.

Buzan B. (2008). People, states & fear: an agenda for international security studies in the post-cold war era. Ecpr Press.

Cicéron «Tusculan Disputations» v. 42. Cité par Rothschild (Emma), «What is Security ?», in Daedalus, vol. 125, n° 3, 1995, p. 61.

Cilliers J. (2004). ''L'Afrique et le terrorisme'' in Dossiers paix, sécurité et développement, n° 209.

Direction Générale des Relations Internationales et de la Stratégies DGRIS (2015). Observatoire pluriannuel des enjeux sociopolitiques et sécuritaires en Afrique Équatoriale et dans les îles du golfe de Guinée. Etude prospective et stratégique. Terrorisme et contre-terrorisme en Afrique centrale: quelle vision stratégique pour le Tchad et le Cameroun ?

Duvillier, T. G. J. L., Piraux A. (2003). La motivation au travail dans les services publics. l'harmattan, 442p.

Gallie W. B. (1955). Essentially contested concepts. In *Proceedings of the Aristotelian society* (Vol. 56, pp. 167-198). Aristotelian Society, Wiley.

Gibson C. C. (1998). Distance Learners in Higher Education: Institutional Responses for Quality Outcomes. Atwood Publishing, 2710 Atwood Ave., Madison, WI 53704-0185; toll-free.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. Academy of management Journal, 17(2), 255-280.

Ntuda E. J. V. (2009). « Criminalité transfrontalière : forces et faiblesse de l'initiative tripartite Cameroun-Centrafrique-Tchad », in FPAE et IRIC, Atélier, Les armes légères et de petit calibre en Afrique Centrale : base et ressources d'une politique régionale. p.241.

ONU (2004). « Un monde plus sûr : notre affaire à nous tous », Rapport du Groupe de personnalités de haut niveau sur les menaces, les défis et le changement. p. 51-52.

ONU (2014). Rapport de la Présidence de la Commission sur le terrorisme et l'extrémisme violent en Afrique, PSC/AHG/2. (CDLV), Nairobi, Kenya. p. 1-3.

Perry, J. L., et Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations." Academy of Management Review 7:(Jan.): 89-98.

QI Y. (2012). La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Science de Gestion. Université de Pau et des Pays de l'Adour. Ecole Doctorale Science Sociale et Humanités. p.208.

Rainey, Hal, G. et Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants : developing elements of a theory of effective government organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 9 (1), pp. 1-32.

Reem, Y. (2011). Motivating public sector employees Hertie school of Governance. Workinp Papers, No 60., July, 2011.

Roussel P. (2000). La motivation au travail - concept et théories. Lirhe, Université Toulouse I - Sciences Sociales.

Saban C. et Deau R. R. (2014). La motivation : Comparaison entre Motivation intrinsèque et Motivation extrinsèque. P.54

Wæver O. (1989). «Security, the Speech Act: Analyzing the Politics of the Word», Centre for Peace and Conflict Research, Copenhague, 1989, p.5-6;

Wolfers A. (1965). «National Security as an Ambiguous Concept», in Political Science Quarterly, vol. 67, n° 4. p. 150.

Wright B. E. (2001): « Public sector work motivation : A review of the current literature and a revised conceptual model », Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 11, n° 4, pp. 559-586.

Yekoka, J. F. (2009). ‘’Mobilisations ethniques et fragilité territoriale au Congo-Brazzaville’’ in Les Etats fragiles en Afrique centrale. Enjeux n°38, FPAE, Yaoundé, pp.70-74.

Vernier Eric (2004) « *Epargne salariale, épargne retraite, innovation au profit de qui ?* » Innovations 2004/1(n°19), p101-113

Roussel Patrice (1996) « *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail* » - Editions Economique

Mitchell, T. R. (1997). « *Matching motivational strategies with organizational contexts* ». Dans Research in Organizational Behavior, sous la direction de L.L. Cummings et B. M. Staw. pp. 60-62. Greenwich C.T. : Jal Press.

Bret B. (2006). *Le Tiers-Monde, croissance, développement, inégalités*, 3ème édition, Paris Ellipses, 222 p.

Pink D. (2016). « *La vérité sur ce qui nous motive* ». Editions Clés des Champs.

Segal Z. et Duron Y. (2015). « *La motivation, une compétence qui se développe* ». Editions Pearson.

Herzberg F., B. Mausner et B. Snyderman. (1959). *The motivation to work*, New

York: Wiley.

Jackson, S.E., K. E. Ma. Y. et K. Whithney. (1995). *Understanding dynamics of diversity in decision-making teams*. Dans Team effectiveness and decision making in organizations, sous la direction de R.A. Guzzo et al. pp. 204-261. San Francisco: Jossey-Bass.

Poupart, J., (1997). "*L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques*", In La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques, sous la direction de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, (pp. 173-206), Montréal, Gaëtan Morin éditeur

Quivy, R. et Campenhoudt, L. V., 1988, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod, 284 p

Quivy, R., et Campenhoudt, L. V., 1995, *Manuel de recherches en sciences sociales*, Paris, Dunod, 256 p

Arborio, A-M, 2007, « L'observation directe en psychosociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier », Recherche en soins infirmiers, vol. 3, n° 90, pp. 26-34

Reuchlin M., 1995, *Les méthodes en psychologie*, Paris : PUF, 158 p

Annexes

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin d'études en 4ème année de psychologie et les Sciences de l'Education, option Psychologie de Education et Formation, nous vous adressons cet entretien en vue de recueillir un certain nombre de données utiles à cette fin. Nous vous remercions par anticipation pour votre disponibilité à répondre à ce questionnaire en toute liberté et sans aucune crainte.

•L'identification de l'entreprise

Adresse :

Renfort et soutien

 Statut de la Brigade Territoriale de Kandi

-Entreprise individuelle

-SARL

-EURL

-SPA

-SNC

Identification :

Age :……

Sexe : Homme Femme

Nature du poste occupé actuellement

Catégorie :

Exécution Maîtrise Cadre

Cadre intermédiaire Cadre supérieur

Nature des postes occupés précédemment (s'il y a lieu) :

……

……

…….

Ancienneté (nombre d'années de service)……..

Formation

Diplômes

……

1- Question d'ordre général sur la motivation des agents :

Q1 : Selon vous que représente la motivation des agents ?

……

……

……

Q2 : Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des agents ? (classement du plus important au moins important) ?

……

……

Q3 : Selon vous, la motivation des agents provient-elle du salaire lui-même (acte volontaire ou personnel) ou elle est impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la Direction des Ressources Humaines (DRH) ?

……

……

Q4 : Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ? (l'existence ou non d'un service qui s'occupe de la motivation des agents)

Si c'est le cas, pouvez-vous nous expliquer les grandes lignes de cette politique et ses enjeux ?

……

……

Selon vous, comment la Brigade Territoriale de Kandi met-elle en œuvre la motivation des agents ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

……

……

Q6 : Quels sont les critères de mesures de la performance dans votre service ?

……

……

Q7 : Que pensez-vous des critères de mesures de la performance dans votre service ?

Est-ce qu'ils sont suffisants ? S'il en existe.

……

……

Q8 : ces critères reflètent-ils suffisamment la réalité ? S'il en existe.

……

……

Q9 : Quel critère ajouteriez-vous ou retiriez-vous ? S'il en existe.

……

……

Q10 : les agents de votre service sont-ils influencées par ces critères ? Est-ce que cela impacte leur comportement ?

……

……

Q11 : Est-ce que la rémunération contribue à améliorer leur comportement ou pas ?

……

……

Q12 : Est-ce que la relation entre les collaborateurs est source de motivation ?

……
……

Q13 : A votre avis, la rémunération des collaborateurs contribue-t-elle à améliorer leur performance ?

……

……

Q14 : A votre avis, le système de rémunération de la Brigade Territoriale de Kandi incite-t-il réellement à la motivation des agents ?

……

……

Grille d'observation

(*Réservée à l'agent enquêteur*)

Pour pouvoir bien analyser les non-dits des agents des deux corps de police ainsi que des spécialistes des question sécuritaires qui s'observent au cours de l'entretien, nous avons élaboré une grille d'observation qui se présente comme suit :

- La méfiance
- Le retenir
- L'humeur
- La peur
- Le repli sur soi
- La revendication
- Le style syndicaliste
- Les plaintes
- La rationalité des points de vue

Table des matières

Sommaire 2

Dédicace 2

Remerciements 5

Résumé 6

Abstract 6

Introduction 7

PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE 10

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE 11

1.1. Problématique 11

1.1.1. Hypothèses de recherche 15

1.1.1.1. Hypothèse générale 15

1.1.1.2. Hypothèses spécifiques 16

1.1.2. Objectifs de recherche 16

1.1.2.1. Objectif général 16

1.1.2.2. Objectifs spécifiques 16

1.2. Clarification conceptuelle 16

1.2.1. Motivation au travail 17

1.2.2. Service de sécurité publique 18

1.3. Revue de littérature 20

CHAPITRE II : CADRE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 26

2.1. Présentation du cadre de l'étude 26

2.1.1. Bref aperçu de la Commune de Kandi 26

2.1.2. Présentation de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi 27

2.2. Approche méthodologique de la recherche 28

2.2.1. Nature de la recherche 29

2.2.2. Population cible et échantillonnage 29

2.2.2.1. Population cible 29

2.2.2.2. Echantillonnage 30

2.2.3. Technique et outils de collecte des données 31

2.2.3.1. Recherche documentaire 31

2.2.3.2. L'entretien 33

2.2.3.3. L'administration du questionnaire 34

2.2.3.4. L'observation directe 34

2.2.4. Traitement et analyse des données 35

2.2.5. Considérations éthiques et difficultés rencontrées 36

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, ET DISCUSSION DES RESULTATS 37

CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS 38

3.1. Les prédispositions psychologiques favorisant la performance des agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi 38

3.1.1. Prédispositions des agents de la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi 38

3.2. L'ambiance de travail à la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi ... 42

3.2.1. Les motifs de satisfaction au travail la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi 44

3.2.2. Les contrats de travail à la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi 47

3.2.3. L'effet des sanctions sur la motivation et du professionnel comme un autre facteur de satisfaction 48

3.3. Anticipation des besoins comme facteur de motivation à la brigade territoriale de Kandi 50

3.3.1. Des comparaisons avec l'environnement et aux décisions d'actions stratégiques. 52

3.3.1.1. De la formation continue des agents 52

3.3.1.2. Du renforcement de la sécurité et la santé au travail 54

CHAPITRE IV : DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ... 56

4.1. Potentialités des agents de la brigade territoriale de gendarmerie de Kandi 56

4.2. L'ambiance de travail à la brigade de Kandi 59

4.2.1. Les facteurs de satisfaction au travail la Brigade territoriale de gendarmerie de Kandi 61

4.3. Anticipation des besoins : facteur de motivation au travail à la brigade de Kandi 63

4.3.1. Formation continue des agents 64

4.3.2. Du renforcement de la sécurité à la santé au travail 65

Conclusion 68

Références bibliographiques 71

Annexes 78

Table des matières 85