



**APPAUVRISSEMENT DE LA MOTIVATION AU
TRAVAIL DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DE BUREAU
DES SOUS-PROVINCES EDUCATIONNELLES DE KINSHASA,
RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO**

**Béni Ndewene Mbutu¹ⁱ,
Jeannine Abonsan Mayo²,
Elie Nkonko Ebondo³,
Faustin Nzunga Nuni⁴,
Dessy Matsona Pungi⁵**

¹Candidat Doctorant et Chercheur en
Leadership et Management de l'Education,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République Démocratique du Congo

²Candidate Doctorante et Chercheuse en
Leadership et Management de l'Education,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République Démocratique du Congo

³Candidat Doctorant et Chercheur en Psychologie Clinique,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République Démocratique du Congo

⁴Candidat Doctorant et Chercheur en
Psychologie Sociale et des Organisations,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République Démocratique du Congo

⁵Candidat Doctorant et Chercheur en
Leadership et Management de l'Education,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République Démocratique du Congo

Résumé :

Cette étude examine les causes et les conséquences de l'appauvrissement de la motivation au travail du personnel administratif du bureau des sous- provinces éducationnelles de Kinshasa. A travers une enquête auprès des personnels, il ressort dans le contexte économique et organisationnel actuel, la motivation des employés est devenue un enjeu crucial pour les institutions qui souhaitent maintenir leur compétitivité et leur efficacité. Parmi les différentes catégories des personnels, les employés administratifs jouent un rôle fondamental dans le bon fonctionnement des opérations quotidiennes. Cependant, ces dernières années, de nombreuses entreprises ou institutions ont constaté un phénomène

ⁱ Correspondence: email mbutundewene@gmail.com

préoccupant : l'appauvrissement de la motivation au sein de leurs équipes administratives. Ce déclin de l'engagement et de l'enthousiasme peut avoir des répercussions significatives sur la productivité, la qualité du service et, par conséquent, sur la performance globale de l'organisation. Les causes de cette démotivation sont multiples et peuvent être liées à des facteurs internes, tels que des conditions de travail peu satisfaisantes.

Mots clés : appauvrissement de la motivation au travail, personnel administratif du bureau, sous-provinces éducationnelles, Kinshasa

Abstract:

This study examines the causes and consequences of declining work motivation among administrative staff at the Kinshasa Sub-Provincial Education Office. A staff survey reveals that, in the current economic and organizational context, employee motivation has become a crucial issue for institutions seeking to maintain their competitiveness and efficiency. Among the various staff categories, administrative employees play a fundamental role in the smooth functioning of daily operations. However, in recent years, many companies and institutions have observed a worrying phenomenon: declining motivation within their administrative teams. This decline in commitment and enthusiasm can have significant repercussions on productivity, service quality, and, consequently, the overall performance of the organization. The causes of this demotivation are numerous and can be linked to internal factors, such as unsatisfactory working conditions.

Keywords: declining work motivation, administrative staff, sub-provincial education office, Kinshasa

1. Introduction

Ces dernières années, de nombreuses entreprises ou institutions ont constaté un phénomène préoccupant : l'appauvrissement de la motivation au sein de leurs équipes administratives. Stephen Robbins (2011, p.269) opine que dans les entreprises, on arrive à un cercle vicieux : des cadres qui n'y croient plus démobilisent ceux qui y croyaient encore, ceux-ci finissent par se laisser gagner par la baisse de moral, à force de n'être ni promus, ni augmenté. A leur tour, ils deviennent stressés, frileux, critiques et font le strict minimum syndical les patrons ne savent plus à quel saint se vouer. Par ailleurs, Chavanne, P. M, & Truong, O (2017) admet que la baisse de l'engagement des collaborateurs est l'une des principales préoccupations des organisations modernes.

Ce déclin de l'engagement et de l'enthousiasme peut avoir des répercussions significatives sur la productivité, la qualité du service et, par conséquent, sur la performance globale de l'organisation. Les causes de cette démotivation sont multiples et peuvent être liées à des facteurs internes, tels que des conditions de travail peu

satisfaisantes, un manque de reconnaissance ou des perspectives d'évolution limitées, ainsi qu'à des facteurs externes, comme des pressions économiques croissantes.

Ainsi, il est essentiel d'analyser ce phénomène afin de mieux comprendre ses implications et d'identifier des stratégies efficaces pour revitaliser la motivation du personnel administratif. Dans la plus part des institutions tant publiques que privées les facteurs financiers et non financiers de la motivation du personnel font souvent défaut. La motivation des ressources humaines doit être au centre de préoccupations de tout gestionnaire. La récurrence des mobilités externes des R.H amène l'organisation à perdre les membres importants au profit d'autres organisations ayant la politique d'attrait et de fidélisation de ses ressources humaines. La rémunération n'est pas le seul facteur de motivation au travail. Un employé peut être mieux rémunéré mais il se trouve dans une situation de démotivation et insatisfaction au travail, soit parce que les conditions au travail ne sont pas favorables soit parce qu'il est frustré par l'employeur. Les agents ne sont pas mieux payés et n'espèrent pas une fin de carrière honorable. Tout le membre du personnel ne bénéficie pas souvent des avantages sociaux.

C'est ainsi que les agents se sentent dégoûtés du travail et ont tendance à faire la mobilité externe. On rencontre même les agents qui passent beaucoup d'années avec les statuts nouvelles unités, les autres sont matriculés mais non payés. On entend les lamentations des agents un peu partout dans les institutions publique est aussi concernée par cette situation.

Le cycle d'appauvrissement de motivation montre comment celle-ci agit sur les agents de façon à les rendre de plus en plus incompetents et moins performants au travail. Cette situation nous a poussé à interroger les agents afin d'identifier les facteurs qui sont à la base de cette démotivation, ainsi que leur niveau de satisfaction sur l'appauvrissement de la motivation au sein de l'institution. La problématique de cette étude soulève deux questions : Primo, quels sont les principaux faits qui déclenchent le cycle d'appauvrissement de la motivation au travail du personnel administratif des sous-province éducationnelle ? Que faire pour y remédier ?

Par rapport aux questions évoquées à la problématique de ce travail, nous émettons les hypothèses : Les principaux faits qui déclencheraient le cycle d'appauvrissement de la motivation au travail du personnel de bureau gestionnaire seraient les suivants : l'inaperçu par le chef de la performance louable du personnel et l'absence de récompense pour la performance ou encore celle-ci ne serait ni juste, ni équitable lorsqu'elle serait accordée ; L'amélioration des conditions de travail et de vie du personnel serait la solution idoine au problème d'appauvrissement de la motivation au travail.

Cette étude vise à analyser le cycle d'appauvrissement de la motivation au travail du personnel de bureau et réfléchir sur des voies et moyens afin de remédier à la situation observée. Tout est partie des observations que nous avons faites lors de passage de notre stage administratif au sein de l'institution où les membres du personnel nous ont donné l'impression qu'ils se trouvaient dans une situation de démotivation. Nous recueillerons les opinions des personnels administratifs des sous- province éducationnelles.

2. Cadre Methodologique

2.1 Population

Bouvier, P. (2016), considère que le terme population a été conservé pour désigner de façon générale la « collection » ou « l'ensemble » d'objets sur une partie de laquelle est faite une étude statistique. Pour ce faire la population de ce travail est constituée de l'ensemble des cadres et agents de bureau des sous-provinces Educationnelles de Kinshasa. C'est une population infinie en raison de disponibilité des agents au service.

2.2 Echantillon

Goldfarb et Pardoux (2006), considère l'échantillon étant un ensemble des données auxquelles s'appliquent les méthodes de la statistique, dans le but de décrire le plus complètement et le plus simplement l'ensemble des observations : qu'elles soient relatives à toute la population ou seulement un sous-ensemble. L'échantillon de cette étude est constitué de 98 agents de la sous-province Educationnelle de Ngaliema III. Cela nous a conduits à enquêter que sur les agents disponibles.

2.3 Caractéristiques

Les caractéristiques démographiques de ces participants ont été analysées selon trois axes ; le genre, l'ancienneté dans la profession et leur service de provenance à la sous-province éducationnelle : Au regard de leur genre, la majorité des agents interrogés dans cette enquête sont du genre masculin, avec 81 soit 82,7% agents et 17 autres soit 17,3% agents sont du genre féminin.

Quant à l'expérience professionnelle, la majorité soit 30,7% des agents interrogés leur ancienneté variant entre 1 à 3 ans et sont au début de la carrière ; 22,4% des sujets ont l'ancienneté entre 4 et 6ans ; 15,3% entre 7 et 9ans, 12,2% comprise entre 10 et 12ans ; 10,2% variant entre 13 et 15ans ; 4,1% variant de 16 et 18ans ; 3,1% comprise entre 19 et 21ans et enfin 2% des sujets ont l'ancienneté située respectivement entre 22ans et plus.

Pour leur service de provenance, l'administration et finance son majoritairement, avec 31,7% (31 agents) ; 15,3% (15 agents) proviennent des services d'inspection scolaire ; 14,3% (14 agents) exclusivement du service de pédagogie ; 10,2% (10 agents) sont du service de planifications ; 7,1% (7 agents) sont ceux de services généraux ; 6,1% (6 agents) sont de sernie ; 5,1% (5 agents) proviennent de service technique ; 4,1% (4 agents) sont de service d'orientation scolaire et professionnelle ; 3,1% (3 agents) proviennent de service de pensions et rente ; 2% des sujets sont de service des infrastructures et enfin 1% (1 agent) provient de service de surveillance.

2.4 Outils de collecte et traitement de données

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, nous avons privilégié une approche méthodologique combinant plusieurs techniques. La collecte des données a été effectuée principalement à travers un questionnaire structuré, complété par des entretiens semi-directifs. La triangulation a été renforcée par l'utilisation de techniques documentaires,

notamment l'analyse de contenu pour l'interprétation des réponses aux questions ouvertes.

Les données recueillies ont été traitées à l'aide de méthodes quantitatives, en particulier le calcul de pourcentages et d'indicateurs statistiques descriptifs, afin d'analyser la fréquence et la distribution des réponses. L'analyse qualitative a permis d'interpréter les réponses non numériques, en identifiant les thèmes majeurs et en contextualisant les résultats. L'étude a suivi un cheminement scientifiquement organisé, à l'aide du logiciel SPSS version 22.

3. Résultats de l'analyse

Tableau 1 : Principaux faits qui déclenchent le cycle d'appauvrissement de la motivation

Réactions	F	%
Environnement de travail défaillant	8	8,2
Inaperçu par le Chef de la performance louable du personnel et l'absence de récompense pour la performance.	86	87,8
Relations tendues avec les collègues	1	1
Reconnaissance ni juste, ni équitable des efforts fournis	2	2
Relations tendues avec le chef	1	1
Total	98	100,0

Source : Données récoltées sur terrain au mois de juin 2025.

Au regard de ce tableau, il ressort que 87,8% des sujets affirment que les principaux faits qui déclenchent le cycle d'appauvrissement de la motivation sont l'inaperçu par le chef de la performance louable du personnel et l'absence de récompense pour la performance ; 8,2% des sujets citent l'environnement de travail défaillant ; 2% des sujets citent la reconnaissance ni juste, ni équitable et enfin, 1% des sujets parlent des relations tendues avec les collègues et avec le chef.

Ces données reflètent une tendance majoritaire à la conformité de la reconnaissance de l'inaperçu par le chef de la performance louable du personnel et l'absence de récompense pour la performance sont confirmés par la majorité des enquêtés.

Tableau 2 : Diminution de motivation au cours des derniers mois

Réactions	F	%
Oui	78	79,6
Non	20	20,4
Total	98	100,0

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

Par rapport à ce tableau, le constat est que 79,6% des sujets affirment qu'il y a la diminution de motivation au cours de derniers mois ; alors que 20,4% des sujets pensent le contraire. En bref, la reconnaissance de la diminution de la motivation au cours des derniers mois, est attestée par la majorité des enquêtés.

Tableau 3 : Conséquences de l'appauvrissement de motivation

Réactions	F	%
Lourde charge de travail, ralentissement d'effort au travail	18	18,4
Manque d'opportunités de développement	4	4,1
Baisse de performance et la routine au travail (formation et promotion)	70	71,4
Ambiance de travail négative	6	6,1

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

Le constat qui se dégage de ce tableau 3, est que 71,4% des sujets affirment que les conséquences de l'appauvrissement de motivation sont la baisse de performance et la routine au travail ; 18,4% des sujets pensent que les conséquences sont les lourdes charges de travail et ralentissement d'effort au travail ; 6,1% des sujets ciblent l'ambiance de travail négative et 4,1% mentionnent le manque d'opportunités de développement. La baisse de performance et la routine au travail sont les conséquences de l'appauvrissement de la motivation.

Tableau 4 : Les facteurs motivationnels les plus avantageux

Réactions	F	%
La rémunération	58	59,2
Les allocations familiales	2	2,1
Les soins médicaux	20	20,4
Les récompenses	1	1,0
Frais funéraires	15	15,3
Les éloges	1	1,0
Frais de transport	1	1,0

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

Par rapport à ce tableau, le constat est que 59,2% des sujets affirment que la rémunération est le facteur motivationnel qui semble avantageux ; 20,4% des sujets déclarent que les soins médicaux semblent avantageux ; 15,3% des sujets déclarent que les frais funéraires semblent avantageux ; 2,1% des sujets déclarent que les allocations familiales et enfin, les trois assertions soient 1% des sujets pensent que les éloges, les récompenses et les frais de transport semblent être avantageux. La rémunération est le facteur motivationnel le plus avantageux est attestée par la majorité des enquêtés.

Tableau 5 : Réactions des enquêtés sur les primes perçues

Réactions	F	%
Oui	10	10,2
Non	88	89,8
Total	98	100,0

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

Les résultats du tableau ci-haut montrent que la majorité des personnes enquêtées, soit 89,8% ne semblent pas être motivées au travail par les primes qu'elles perçoivent. En

revanche, 10,2% d'entre elles affirment que la motivation au travail vient aussi des primes perçues. La plupart des sujets enquêtés disent qu'ils ne touchent pas la prime.

Tableau 6 : Appréciation de salaire que l'Etat congolais accorde aux agents de la sous-province Educationnelle

Réactions	F	%
Insuffisant	96	97,9
Suffisant	2	2,1
Total	98	100,0

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

L'analyse de ce tableau montre que, 97,9% des sujets trouvent que le salaire que l'Etat congolais leur accorde est insuffisant et ne correspond pas au coût de la vie ; par contre, 2,1% des sujets trouvent que par rapport à d'autres secteurs, le salaire que leur accorde, l'Etat congolais est suffisant et répond à leurs besoins. En gros, le salaire que l'Etat congolais accorde aux agents de la sous-province Educationnelle est insuffisant et ne correspond pas au coût de la vie, et est attesté par la majorité des enquêtés.

Tableau 7 : Evaluation de niveau d'appauvrissement de la motivation

Réactions	F	%
Très faible	1	1
Faible	5	5,1
Moyen	4	4,1
Elevé	57	58,2
Très élevé	31	31,6
Total	98	100,0

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

Le parcours de ce tableau indique que 58,2% des sujets affirment que le niveau d'appauvrissement de la motivation est élevé ; 31,6% des sujets pensent que le niveau d'appauvrissement est très élevé ; 5,1% des sujets pensent le niveau d'appauvrissement est faible ; 4,1% des sujets pensent que le niveau d'appauvrissement est moyen, et enfin 1% des sujets pensent que le niveau d'appauvrissement est très faible. Pour clore, le niveau d'appauvrissement de la motivation est élevé à la sous-province Educationnelle, est attesté par la majorité des enquêtés.

Tableau 8 : Réactions sur les relations au travail

Réactions	F	%
Oui	40	40,8
Non	58	59,2
Total	98	100,0

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

Le constat qui se dégage de ce tableau est que 59,2% des sujets affirment que les relations entretenues au travail ne sont pas favorables parce que les agents ne sont pas motivés et

enfin, 40,8% des sujets pensent que les relations entretenues au Travail sont bonnes parce que dans l'ensemble, ils travaillent bien. En définitive, les relations entretenues au Travail ne sont pas favorables à cause de manque de motivation et confirmée par la majorité des enquêtés.

Tableau 9 : Réactions des enquêtés sur les conditions de Travail

Réactions	F	%
Oui	23	23,5
Non	75	76,5
Total	98	100,0

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

Les résultats du tableau ci-haut montrent que la majorité des personnes enquêtées, soit 76,5% affirment que les conditions de Travail ne sont pas satisfaisantes pour un grand nombre d'enquêtés, 23,5% des sujets approuvent que les conditions dans lesquelles, ils travaillent sont favorables. En conclusion, la majorité des sujets enquêtés manifestent un désaveu face aux conditions dans lesquelles ils travaillent, disent qu'elles ne sont pas favorables.

3.1 Résultats de l'analyse bivariable

Tableau 19 : Principaux faits qui déclenchent le cycle d'appauvrissement de la motivation au travail selon l'ancienneté

Réactions	Ancienneté	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	Total
Environnement de travail défaillant		1	2	1	1	1	1	1	0	8
Inaperçu par le chef de la performance louable du personnel et l'absence		38	11	9	11	9	4	2	2	86
Relations tendues avec les collègues		0	0	0	1	0	0	0	0	1
Reconnaissance ni juste, ni équitable		0	1	1	0	0	0	0	0	2
Relations tendues avec le chef		1	0	0	0	0	0	0	0	1
Total		40	14	11	13	10	5	3	2	98

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

Il se dégage de l'analyse de données de tableau ci-dessous : de la majorité de sujets quelle que soit leur ancienneté dans le service ont indiqué comme principale cause de l'appauvrissement de la motivation ou l'inaperçu par le Chef de la performance travail louable du personnel et l'absence de récompenses. La valeur de V de Cramer calculez à ce niveau ($V = 0,234$) révèle encore une relation modérée entre les deux variables étudiées.

Tableau 20 : Conséquences de l'appauvrissement de la motivation au travail selon le genre

Réactions	Genre	M	F	Total
Lourde charge de travail		12	6	18
Manque d'opportunité de développement		3	1	4
La baisse de performance et la routine au travail		61	9	70
Ambiance de travail négative		4	1	5
Lourde charge de travail		1	0	1
Total		81	17	98

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

Aussi bien chez les hommes que les femmes la baisse de la performance et la routine au travail sont considérées comme les conséquences de l'appauvrissement de la motivation au Travail qui sont les plus citées, le coefficient V de Cramer qui est égale à 0,218 fait état d'une relation modérée entre le genre et les actions de sujets en rapport avec les conséquences de l'appauvrissement de la motivation au travail.

Tableau 21 : Conséquences de l'appauvrissement de la motivation au travail selon l'ancienneté

Réactions	Ancienneté	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	Total
Lourde charge de travail		7	3	4	2	0	0	1	1	18
Manque d'opportunité de développement		3	0	1	0	0	0	0	0	4
La baisse de performance et la routine au travail		30	9	5	10	9	5	1	1	70
Ambiance de travail négative		0	1	1	1	1	0	1	0	5
Lourde charge de travail		0	1	0	0	0	0	0	0	1
Total		40	14	11	13	10	5	3	2	98

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

En observant de données de ce tableau, on s'aperçoit la baisse de la performance et la routine au travail constitue la (première) conséquence de l'appauvrissement de la motivation au travail mise en avant par la majorité de sujets quelle que soit leurs anciennetés dans le service, le coefficient V de Cramer qui est de 0,269 qui indique encore de nouveau l'existence d'une relation modérée entre les réactions de sujets à cette question et leurs anciennetés dans le service.

Tableau 22 : Evaluation du niveau d'appauvrissement de la motivation au travail selon le genre

Réactions	Genre	M	F	Total
Très faible		1	0	1
Faible		4	1	5
Moyenne		3	1	4
Elevée		54	3	57
Très élevée		19	12	31
Total		81	17	98

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025

Au regard de ce tableau, il se dégage de divergences importantes entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'Évaluation de niveau d'appauvrissement de la motivation au travail. Les hommes en majorité ont considéré ce niveau d'appauvrissement de la motivation au travail comme élevée alors que les femmes de leur côté l'ont considéré comme très élevée. Le V de Cramer qui est égale à 0,404 révèle qu'il existe justement une relation assez-forte entre le genre et l'évaluation du niveau d'appauvrissement de la motivation au travail.

Tableau 23 : Evaluation du niveau d'appauvrissement de la motivation au travail selon l'ancienneté

Ancienneté Réactions	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	De 22+	T
Très faible	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Faible	1	1	0	0	1	1	0	1	5
Moyenne	1	1	1	1	0	0	0	0	4
Elevée	24	11	2	8	8	3	0	1	57
Très élevée	13	1	8	4	1	1	3	0	31
Total	40	14	11	13	10	5	3	2	98

Source : Enquêtes sur terrain, juin 2025.

L'examen du tableau ci-dessus permet d'observer des différences plus au moins importantes concernant l'évaluation par les sujets du niveau d'appauvrissement de la motivation au travail en fonction de leur ancienneté dans le service. La majorité d'entre eux dans la plupart de cas considèrent ce niveau comme élevé et d'autre comme très élevé. Le V de Cramer calculé pour apprécier la force de la relation entre l'évaluation du niveau d'appauvrissement de la motivation au travail et l'ancienneté dans le service a donné une valeur de $V = 0,313$ qui peut être considérée comme le signe d'une relation assez forte entre les deux variables.

4. Discussions

De manière générale, les facteurs externes de motivation agissent de l'extérieur de l'individu et comprennent entre autres : le salaire, la rémunération, la prime, les avantages sociaux, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi... Certains enthousiastes affirment que les facteurs externes de motivation constituant les formes les plus puissantes de motivation qui soient actuellement à la disposition des dirigeants et que les facteurs internes n'ont eu pratique que peu ou pas d'impact motivant.

Dans cette catégorie des facteurs externes on distingue deux stimulants : les stimulants monétaires qui ont trait à l'argent (salaire, rémunération, prime...) et les stimulants non monétaires, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas trait à l'argent. Dans cet ordre d'idées, nous pouvons citer par exemple les relations interpersonnelles, la sécurité sociale de travail, le style de management et les conditions de travail.

Selon Gosselin, E., Dolan, S. L., Tremblay, J. F., & Bénard, M. (2022). Les besoins que poussent les gens à travailler diffèrent d'un individu à l'autre et, s'arrive que les besoins soient similaires, ceux-ci ne s'expriment pas nécessairement avec la même intensité. Chaque individu travaille pour combler des besoins bien particulier, que ce soit pour rencontrer des gens, pour gagner de l'argent, par amour du travail ou par obligation comme nous l'avons déjà mentionné. Les sources de motivations sont tantôt intrinsèques ou extrinsèques.

4.1 Identification des difficultés

Les résultats obtenus sur terrain, indiquent que l'inaperçu par le chef de la performance louable du personnel et l'absence de récompense pour la performance est confirmée par la majorité des enquêtés. Les principaux faits qui déclenche le cycle d'appauvrissement de la motivation au travail du personnel de bureau gestionnaire de Sous-province Educationnelle l'inaperçu par le chef de la performance louable du personnel et l'absence de récompense pour la performance ou encore celle-ci ne serait ni juste, ni équitable lorsqu'elle serait accordée. D'où la confirmation de cette hypothèse. Selon corneille Luboya Tshiunza (2025) la motivation est une disposition ou une force de l'individu qui stimule son comportement et le canalise d'une manière qui devrait être bénéfique à l'individu ou ses projets. Les forces agissant sur et venant de l'intérieur d'une personne qui comptent, en partie, pour la volonté et la direction de ses efforts vers la réalisation des objectifs spécifiques.

4.2 Conséquences directes de l'appauvrissement de la motivation

Frederick Herzberg (1966) dise que la performance est fortement influencée par les facteurs de la motivation. La baisse de performance et la routine au Travail, les résultats obtenus montrent que la baisse de performance et la routine au Travail sont les conséquences de l'appauvrissement de motivation est approuvé par la majorité des enquêtés. L'individu est intrinsèquement motivé par les défis qu'il relève et par les sentiments de réalisation et d'accomplissement personnel que lui procure le travail accompli. Les sources de motivation sont intrinsèques, c'est-à-dire qu'elles proviennent de l'employé lui-même.

Selon Robert Vallerand, R.J. (1997), la motivation renvoie aux processus qui donnent de l'énergie et orientent le comportement humain vers un objectif. Car le cycle d'appauvrissement décrit un processus par lequel les ressources diminuent ou se détériorent. Les ressources deviennent moins utiles ou moins efficaces, entraînant une diminution des rendements.

5. Propositions des pistes de solutions

La Théorie de Habraham Maslow (1950) considère que les êtres humains sont motivés pour concrétiser et satisfaire un certain nombre de ces besoins dans leur vie. Au regard de ces résultats et en vue de contribuer modestement à l'amélioration des conditions de

Travail et de vie des agents de la sous-province Educationnelle, en vue d'améliorer la performance au travail, nous suggérons ce qui suit :

A l'Etat congolais de (d') :

- améliorer les conditions de travail : garantir des contrats clairs, salaires réguliers et équipements adéquats ;
- motiver les agents équitablement ;
- augmenter les salaires des agents ;
- donner les primes aux agents ;
- être reconnaissant envers les personnels ;
- bien rémunérer les agents ;
- en cas de décès d'un agent ; donner les frais de funéraires.

A la direction de la motivation à la sous-province éducationnelle :

- Assurer la formation continue : renforcer les compétences et l'épanouissement professionnel ;
- Promouvoir un climat de travail sain : gestion participative, écoute des préoccupations du personnel ;
- Instaurer un système de soutien psychosocial : accompagnement en cas de stress ou difficultés personnelles ;
- Renforcer le dialogue social entre autorités éducatives, enseignants et syndicats.

6. Conclusion

Bon nombre d'études ont examiné les réalités vécus par les agents par diverses approches. Cette étude, il s'agissait d'analyser et d'identifier les conséquences fâcheuses d'appauvrissement de la motivation du personnel de bureau de la sous-province Educationnelle. Cette situation nous a poussé à interroger les agents afin d'identifier les facteurs qui sont à la base de cette démotivation, ainsi que leur niveau de satisfaction sur l'appauvrissement de la motivation au sein de l'institution. A l'issue l'analyse des résultats nous disons, la motivation est une force ou une disposition interne ou externe qui pousse les agents à adopter une conduite particulière, c'est un dynamisme qui incite l'employé à poursuivre son travail, à satisfaire ses besoins physiques ou psychologiques par l'action qu'il adopte pour atteindre un objectif. Henry Giroux (2018), a critiqué les systèmes éducatifs qui peuvent conduire à un cycle d'appauvrissement culturel et intellectuel des élèves. A partir de ces cycles, on peut affirmer qu'un agent peut devenir de plus en plus, compétent et performant à sa tâche, selon qu'il soit placé dans un cycle d'enrichissement par rapport à un autre agent à compétence égale au départ, mais qui se trouve dans un cycle d'appauvrissement.

Acknowledgements

Nous adressons nos sincères remerciements au Responsable du Corps administratif de la Sous-Province Éducationnelle de Ngaliema III, ainsi qu'à l'ensemble de son personnel, pour leur disponibilité, leur collaboration et les multiples facilités qu'ils nous ont

accordées. Leur appui et les informations mises à notre disposition ont contribué de manière significative à la réalisation de ce travail scientifique.

Creative Commons License Statement

This research work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. To view the complete legal code, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.en>. Under the terms of this license, members of the community may copy, distribute, and transmit the article, provided that proper, prominent, and unambiguous attribution is given to the authors, and the material is not used for commercial purposes or modified in any way. Reuse is only allowed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Conflict of Interest Statement

The authors declare no conflicts of interest.

About the Author(s)

Ndewene Mbutu Béni a respectivement un graduat en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation (G.A.I.S.F) et une Licence en Administration Générale et Intermediaire de l'Education de l'Université pédagogique Nationale (UPN) de Kinshasa; Candidat doctorant (DEA) en Leadership et Management de l'éducation dans la faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education dans la meme Université en République Démocratique du Congo.

Jeannine Abonsan Mayo, graduat en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation (G.A.I.S.F) et une Licence en Administration Générale et Intermediaire de l'Education de l'Université pédagogique Nationale (UPN) de Kinshasa; Candidat doctorant (DEA) en Leadership et Management de l'éducation dans la faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education dans la meme Université en République Démocratique du Congo.

Nkonko Ebondo Elie, graduat et licence en psychologie Clinique, et candidat doctorant en Psychologie clinique dans la faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université pédagogique Nationale (UPN), Kinshasa en République Démocratique du Congo.

Nzunga Nuni Faustin, graduat et licence en orientation scolaire et professionnelle et candidat doctorant en orientation scolaire et professionnelle de l'Université Pédagogique Nationale (UPN), Kinshasa en République Démocratique du Congo.

Matsona Pungi Dessy, graduat en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation (G.A.I.S.F) et une Licence en Administration Générale et Intermediaire de l'Education de l'Université pédagogique Nationale (UPN) de Kinshasa; Candidat doctorant (DEA) en Leadership et Management de l'éducation dans la faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education dans la meme Université en République

Démocratique du Congo et Chef des Travaux d'enseignement à l'Institut supérieur Pédagogique de Bulungu/ Kwilu.

References

- Bouvier, P. (2016). Socio-anthropologie. *Anthropen*. Retrieved from <https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.27>
- Chavanne, P. M., & Truong, O. (2017). *La bienveillance en entreprise : utopie ou réalité?*. Editions Eyrolles. Retrieved from <https://www.editions-eyrolles.com/livre/la-bienveillance-en-entreprise>
- Giroux, H. A. (2018). *Terror of neoliberalism: Authoritarianism and the eclipse of democracy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315631653>
- Goldfarb, B., & Pardoux, C. M. (2006). Exploring series of multivariate censored temporal data through fuzzy coding and correspondence analysis. *Statistics in medicine*, 25(10), 1741-1750. <https://doi.org/10.1002/sim.2305>
- Gosselin, E., Dolan, S. L., Tremblay, J. F., & Bénard, M. (2022). L'esprit de la troisième vague de la gestion des carrières : nouveau point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Ad machina*, (6), 148-178. Retrieved from <https://www.erudit.org/fr/revues/admachina/2022-n6-admachina07668/1096195ar/>
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company. Retrieved from https://books.google.ro/books/about/Work_and_the_Nature_of_Man.html?id=XwxIAQAIAAJ&redir_esc=y
- Luboya, Tshiunza C., Yata, E. and Mupindi Esungundi, J. (2025). Leadership pédagogique du chef d'établissement déterminant la performance du personnel enseignant des écoles secondaires publiques de la province éducationnelle de Lukunga à Kinshasa. *European Journal of Human Resource Management Studies* 9.1 <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v9i1.1946>
- Maslow, A. H. (1951). Higher needs and personality. *Dialectica*, 5(3-4), 257-265. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1746-8361.1951.tb01056.x>
- Robert Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60019-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60019-2)
- Sullivan, G., Barthorpe, S., et Robbins, S. (2011). *Managing construction logistics*. John Wiley & Sons. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/shop/general-introductory-civil-engineering-construction/managing-construction-logistics-p-9781444390414>