

**Prime d'Incitation à la Performance et comportements des agents publics gabonais : une approche compréhensive**

NGANGA Eugène Junior, Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université Aube Nouvelle de Ouagadougou

---

**RESUME**

L'objectif de cet article est de comprendre l'origine des comportements de rejet manifestés par certains agents publics gabonais lorsqu'ils furent confrontés à la mise en place d'un système de Rémunération Liée à la Performance dénommé Prime d'Incitation à la Performance dans l'administration publique.

En nous appuyant sur l'analyse des discours issus de quarante-sept entretiens semi directifs réalisés sur des agents de douze départements ministériels, appartenant à l'ensemble des catégories de la fonction publique gabonaise, nous avons mis en lumière plusieurs motifs pouvant expliquer les résistances exprimées par ces derniers.

Il en ressort que les agents publics gabonais ont rejeté la Prime d'Incitation à la Performance pour des motifs divers allant des éléments constitutifs de la prime elle-même, aux facteurs propres au contexte gabonais.

**Mots clés** : Rémunération, performance, agents publics, comportement, motifs et résistance.

---

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to understand avoidance behaviors exhibited by the Gabonese officials since the government made the decision to adopt a Performance Related Pay (PRP) system referred to as Prime d'Incitation à la Performance (PIP). To do so, we used a qualitative methodology based on forty-seven semi structured interviews.

So the contribution of this research lies in the creation of a proven mapping of the internal motives which lead the Gabonese officials to refuse the PRP system, as well as in the presentation of contextual determinants bound to developing countries which can influence its decision not to subscribe to it.

Key words: Remuneration, performance, public officials, behavior, motives and résistance.

## **I. INTRODUCTION**

Le 25 Avril 2014 fut promulgué le décret n°23/554 portant création d'une Prime d'Incitation à la Performance (PIP) dans la gestion des ressources humaines de l'administration publique gabonaise. Le gouvernement espérait motiver ses agents et modifier leur culture de travail, tout en diminuant les dépenses liées aux traitements des employés jugés inefficaces. Il s'agissait de passer d'un système de paiement dit "traditionnel" basé sur le grade, l'ancienneté et le corps de métier (Moniolle, 2014), à un autre système de rétribution dans lequel la rémunération de l'employé serait dorénavant exclusivement indexée sur ses performances.

Le Gabon a opté pour un système de Rémunération Liée au Résultat consistant à diviser le revenu global des agents en deux parties distinctes. D'un côté, il y avait une partie fixe composée du salaire de base; et d'un autre coté une partie variable constituée d'une PIP dont le seuil était fixé exclusivement par le niveau de résultat atteint par l'agent.

Les performances de chaque agent étaient estimées par son responsable hiérarchique, à l'aide de trois critères servant d'indicateurs d'évaluation. Il s'agissait de l'assiduité, la ponctualité et la qualité du service.

Chaque critère d'évaluation se voyait attribuer par le responsable hiérarchique une note partielle allant de 1 à 4, correspondant respectivement à des niveaux d'appréciation insuffisant, perfectible, bon ou excellent. Ces notes partielles étaient ensuite multipliées par

des coefficients de 3 pour le premier critère, 4 pour le second et 3 pour le dernier ; et c'est l'addition des valeurs obtenues après multiplication des notes partielles par ces coefficients qui donnait la **note globale d'évaluation** de l'agent sur 40.

Les notes globales obtenues par chaque agent étaient ensuite envoyées à la primature qui était en charge de calculer les montants de PIP devant revenir à chacun, au prorata de la note globale d'évaluation attribuée par les supérieurs hiérarchiques.

Mais, subséquemment à la mise en place de cette réforme, le gouvernement gabonais a dû faire face à de vives oppositions de la part de nombreux agents publics destinataires de cette mesure. Certains employés de l'Etat avaient des doutes sur les critères et les modalités d'évaluation, et se prononcèrent pour le retrait de ce nouveau mode de rémunération.

Le Mouvement Syndical des Agents de l'Administration Publique (Mosaap), le plus important syndicat national appela le 4 juin 2014, l'ensemble des agents de la fonction publique gabonaise à une grève illimitée consistant à l'arrêt total du travail et à la fermeture forcée de leurs administrations, estimant que la PIP devait être immédiatement retirée. L'ampleur des manifestations et les paralysies engendrées furent telles, que le gouvernement décida finalement de la retirer.

Suite à cela, nous nous sommes demandés, pourquoi ces agents s'étaient-ils opposés à la pérennisation de la PIP en tant qu'unique instrument de rétribution des efforts déployés par les employés de la fonction publique ? Nous voulions savoir, quels avaient été les motifs à l'origine des comportements de résistance manifestés par ces fonctionnaires gabonais lorsqu'il avait été question de la PIP ?

C'est pourquoi dans une optique compréhensive, cet article propose de traiter des déterminants des comportements de rejet manifestés par certains agents publics gabonais lorsqu'ils ont été confrontés à la PIP. Ainsi, après avoir parcouru les potentielles origines des comportements humains contenues dans les courants sociologiques et autres théories du changement organisationnel ; nous tenterons au travers d'une phase empirique d'identifier les éléments que le fonctionnaire gabonais prend en compte dans la détermination de sa réaction d'adhérer ou de rejeter cette PIP.

## **II. REVUE DE LITTERATURE**

### **1.1. La PIP: UN système de RLP outil du Nouveau Management Public**

La Prime d'Incitation à la Performance est un système de Rémunération Liée à la Performance (RLP). Il s'agit d'une méthode de paiement des employés dans laquelle le niveau de la rémunération reversée au travailleur est exclusivement indexé sur le niveau de performance effectivement atteint par ce dernier dans la réalisation des tâches qui lui ont été confiées (OCDE, 2004). De ce fait, ces systèmes excluent les autres critères comme l'ancienneté, le grade ou l'échelon.

Dans ces systèmes de RLP, la performance est considérée comme étant la finalité de l'action de l'agent, c'est-à-dire la différence entre les objectifs assignés, et le résultat effectivement atteint par l'employé (Mazouz & Tardif, 2011). Un agent sera d'autant plus considéré comme performant, que cette différence sera faible. Cela explique pourquoi certains préfèrent utiliser l'appellation "Rémunération Liée au Résultat" plutôt que "Rémunération Liée à la Performance".

Ce sont des outils de management des ressources humaines qui font partie d'un mouvement plus global de gestion de l'appareil étatique dénommé Nouveau Management Public (NMP). Il s'agit d'un courant alternatif au management dit "conventionnel" de la sphère publique consistant à transposer du secteur privé des méthodes de management jugées plus efficaces et efficaces, dans le but de stimuler et contraindre les agents à accroître leurs niveaux de productivité, tout en favorisant une gestion moins dépensière des deniers publics (Amar & Berthier, 2007). Les instigateurs de ces systèmes espéraient grâce à leurs apports garantir une certaine équité dans le traitement des employés, en évitant que les agents les plus productifs soient aux mêmes niveaux de rémunération que les autres.

Ils s'appuient sur une idéologie portée par plusieurs théories d'après laquelle, il existerait un lien entre le niveau de rémunération perçu par un employé et son niveau de motivation (Pilichowski, 2009). Parmi elles, il y a la théorie des besoins de (Maslow, 1954) pour qui les employés ne voulant pas voir leurs besoins insatisfaits, vont mettre plus d'intensité dans leurs travaux afin de conserver les niveaux de revenus nécessaires à leur contentement. Forest dès 2008, évoque également les théories des attentes (Vroom, 1964), ainsi que celles de l'équité et de la justice organisationnelle (Adams, 1963) qui voient en ces systèmes de RLP des moyens

d'assurer une justice par les revenus, entre les employés ayant obtenu les meilleurs résultats et les autres jugés peu, ou pas du tout productifs.

Cependant, même si ces outils de NMP ont entraîné une motivation chez certains employés, qui désireux de ne pas voir leurs niveaux de revenus baissés, avaient fourni plus d'efforts dans la réalisation de leurs tâches; cela n'a pas été de même partout. Le lien entre rémunération et motivation a été relativisé par (Held, 1989), dont les conclusions ont dévoilé une baisse de la motivation de certains agents suite à l'instauration de ces RLP. Ce qui démontre que la vision qui consiste à considérer un lien certain entre la rémunération et la motivation de l'individu n'est pas toujours avérée.

L'analyse de plusieurs cas empiriques de mises en place de systèmes de RLP dans plusieurs pays de l'OCDE montre que certains agents publics les ont refusés pour des raisons liées à leurs cultures qui, favorisant la cohésion et paix sociale, n'ont pas permis l'adhésion des évaluateurs à cet outil d'individualisation des rémunérations (OCDE, 2005). D'autres par contre ne les ont pas soutenus car préféraient que leurs performances soient indexées, non pas sur leurs revenus, mais plutôt sur leur progression au sein de leurs organisations (Pilichowski, 2009). Il en ressort que certains n'y avaient pas adhéré, car n'avaient pas confiance aux autorités porteuses de ces reformes (Pilichowski, 2009). Cela prouve que les systèmes de RLP n'ont pas souvent fait l'unanimité chez les agents sur lesquels ils devaient être appliqués (Buisson, St Onge, 2012).

Etant donné les caractéristiques du contexte gabonais proches de plusieurs pays du continent; nous considérons que le cas de la PIP représente une opportunité d'étudier les réactions des agents publics africains en général, et gabonais en particulier lorsqu'ils sont confrontés à des systèmes de RLP. Cela devrait permettre de mieux comprendre leurs effets sur les employés, en mettant en évidence les déterminants comportementaux liés aux spécificités contextuelles des pays en voie de développement, très peu considérées dans la littérature sur ce domaine.

Et afin d'obtenir un début d'éléments de réponses à notre question de recherche qui est de savoir pourquoi certains agents publics gabonais ont rejeté la PIP, nous avons analysé plusieurs théories comportementales en vue de parcourir les différents facteurs qui d'après elles sont susceptibles d'être à l'origine des comportements exprimés par les êtres humains.

## 1.2. Les origines des comportements humains

La sociologie étant une discipline dont le principal objectif est de comprendre par interprétation les comportements humains (Weber, 1964) ; et considérant qu'avant d'être un employé de l'Etat, l'agent public gabonais est d'abord un être humain ; il est naturel de rechercher dans un premier temps les motifs à l'origine de son comportement dans les diverses théories sociologiques explicatives des comportements humains. Ces dernières peuvent être réparties en trois principaux courants sociologiques.

Il y a tout d'abord le courant des Holistes dont les auteurs considèrent que la compréhension du comportement d'un individu face à une situation donnée passe par une bonne appréhension de la communauté à laquelle ce dernier appartient (Marx, 1959). Ils considèrent que le comportement d'un individu confronté à une situation est le produit de l'apprentissage que cette personne a reçu de sa communauté (Skinner, 1971 ; Durkheim, 1974). Cela conduit (Durkheim, 1974) à parler de « *Déterminisme naturel* ».

Ensuite il y a le courant de l'individualisme dont les auteurs (Weber, 1964 ; Boudon, 2009) considèrent que les comportements d'un être humain n'ont pour objectifs que de chercher à maximiser la satisfaction de celui-ci. C'est ce courant qui est à l'origine des théories microéconomiques au sein desquelles l'Homme est considéré comme un être maximisateur cherchant à accroître son profit.

Le troisième courant dit de l'interactionnisme énonce que l'individu détermine son comportement en fonction des agissements des autres individus présents dans son environnement. Il va donc adapter son comportement en anticipant sur celui des autres personnes. L'objectif étant pour lui de déterminer le comportement qui lui permettra de tirer la meilleure satisfaction possible eu égard aux comportements des autres.

L'adoption d'un système de rémunération tel que la PIP ne prenant désormais en considération que le résultat effectivement atteint par l'individu pouvant être assimilée à l'introduction d'un changement organisationnel au sein de l'administration publique gabonaise; il est intéressant de rechercher dans un second temps les potentiels motifs de comportements des agents dans les théories explicatives des comportements humains en situation de changement.

Ainsi, les théories des besoins considèrent que le comportement de l'Homme a pour principal objectif d'assurer certains besoins. Et que si on veut influencer ses comportements, il faut trouver le besoin qui va susciter l'envie chez ce dernier, et provoquer chez lui une motivation. Et c'est cette motivation qui va le conduire à agir pour rentrer en possession de l'objet représentatif de son besoin. Dans sa théorie (Maslow, 1954) hiérarchise les besoins en cinq catégories et estime que si un individu atteint un niveau donné, celui-ci va déployer tous les efforts possibles pour atteindre les objectifs qui lui ont été assignés, et ainsi éviter de redescendre à la catégorie inférieure.

Dans leur théorie de l'action raisonnée (TAR), (Ajzen & Fishbein, 1975) considèrent que le comportement d'une personne dépend de ses attitudes ou prédispositions mentales à l'égard de ce comportement, ainsi que des normes subjectives évoquant la façon dont les membres de l'entourage de l'individu vont accueillir ce comportement, et du degré de contrôle que ce dernier pense avoir sur les événements. Plus tard dans leur théorie des comportements interpersonnels (TCI), ils considèrent que le comportement d'un Homme en situation de changement dépend de ses intentions, ses habitudes et des mesures de facilitation prévues par les promoteurs dudit changement (Ajzen & Fishbein, 1985).

De manière générale, (Bareil, 2004) considère qu'un individu peut décider de résister au changement pour des motifs individuels liés à la peur ou au doute que celui-ci lui inspire ; ou bien pour des raisons collectives dès lors qu'il estime que ses modes de fonctionnement non officiels contenant ses coutumes, traditions, valeurs et habitudes sont menacés (Pemartin, 1996). Il peut également décider de refuser le changement s'il n'est pas d'accord avec la manière dont il a été mis en place, ou s'il estime que ce dernier n'est pas pertinent pour l'organisation qui n'en a pas besoin (OCDE, 2005). La résistance au changement peut apparaître si le destinataire pense que les modalités de changement ne sont pas justifiables. Elle peut enfin venir de raisons politiques liées aux relations qu'il entretient avec les autres individus de sa communauté.

Cette analyse des différents déterminants des comportements humains contenus dans la littérature; nous a permis d'identifier certains facteurs qui d'après nous sont susceptibles d'être transposables au cas des fonctionnaires gabonais réfractaires et expliquer leur choix de refuser la PIP. Ces derniers qui sont au nombre de six (06) ont permis de tirer les questions de recherche suivantes:

- ✓ Question de recherche 1: serait-il possible que les agents publics aient rejeté la PIP car n'étaient pas d'accord avec les modalités d'évaluation de leurs performances?
- ✓ Question de recherche 2: se pourrait-il que les faibles montants offerts par la PIP aient constitué un motif de rejet des agents vis-à-vis de cette dernière?
- ✓ Question de recherche 3: le rejet de la PIP par certains agents publics gabonais peut-il être dû à la méfiance de certains fonctionnaires à l'égard des autorités politiques porteuses de cette réforme?
- ✓ Question de recherche 4: les fonctionnaires gabonais ont-ils voulu voir la PIP retirée parce qu'ils n'étaient pas d'accord avec la manière dont elle avait été mise en place?
- ✓ Question de recherche 5: se pourrait-il que les agents publics gabonais aient rejeté la PIP à cause du facteur culturel contenu dans le contexte gabonais?
- ✓ Question de recherche 6 : les fonctionnaires réfractaires ont-ils rejeté la PIP car auraient préféré que ce soit leur progression dans l'organisation qui soit indexée sur leurs résultats, plutôt que leurs revenus ?

### **III. METHODOLOGIE**

Dans le but de mener à bien notre recherche et déceler les motifs ayant conduit ces agents à résister à la PIP, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. En effet, il s'agit d'après (Dumez, 2011) de la méthodologie la mieux adaptée lorsqu'il s'agit d'une recherche à vocation compréhensive, dont la question est formulée sous la forme de pourquoi? C'est la méthode la plus recommandée, dès lors que le travail de recherche consiste à faire ressortir le sens que les individus accordent à leurs actions (Paillé, Mucchielli, 2003 ; El Attar, El Moustafid, 2014).

Pour se faire, nous avons réalisé des entretiens semi directifs d'une quarantaine de minutes environ, sur un échantillon de quarante-sept (47) agents publics issus de douze (12) ministères. Cette technique de collecte de données qualitatives offre la possibilité de diriger par moment les discours des personnes interrogées en fonction de thématiques que nous jugeons importantes, et qui étaient contenues dans notre guide d'entretien (Gavard-Perret, Gotteland, Helme-Guizon Herbert & Ray, 2008).

Afin d'organiser les données contenues dans les discours des agents interrogés, nous avons procédé à un codage de leurs propos ayant préalablement été retranscrits, d'après la méthode d'élaboration de code inspirée des travaux de (Paillé & Mucchielli, 2003) que (Gavard-

Perret & Helme-Guizon, 2008) qualifient « d'émergent ». Elle consiste à faire ressortir de manière à posteriori les codes (motifs) d'après les paroles des agents interrogés.

Comme le suggèrent (Huberman & Miles, 1994), nous avons procédé à un double codage dans le but de garantir la fiabilité et la validité du codage effectué (Saubesty, 2006). Un codeur indépendant a alors été en charge de procéder à la codification de dix (10) entretiens semi directifs sélectionnés au hasard, dans le but d'en faire ressortir les motifs qui d'après eux avaient provoqué le rejet de la PIP. Les résultats des codages furent ensuite comparés à ce du codeur principal, dans le but de déterminer le taux de correspondance, qui en l'espèce fut égal à 95% ; ce qui a notre avis représente un taux de fiabilité raisonnable de notre dispositif de codage.

#### IV. EXPOSE DES RESULTATS OBTENUS

Le codage des entretiens permet de faire émerger neuf (09) motifs de rejet de la PIP réunis dans le tableau suivant:

Tableau 1: Effectif des agents par motifs identifiés

	Conception	Mise en place	Revenu	Modalités d'évaluation	Distribution	Conditions de travail	Politique	Pertinence	Culture
Effectifs	17	8	12	35	25	19	9	6	5
Valeurs en %	36.17%	17.02%	25.53%	74.50%	53.19%	40.42%	19.14%	12.80%	10.64%

##### 4. 1. Des modalités d'évaluation très décriées

Trente-cinq (35) personnes interrogées estiment que les modalités d'évaluation ont constitué un motif de résistance des agents vis-à-vis de la PIP.

Agents	Extraits des entretiens
Ministère de l'Economie : interview n°2	« Je pense que c'est l'impartialité. Parce qu'en fait, cette prime comme je disais au départ avait été mise en place pour amener les agents à se mouvoir; mais on a remarqué après que les chefs ne faisaient pas les notations objectives. Donc à partir de là, ça a créé une sorte de rapports conflictuels entre les agents et leurs hiérarchies. »
Ministère de l'Habitat : interview n°4.	« Il t'attribuait une note selon ses humeurs!!! Surtout pour moi!!! Etant d'abord un membre du Syndicat, moi je veux parler de moi-même... Ce n'était pas que tu venais tôt ou tu venais tard...C'était en fonction de ses humeurs !!! Si toi tu es aujourd'hui bien avec lui, ce qui est sûr, tu auras une bonne moyenne...Mais pour certains chefs, ils ont pris ça comme si c'était pour régler des comptes aux agents ».

Ministère de l'Education Nationale: interview n°6.	« Bon maintenant dans l'application, dans l'applicabilité de ces choses, on rentre dans le copinage parce qu'on sait que... que ça devenait une forme de business!!! On prend un agent par exemple de catégorie C, (...) Et si c'est par exemple sur 20, on te dit: « <b>je te note 18/20 ...mais saches que lorsque tu vas toucher ton cachet, j'ai une cotation, j'ai un pourcentage là-dedans !!!</b> »... Vous voyez un peu la situation qui a fait en sorte que les frustrations puissent naître en dehors de ce que j'ai énuméré un peu plus haut??? Donc voilà un peu ce que je pourrais dire à ce sujet. »
--	--

Ainsi:

- ✓ Les agents n'étaient pas d'accord avec le fait d'être évalués par leurs responsables hiérarchiques qu'ils estimaient injustes et mal intentionnés :
- ✓ Ils considéraient la PIP comme un outil au service des chefs pour régler leurs comptes aux agents qui ne leur obéissaient pas aveuglement,
- ✓ Les chefs s'en servaient pour faire du racket aux agents.

La question de recherche 1, d'après laquelle, les agents publics ont rejeté la PIP car n'étaient pas d'accord avec les modalités d'évaluation des performances est par conséquent validée.

#### 4.2. Une distribution sujette à controverses

Vingt-cinq (25) considéraient que la façon dont la PIP a été distribuée avait fortement influencé les employés vers un rejet de cette dernière.

Agents	Extraits des entretiens
Ministère du Budget : interview n°1	« Il y a des agents qui étaient aisément assis chez eux, mais qui percevaient la PIP (...) C'était une affaire d'affinité, de camaraderie, d'amitié... Je suis chef de service, j'ai mon parent, il peut faire tout un mois à la maison, mais je lui donne la note que moi je veux et il a la PIP. Et pourtant il n'a rien apporté... Donc pour moi c'était vraiment une prime de complaisance!!! Pour moi, elle n'avait pas lieu d'être la PIP!!! Voilà!!! ».
Ministère de l'Education Nationale : interview n°1	« Donc c'est plus pour manifester du fait qu'ils n'ont pas perçu en temps et heure leur PIP qu'ils ont plus ou moins retardé ou perturbé leurs travaux, leurs administrations »
Ministère de l'Education Nationale : interview n°1	« Il y a le problème de certains responsables d'administrations qui avaient détourné une partie des PIP de leurs agents. Il y en a qui ont été mis aux arrêts parce qu'à ce qu'il semble, la première PIP avait été payée sur la base de liquidités, et c'est le responsable de l'administration qui allait prendre la manne et la distribuait directement à ses collaborateurs ».

Il en ressort que ces derniers avaient opté pour un retrait de la PIP car :

- ✓ Ils déploraient que certains agents absentéistes aient des montants supérieurs à ceux des réguliers,
- ✓ Ils regrettaient que la PIP ne soit pas reversée en temps et en heure,
- ✓ Ils n'avaient pas apprécié d'entendre que certains chefs aient détourné une partie des fonds devant revenir aux agents<sup>1</sup>.

Le facteur « distribution » n'avait pas été décelé dans la littérature en tant que motif potentiel de rejet des systèmes de RLP, mais il émerge de la phase empirique concernant la PIP.

#### 4.3 Des conditions de travail jugées non propices à la performance

Pour dix-neuf (19) agents, les conditions de travail au sein de l'administration publique gabonaise représentaient un facteur de rejet de la PIP.

Agents	Extraits des entretiens
Ministère de l'Habitat : interview n°3.	<i>« Non ce n'était pas adapté, parce qu'avant de noter ou bien d'évaluer un agent, il faudrait quand même regarder les conditions de travail de cet agent !!!!! Et on devait en tenir compte!!!! On devait en tenir compte dans l'évaluation!!! Mais malheureusement, on n'en tenait pas compte... L'agent devait faire le nécessaire pour exécuter ses tâches quelle que soit la difficulté (...). Et on surmontait ça, et on survolait cette réalité-là qui est le déficit en matériels, matériaux de bureau, matériels de travail et tout ce qui en suit.... »</i>
Ministère de l'Education Nationale : interview n°4.	<i>« Vous savez??? Lorsqu'on veut réclamer la performance à un agent, il faudrait que l'agent soit dans les bonnes conditions. S'il est dans les bonnes conditions, à ce moment on peut réclamer la performance »</i>

Ils pensent qu'étant donné les manquements dont souffre l'administration publique, il est impossible d'atteindre les niveaux de performance demandés par la PIP pour avoir un montant conséquent. Le facteur « conditions de travail » émerge également de la phase empirique.

---

<sup>1</sup> Après recherches, nous n'avons eu aucune preuve que certains chefs aient été arrêtés pour détournements de la PIP

#### 4.4. Une PIP aux fondements discriminants

Dix-sept (17) agents interrogés ont estimé ne pas être d'accord avec la manière dont la PIP avait été conçue.

Agents	Extraits des entretiens
Ministère de l'Éducation Nationale : interview n°4	« Mais au départ il y avait beaucoup de ministères qui n'étaient pas concernés par la PIP tel que l'Éducation Nationale. Il a fallu l'objet d'une grève pour que l'Éducation Nationale soit intégrée dans le paiement de la PIP. Donc au départ, lorsque ça été mis en place, ça a provoqué des soulèvements...une fracture sociale comme étant des inégalités sociales. Or nous sommes tous agents, nous devons tous bénéficier du même traitement!!! Voilà! ».
Ministère des Affaires Sociales : interview n°1	« Il n'a jamais été dit que ceux qui ont par exemple la Prime de Servitude ne pouvaient pas prétendre aux bénéfices de la Prime d'Incitation à la Performance, parce que, les deux primes avaient deux objectifs différents. La prime de servitude est octroyée aux personnels de santé employés dans des structures sanitaires et qui sont en contact direct avec le risque professionnel, la contamination des maladies... ».
Ministère de l'Habitat : interview n°4	« Mais après, au fur et à mesure que cette PIP a mis son chemin, il y a eu des lacunes parce que les critères qui étaient retenus pour évaluer les agents... vraiment !!! On ne retrouvait pas ça sur la pratique quoi!!! On ne ressentait pas le lien entre ce que fait l'agent et les modalités qui sont données pour être notées. On te demande de venir tôt... Entre temps, l'efficacité c'est pas la performance, c'est vrai c'est dedans aussi, c'est tout ça là, mais il fallait vraiment beaucoup réfléchir pour cette PIP ».

Ainsi, il en ressort que :

- ✓ Plusieurs agents déploraient que le gouvernement ait exclu les agents des Ministères de la Santé, de l'Éducation Nationale et des corps habillés des effectifs de la PIP. Ils n'ont pas manifesté contre la PIP, mais plutôt pour être intégrés aux effectifs des bénéficiaires,
- ✓ Les agents se sont retournés contre la PIP pour manifester le fait que d'après eux la performance n'avait rien à voir avec les primes spécifiques, et que le fait de les laisser continuer à percevoir ces primes liées à la fonction, pour finalement les exclure des effectifs des bénéficiaires en faisait une prime incohérente et discriminante qui méritait d'être retirée,
- ✓ Un agent pensait que les indicateurs de la PIP (ponctualité, assiduité et qualité du travail) n'étaient pas adaptés à l'évaluation des performances des agents publics.

Les éléments constitutifs de la PIP ont représenté un motif qui a suscité le rejet de la PIP par les agents publics.

#### 4.5. Une PIP perçue comme responsable d'une baisse de revenus

Douze (12) agents publics pensaient que la variation de revenu causée par la PIP pouvait être responsable du rejet de cette dernière.

Agents	Extraits des entretiens
Ministère de l'Éducation Nationale : interview n°3.	« Les agents surtout des régies financières... ils ne voulaient pas perdre leurs avoirs, leurs acquis ... Imaginez!!!! Vous avez été habitués par exemple à percevoir un certain nombre, un certain montant chaque trimestre, et qu'après on vous demande de diviser ce montant par exemple par 4, ou par 5, forcément ça ne pouvait pas les réjouir je crois ».

Si certains fonctionnaires des ministères qui bénéficiaient de fonds communs dans l'ancien système ont voulu que la PIP soit retirée, c'est parce que les montants qu'ils devaient dorénavant recevoir étaient largement inférieurs à ceux qu'ils percevaient dans l'ancien système. Ils ont manifesté contre la PIP en espérant que celle-ci soit retirée, et que le gouvernement revienne à l'ancien mode de paiement plus avantageux pour eux.

La question de recherche 2, pour laquelle les faibles montants de la prime ont constitué un motif de rejet de la PIP est validée.

#### 4.6. Un facteur politique très préjudiciable à la PIP

Neuf (09) employés publics pensaient que le facteur politique avait constitué un élément déterminant dans le choix de certains fonctionnaires de résister à la PIP.

Agents	Extraits des entretiens
Ministère de la Santé : interview n°2	« Oui. Si cela était organisé et vu, dans les conditions ça devait être adopté par notre administration. Mais, le problème c'est que dans ce pays, lorsqu'ils font quelque chose, c'est fini!!! Ils négligent!!! Tout est politique!!! Et c'est cet aspect-là qu'il faut enlever. Il ne faut pas confondre l'administration et la politique!!! Le problème de la PIP, c'est l'administration. Une fois c'est proclamé, on laisse l'administration gérer ce problème-là!!!  Or, lorsque c'est mélangé à la politique, la situation n'avance pas. La PIP que nous avons là c'était politique! Ce n'était pas administratif! Ce qui fait que je ne sais pas, si c'était codifié? Si c'était... Ou bien si c'était que le Président voulait s'exposer pour dire qu'il travaille? « J'ai augmenté les salaires ». Pour moi, il ne faut pas mélanger la politique et l'administration... Et c'est ce que le Président a voulu faire, mélanger la politique et l'administration ».
Ministère des Affaires Sociales : interview n°1	« Il n'a jamais été dit que ceux qui ont par exemple la Prime de Servitude ne pouvaient pas prétendre aux bénéfices de la Prime d'Incitation à la Performance, parce que, les deux primes avaient deux objectifs différents. La prime de servitude est octroyée aux personnels de santé employés dans des structures sanitaires et qui sont en contact directe avec le risque professionnel, la contamination des maladies... Vous voyez alors ce qui s'est passé??? C'est que quand le gouvernement a compris que le chef de l'Etat était plus ouvert à satisfaire un plus grand nombre, ils ont pensé qu'il fallait restreindre l'idée du chef de l'Etat en créant un mensonge que j'appelle gouvernemental, qui disait que ceux qui ont la prime de risque ne peuvent pas prétendre au bénéfice de la PIP ».
Ministère de l'Éducation Nationale : interview n°5	« Cependant, ce qui me choque, c'est qu'on veuille balloter les syndicats!!! Moi je trouve cette mesure un peu violente. Balloter les syndicats c'est tuer la démocratie!!! S'il faut revenir au parti unique, ou bien à une certaine forme de dictature...ce n'est pas la peine de se proclamer être une république!!! Moi je voudrais quand même que les pouvoirs publics, puisqu'ils ont la force publique, qu'ils mettent un peu d'eau dans leur vin... parce qu'on est condamnés à vivre ensemble!!! C'est notre pays, on n'a pas un autre pays de rechange... ».

Ministère de l'Education Nationale : interview n°1	« Et il y a un autre problème que je n'ai peut-être pas évoqué... Il y a le problème de certains responsables d'administrations qui avaient détourné une partie des PIP de leurs agents. Il y en a qui ont été mis aux arrêts parce qu'à ce qu'il semble, la première PIP avait été payée sur la base de liquidités, et c'est le responsable de l'administration qui allait prendre la manne et la distribuait directement à ses collaborateurs ».
--	--

Il en ressort que :

- ✓ Plusieurs n'avaient pas apprécié que le gouvernement pilote seul l'élaboration de la PIP sans convier les spécialistes de l'administration,
- ✓ D'autres déploraient que le gouvernement ait exclu les agents des ministères de la Santé, de l'Education et des corps habillés. Ils ont perçu cela comme étant de la mauvaise volonté de la part des autorités,
- ✓ Ils reprochaient aux autorités leurs refus de vouloir communiquer avec les syndicats lors de la mise en place de la PIP,
- ✓ Certains pensaient que la PIP était un moyen trouvé par les autorités pour détourner des fonds publics.

La question de recherche 3, consistant à dire que la méfiance des fonctionnaires gabonais à l'égard des autorités politiques porteuses de la réforme, avait compliqué leur adhésion à la PIP est bien validée.

#### 4.7. Un processus de mise en place non participatif

Environ dix-sept pourcent (17.02%) des personnes ayant participé à notre travail de recherche ont estimé que plusieurs agents avaient voulu que la PIP soit retirée car n'avaient pas apprécié la manière dont celle-ci avait été mise en place par les autorités.

Agents	Extraits des entretiens
Ministère de l'Habitat : interview n°4.	« Bon les reproches c'est que le gouvernement, en mettant cette prime en place, n'a pas touché tout le monde, n'a pas appelé les partenaires sociaux, n'a pas appelé les administrateurs ou encore les chefs des administrations pour s'asseoir et réfléchir sur quelque chose de durable. Ils se sont réveillés, et ils ont imposé quelque chose qui après a montré ses limites. Mais s'ils avaient réuni tout le monde et qu'on prenait un bon temps pour réfléchir dessus et avoir le mécanisme, ... ça devait toujours vivre et porter des meilleurs fruits. Mais puisqu'ils font toujours comme ils font, bah voici ce que ça donné!!! »
Ministère de la Fonction Publique : interview n°1.	« Effectivement nous avons mis la charrue avant les bœufs. Et effectivement nous sommes de ceux de qui pensons que toutes les conditions devaient dans un premier temps être réunies avant que d'instaurer cette prime »

Ministère du Travail: interview n°1.	« C'est vrai que ça été également une décision un peu politique vu que tout le dispositif juridique qui devrait encadrer ce mécanisme d'encouragement n'était pas entièrement au beau fixe. Tout n'était pas réuni pour permettre à ce que l'évaluation se fasse en toute quiétude, en toute égalité, et en toute légalité ...Voilà!!! »
--------------------------------------	--

Ainsi, il en ressort que certains agents:

- ✓ estimaient ne pas avoir été associés à sa conception,
- ✓ déplorait le fait que le gouvernement leur ait imposé la PIP de manière trop précipitée, et sans assurer une bonne préparation,
- ✓ considéraient que la PIP était mise en place sans textes de loi pour le faire.

La question de recherche 4, d'après laquelle les fonctionnaires gabonais ont voulu voir la PIP retirée, parce qu'ils n'étaient pas d'accord avec la manière dont elle a été mise en place est par conséquent validée.

#### 4.8. Une PIP jugée non pertinente

Quelques agents publics ont estimé que la PIP n'avait pas lieu d'être.

Agents	Extraits des entretiens
Ministère du Budget : interview n°1	« Je parle de mon cas... Que la PIP pour moi était mal venue!!! Pourquoi??? Je vous ai parlé des départs à la retraite et j'insiste là-dessus, que lorsqu'on part à la retraite, les accessoires sur les salaires ne sont pas pris en compte. Donc je fais allusion à ces primes-là puisque cette prime-là n'était pas impactée directement dans le bulletin, dans le salaire. Donc ça n'avait pas d'effets lors du départ à la retraite. Donc pour moi, je n'étais pas pour. Pourquoi??? C'est parce que moi j'avais voulu que l'Etat puisse revoir les points d'indice et le Smig ».

Ces fonctionnaires avaient été déçus que les montants de PIP ne soient pas ajoutés à la base devant servir au calcul de la retraite, d'où leur préférence de voir plutôt leurs salaires augmentés.

#### 4.9. Des fondements culturels peu propices à la PIP

Certains agents ont souligné le fait que plusieurs fonctionnaires avaient voulu que la PIP soit retirée pour des raisons culturelles.

Agents	Extraits des entretiens
Ministère du Commerce: interview n°1	« Il y avait des critères et pourtant!!! Il y avait bien une échelle!!! Les critères étaient bien précisés!!! Mais on ne pouvait pas te dire de les respecter, pour me dire après... Mon jeune frère!!! Pour me dire grand-frère vraiment!!! C'est bien parce que tu as vécu quelque chose mais rien n'est respecté!!! Rien!!! A quoi ça sert de regarder ça, quand tu sais qu'un Directeur Général est même au-dessus d'un Ministre au Gabon... Si tu te plains, tu écris Monsieur le Ministre, tel Directeur Général, voilà!!! Voilà!!! Voilà!!! Le Directeur Général, c'est le frère du Premier Ministre, ou du Président lui-même. Il nargue le Ministre!!! Quels critères voudrais-tu qu'il suive dans ce cas pour te noter???

Ministère des Affaires Sociales : interview n°1	« Les Directions Centrales des Ressources Humaines peuvent résoudre tous les problèmes, mais parmi ces directeurs centraux, il y'a des gens qui font de l'ethnicité dans la tâche administrative et ça c'est des comportements à bannir !!! Parce que quand on est Directeur Central, on ne tient pas compte de ton ethnité!!! Non!!! Non!!! l'ethnie n'est pas un élément administratif ».
---	---

Ils pensaient que la forte ethnicisation de l'administration publique gabonaise rendait impossible l'objectivité des évaluateurs. Ils étaient convaincus que ces derniers favorisaient leurs frères d'ethnie en leur mettant de bonnes notes, même s'ils n'étaient pas performants.

Ce qui montre que la question de recherche 5 pour laquelle les agents publics gabonais ont rejeté la PIP à cause du facteur culturel contenu dans le contexte gabonais est bien validée.

Tableau 2: statuts des questions de recherche

Questions de recherche	Statuts
Question de recherche 1 : serait-il possible que les agents publics aient rejeté la PIP car n'étaient pas d'accord avec les modalités d'évaluation de leurs performances?	Validée
Question de recherche 2 : se pourrait-il que les faibles montants offerts par la PIP aient constitué un motif de rejet des agents vis-à-vis de cette dernière?	Validée
Question de recherche 3 : le rejet de la PIP par certains agents publics gabonais peut-il être dû à la méfiance de certains fonctionnaires à l'égard des autorités porteuses de la réforme?	Validée
Question de recherche 4 : les fonctionnaires gabonais ont-ils voulu voir la PIP retirée, parce qu'ils n'étaient pas d'accord avec la manière dont elle avait été mise en place?	Validée
Question de recherche 5 : se pourrait-il que les agents publics gabonais aient rejeté la PIP à cause du facteur culturel contenu dans le contexte gabonais ?	Validée
Question de recherche 6 : les fonctionnaires réfractaires ont-ils rejeté la PIP car auraient préféré que ce soit leurs progressions dans l'organisation qui soit indexée sur leurs résultats, plutôt que leurs revenus ?	Invalidée

## V. DISCUSSION

Afin d'apporter une dimension plus globale à notre analyse des motifs à l'origine des comportements de rejet manifestés par les agents vis-à-vis de la PIP, nous adopterons une démarche contextualiste au sens de (Pettygrew, 1995). Elle présente l'avantage de considérer à la fois les motifs liés au contenu de la PIP, ceux provenant de l'environnement et des agents eux-mêmes ; ainsi que ceux liés à la manière dont elle avait été mise en place.

### 5.1. Motifs de résistance liés au contenu de la PIP

Plusieurs ont évoqué l'exclusion des agents des ministères de la Santé, de l'Education, de l'Intérieur et de la Défense comme facteur à l'origine des manifestations observées. Ces derniers avaient décidé d'arrêter de travailler pour faire comprendre aux autorités politiques

qu'ils avaient eux aussi droit à la PIP en dépit du fait qu'ils avaient conservé leurs primes spécifiques. Ils voulaient leur faire comprendre que l'un n'empêchait pas l'autre, étant donné que leurs objectifs étaient différents. Leur exclusion des effectifs des bénéficiaires de la PIP leur a fait percevoir cette dernière comme une prime discriminante et génératrice de fractures entre agents d'une même fonction publique, d'où leur souhait de la voir retirée.

Il est important de signaler qu'un agent public parmi les quarante-sept interrogés, a estimé que les indicateurs pris en considération par la PIP lors des évaluations de performances n'étaient pas adaptés à l'administration publique. Cela peut venir du fait les systèmes de RLP ont tendance à ne prendre en compte que la valeur des résultats livrés, sans considérer la valeur immatérielle que l'action de l'agent apporte à la communauté (Mazouz & Tardif,

2011), ce qui a pour effet de ne donner qu'une vision parcellaire de la performance réellement atteinte par l'employé.

Dans ce cas, le rejet de la PIP peut venir du fait que ce dernier considère que la performance dans le secteur public est différente de celle du secteur privé dont sont issus ces systèmes de RLP car elle ne se limite pas au calcul d'une valeur ajoutée palpable, mais doit également intégrer des considérations plus qualitatives liées à l'augmentation suscitée par l'action de l'agent sur le bien-être des populations.

## **5.2. Motifs de rejet contenus dans l'environnement gabonais**

L'analyse de résultats révèle que la culture gabonaise basée sur l'ethnie, le clan et la région a influencé négativement les comportements des évaluateurs lorsqu'il a été question de noter les agents. En effet, si on se base sur la vision holistique du comportement, on peut considérer que les agissements de préférence ethnique manifestés par ces derniers leur ont été inculqués par leurs communautés d'origine. En ce sens, les responsables hiérarchiques n'ont fait que reproduire des comportements qui d'après (Durkeim, 1974) leur ont été appris par les anciens de leurs groupes, et qui consistent à assurer le bien-être des membres de leurs communautés, et assurer la prospérité de celles-ci en priorité. Leurs réactions n'avaient alors pour ambition que de participer à l'accomplissement des objectifs de leurs communautés qui est d'assurer la subsistance de l'ethnie, même si cela se fait au détriment de ceux des autres.

Et le fait que les évaluations soient réalisées par ces mêmes responsables hiérarchiques déjà perçus comme injustes et partiaux avait contribué à décrédibiliser la PIP auprès des agents publics qui l'ont jugé à l'image des chefs évaluateurs, injuste et partielle ; d'où l'apparition chez eux de sentiments de résignation et de colère responsables de leur désir de voir la PIP retirée.

Il en ressort que le motif de « distribution » émerge comme facteur de rejet de la PIP. Les agents assidus ont été découragés par le fait d'avoir vu des personnes absentéistes obtenir des montants de PIP supérieurs aux leurs. Cela peut venir de la préférence ethnique manifestée par les chefs évaluateurs qui dans le but de favoriser leurs frères d'ethnie, leur octroyaient les meilleures notes afin que ces derniers puissent bénéficier de montants élevés de PIP.

Nous remarquons que plusieurs agents avaient manifesté, non pas contre la PIP en elle-même, mais plutôt pour exprimer leur exaspération face aux retards de paiement dont ils pâtissaient. Ces retards ont donc généré chez eux une représentation négative de la PIP, et se sont mis à la considérer comme étant une prime non fiable. Ils ont voulu que la PIP soit retirée car en avaient assez d'attendre et préféraient qu'il n'y ait plus de PIP, plutôt que d'attendre en vain.

Il s'agit d'un motif fortement lié au contexte, dans la mesure où ce sont des irrégularités caractéristiques des secteurs publics de pays en voie de développement que sont l'ethnicisme, les détournements de fonds publics et les retards de paiement qui sont responsables de la mauvaise opinion et du sentiment de rejet que les agents ont développé à l'égard de la PIP.

Nos résultats dévoilent également le facteur « conditions de travail » comme motif de rejet de la PIP par certains agents publics gabonais. Ils s'y étaient opposés car estimaient que les niveaux de performances donnant droit à des montants de PIP élevés n'étaient pas atteignables eu égard aux moyens dont ils disposaient. Il en ressort que le secteur public gabonais manque très souvent du minimum qui permettrait aux employés de travailler. Dans ces conditions de carences généralisées, ils ont trouvé l'instauration de la PIP inadaptée et non pertinente. Ils souhaitaient que le gouvernement fournisse d'abord du matériel avant de demander aux agents d'accroître leurs productivités.

Ainsi, ce sont ces spécificités contextuelles des secteurs publics des pays en développement caractérisées par d'importants manquements qui ont été responsables des réactions de rejet constatées chez les agents publics vis-à-vis de la PIP.

### **5.3. Motifs de rejet liés au contexte interne (cognitifs)**

Notre travail montre que les agents publics gabonais n'avaient pas bénéficié d'accompagnement lors de la mise en place de la PIP. Cela peut expliquer pourquoi ces derniers dans leur grande majorité ne connaissaient que très peu les modalités de calcul des montants devant revenir à chaque agent proportionnellement à la note obtenue. Ce qui a généré des sentiments de peur et d'angoisse dûs à la méconnaissance des futurs montants qui devaient leur être attribués. Ne sachant pas si dans ce nouveau système, ils seraient encore capables de se garantir un même niveau de revenu et de vie, ils ont donc développé des préoccupations (Bareil, 2008), qui n'ayant trouvé de réponses ont engendré chez eux de la résistance vis-à-vis de cette PIP.

Il apparaît que même si la variation positive de revenu permise par la PIP avait été bien accueillie par certains agents publics, cela n'a pas été le cas pour tous. En effet, ceux pour qui le passage du système des fonds communs vers la PIP correspondait à une importante baisse de revenus, avaient décidé de s'y opposer, dans le but de contraindre les autorités politiques à revenir à l'ancien système. En ce sens, ils ont fait preuve de rationalité pour déterminer, non seulement quel système était plus avantageux pour eux, mais aussi comment agir pour le pérenniser. Ces agents, issus principalement des ministères financiers, avaient par leurs réactions, cherché à maximiser leur bien-être en adoptant des comportements conséquentialistes en espérant que leurs actions aient pour finalité le retrait de la PIP.

Il semblerait que les agents publics gabonais aient au fil des années développé des attitudes ou prédispositions mentales négatives à l'égard des responsables politiques et des réformes gouvernementales. Il en ressort qu'ils considéraient les autorités politiques comme des personnes indignes de confiance, et il était par conséquent mal perçu par les agents eux-mêmes, de voir l'un d'entre eux adhérer spontanément aux mesures gouvernementales, ce qui correspond à une norme subjective négative à l'encontre de la PIP. Cela les a conduits à douter du bien fondé et de la pertinence de la PIP qu'ils ont pour certains considéré comme un moyen trouvé par les autorités politiques pour s'enrichir à leur dépend. En l'espèce, c'est donc le fait que les agents n'apprécient pas leurs autorités politiques qui les a poussés à rejeter la PIP et à vouloir revenir à leurs anciennes habitudes.

Ce sentiment a été exacerbé par le fait que ces autorités politiques les avaient exclus de la conception et de la mise en place de la PIP, considérant qu'il s'agissait d'une affaire

politique. Cela a eu pour effet de réduire un peu plus la sensation de contrôle qu'ils avaient l'impression d'avoir sur le déroulement des événements, d'où leur volonté de reprendre la main en contraignant le gouvernement à faire marche arrière au travers de mouvements de grève.

Aucun des agents interrogés n'a évoqué la progression comme facteur de refus ou d'acceptation de la PIP. En cela, la théorie des besoins de (Maslow, 1954) peut nous apporter un début d'explication. En effet, ce dernier pense que le comportement d'un individu a pour principal objectif d'assurer d'abord ses besoins physiologiques ayant trait aux nécessités primaires, et ensuite ceux liés à son désir de reconnaissance.

Ainsi, le fait que les réactions de certains agents publics gabonais face à la réforme puissent être influencées par le niveau de revenu supplémentaire octroyé par la PIP, peut laisser penser que ces fonctionnaires espéraient grâce à la variation supérieure de leurs revenus, acheter des biens se trouvant à la base de la pyramide, et qui sont les seuls à pouvoir être comblés par l'aspect financier. Cela montre que contrairement aux agents des autres pays qui voulaient que leurs performances soient indexées sur leurs progressions et le désir de voir leurs résultats reconnus par leurs pairs; les agents publics gabonais en sont encore à vouloir assurer leurs besoins primaires. Ils espéraient que la PIP leur permette d'accroître leurs revenus, afin que cet argent obtenu en sus du salaire de base leur permette d'acheter plus de biens primaires.

#### **5.4. Motif lié au processus de mise en place de la PIP**

Il en ressort également que la façon brusque et sans accompagnement dont la PIP avait été mise en place n'avait pas été appréciée par les fonctionnaires qui avaient déploré la soudaineté de son instauration. En effet, aucune information n'avait été donnée aux agents publics, qui pendant trois mois avaient vu toutes leurs primes coupées sans que le gouvernement ne leur dise pourquoi. C'est seulement au bout du troisième mois qu'ils furent informés qu'elles seraient désormais remplacées par une unique PIP qui ne récompenserait dorénavant que leurs seuls résultats obtenus. Ils n'avaient pas eu le temps de se préparer en conséquence, ce qui peut expliquer pourquoi dès le départ, plusieurs d'entre eux s'étaient prononcés contre la PIP.

C'est donc le fait que la PIP ait été mise en place de manière subite et imposée par le gouvernement, sans accompagnement qui avait conduit plusieurs agents à vouloir qu'elle soit dès son démarrage retirée.

## **VI. CONCLUSION**

L'objectif de ce travail de recherche était de comprendre le comportement de rejet manifesté par certains agents publics gabonais confrontés à la mise en place dans leur administration d'un système de RLP dénommé Prime d'Incitation à la Performance. Pour cela, nous avons recherché quels étaient les déterminants pris en compte par ces derniers pour déterminer leurs choix d'y adhérer ou au contraire d'y résister. Les apports de notre analyse résident dans la mise en lumière de plusieurs phénomènes ayant occasionné des réactions de rejet chez plusieurs agents destinataires de cette réforme. Ces phénomènes sont au nombre de trois.

Premièrement notre étude a fait ressortir des incohérences dans les fondements idéologiques de la PIP, et son application. En effet, Plusieurs agents de ministères ayant été exclus de la PIP ont fait apparaître dans leurs propos une incohérence entre les objectifs de cette dernière et la manière dont elle avait été finalement mise en place par le gouvernement.

La PIP avait pour vocation d'être l'unique moyen de récompenser les efforts fournis par chaque agent dans le cadre du service public. Il était alors entendu que les autres primes basées sur les fonctions, les grades et les corps de métiers devaient disparaître. Or le gouvernement n'avait pas supprimé toutes les primes existantes pour tous les agents, puisqu'il avait décidé de conserver pour les ministères de la Santé, de l'Education Nationale, de la Défense et de l'Intérieur des primes spécifiques ; d'où leur décision de sortir ces agents des effectifs devant bénéficier de la PIP.

Ces derniers avaient alors manifesté car estimaient que ces primes spécifiques avaient été instituées pour rémunérer la prise de risque encourue dans l'accomplissement du service public, différemment de la PIP dont le but était de rémunérer les résultats effectivement atteints. Ils pensaient qu'étant donné que ces deux primes avaient des objectifs et des fondements totalement différents, ils ne voyaient pas pourquoi ils ne pouvaient pas bénéficier de la PIP en plus de ces primes spécifiques. Après plusieurs manifestations, ils furent finalement inclus aux effectifs bénéficiaires de la PIP ; et étant donné que les ministères de la Santé et de l'Education Nationale comptent parmi ceux ayant les effectifs les plus importants de la fonction publique gabonaise ; cela a eu pour conséquence de bouleverser les prévisions financières des concepteurs de la PIP en augmentant considérablement le nombre de bénéficiaires, d'où les difficultés et les retards observés dans sa distribution.

C'est donc l'incohérence qui a consisté d'un coté à dire que la PIP devenait la seule prime de l'administration publique, et de l'autre à conserver les primes spécifiques pour les agents de certains ministères qui a été à l'origine de nombreux problèmes. Au final la PIP a perdu en crédibilité et en fiabilité auprès des agents qui se sont alors mis à douter de sa pertinence et de son bien-fondé. D'où leurs volontés de la voir retirée.

Deuxièmement, notre travail de recherche a permis de mettre en évidence les relations compliquées qui existent entre le gouvernement et les agents publics. En effet, il en ressort que plusieurs d'entre eux se méfiaient des autorités politiques et des mesures qu'elles pouvaient initier.

Des leaders syndicaux ont déploré le fait que plusieurs hauts responsables ne répondent pas favorablement à leurs demandes d'audiences informatives lors de la mise en place de cette dernière. Certains ont même sous-entendu avoir fait l'objet de recadrages de la part de certaines autorités politiques qui estimaient que la PIP était une affaire politique, et que par conséquent, les syndicats devaient s'abstenir de donner leurs opinions.

L'agrégation de tous ces facteurs d'ordre politique a fait en sorte que plusieurs agents étaient convaincus que cette réforme n'avait pour objectif que de favoriser un petit nombre d'individus qui, désireux de s'enrichir, s'étaient servi de la PIP comme prétexte pour procéder à des détournements de fonds publics. Ces agents avaient donc perçu la PIP comme étant un outil au service des politiques pour s'enrichir, d'où leur volonté de la voir retirée.

Troisièmement, il émerge de cette étude que les réactions de rejet manifestées par certains agents publics gabonais vis-à-vis de la PIP pouvaient gagner à être analysées sous l'aspect culturel. En effet, il est apparu que plusieurs d'entre eux estimaient que les fondements culturels basés sur la préférence ethnique pouvaient être responsables de l'apparition de favoritisme de certains chefs évaluateurs à l'égard de leurs frères d'ethnie. Nombreux sont les agents interrogés qui pensent que les chefs avaient tendance à attribuer de bonnes notes aux personnes de la même ethnie ou de la même région qu'eux même si ces dernières étaient absentéistes et peu, ou pas du tout performantes.

Cela a participé à décrédibiliser la PIP aux yeux de nombreux agents qui dès lors qu'ils avaient été témoins de ces préférences dans la distribution des montants, avaient perdu confiance en l'objectivité de la PIP, puisque les chefs en charge de réaliser les évaluations faisaient preuve d'injustice, de favoritisme et de partialité dans l'attribution des notes servant

aux calculs des montants revenant à chaque agent. Ce qui explique pourquoi plusieurs ont voulu que cette dernière soit retirée. Les fondements culturels de la population gabonaise assis sur la préférence ethnique ont contribué à accentuer le rejet manifesté par certains agents publics vis-à-vis de la PIP, dans la mesure où ceux-ci sont antagonistes aux impératifs d'objectivité édictés par cette dernière.

Ce travail de recherche a pu mettre en évidence la nécessité pour les autorités gouvernementales désireuses d'introduire des systèmes de RLP dans leurs secteurs publics, d'améliorer les conditions de travail au sein des organisations publiques, afin que ceux-ci ne soient pas perçus comme inappropriés et inatteignables. Il apparaît également nécessaire d'adjoindre des hauts cadres de l'administration publique, ainsi que des membres de syndicats aux travaux d'élaboration et de choix des indicateurs devant servir à évaluer les performances des agents, afin que ces derniers se reconnaissent dans cette réforme et l'accompagnent plus aisément. Nous préconisons la création, au sein de chaque organisation publique concernée par la réforme, de cellules d'accompagnement au changement vers lesquelles pourraient se tourner les agents désireux d'obtenir des informations claires et garanties sur tous les aspects de la réforme; et cela avant, pendant et après sa mise en place.

Enfin, il paraît également vital en vue de garantir le sérieux de celle-ci aux yeux des agents, de créer des cellules de contrôle des évaluations, en charge de vérifier à posteriori l'objectivité des évaluations.

Etant donné le nombre limité des agents ayant servi pour notre étude, il serait d'après nous très intéressant qu'un travail similaire soit réalisé à l'échelle nationale. Cela permettrait d'élargir les potentiels motifs de rejet, en y ajoutant ceux issus des spécificités contextuelles liées à la situation géographique des agents à l'intérieur du pays. Il serait également pertinent dans la continuité de ce travail, de procéder à une recherche consistant à élaborer un système de RLP basé sur des fondements culturels locaux, qui serait néanmoins capable de transcender les préférences ethniques et régionales qui entravent le bon fonctionnement de ceux importés de l'Occident.

**BIBLIOGRAPHIE**

AMAR, A., & BERTHIER L. (2007). Le Nouveau Management Public: avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, 5, Décembre, 1-14.

ADAMS, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

BAREIL, C. (2004). La résistance au changement: synthèse et critiques des écrits. *Service de l'enseignement du management*. HEC Montréal, 04, 6-10.

BAREIL, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14, 94.

BOUDON, R. (2009). La Rationalité. La théorie des choix rationnels. Que sais-je? Presse Universitaire de France, 29-47.

BUISSON, M., & St-ONGE, S. (2012). La rémunération au mérite dans le secteur public; bilan des connaissances et avenues de recherche. *Management international*, 16 (3),75-91.

CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective. Editions seuil. Paris.

DUMEZ, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*. 7, 47-58. DURKHEIM, E. (1974). L'éducation morale. Presses Universitaires de France. Paris.

EL ATTAR., & EL MOUSTAFID. (2014). Méthodologie de recherche par étude de cas dans les Sciences de Gestion au Maroc. *Communication au colloque international sur le thème : recherche en Sciences de Gestion : contexte, Benchmark et nouvelles tendances*. ISCA, les 27 et 28 février, 25.

FOREST, V. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française. *Revue Internationale des Sciences Administratives*. 74, 345-359.

GAVARD-PERRET, M.L., GOTTELAND, D., HELME-GUIZON, A., HERBERT. M., & RAY, D. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse. Édition Pearson Education*, Collecter les données: l'enquête, 87-129.

GAVARD-PERRET, M.L., & HELME-GUIZON, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse. Édition Pearson Education*. Choisir parmi les techniques spécifiques de l'analyse qualitative: l'enquête, 247-279.

HELD, D. (1997). La rémunération à la performance: un art délicat, *Personrama*, 3, 5.

HUMERMAN, M, A., & MILES, M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

MARX, K. (1859). *Contribution à la critique de l'économie politique. Éditions sociales*.

Paris. MASLOW, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row, published Inc. New York.

MAZOUZ, B., & TARDIF, M. J. B. (2011). *Management des organisations publiques: theories et applications, A propos de la performance: l'arlésienne de la sphère publique*. Presse de l'Université du Québec, 31- 61.

MONIOLLE, C. (2014). Evolution de la rémunération dans la fonction publique d'Etat: vers une nouvelle cohérence? *Revue de l'Ires*, 80, 3-20.

MUCCHIELLI, A., & PAILLE, P. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand COLIN*.

NGUEMA MINKO, E. (2008). *Au-delà de la rancune et du pardon: une anthropologie de l'idéologie politique au Gabon*.

OCDE. (2005). *Moderniser le gouvernement: la route à suivre*. Les éditions de l'OCDE. Paris.

OCDE. (2005). *La Rémunération Liée à la Performance dans les administrations*. Les éditions de l'OCDE. Paris.

PEMARTIN, D. (1996). *Réussir le Changement: mutation des entreprises et problèmes humains. Edition ESF*.

PETTIGREW, A. (1985). *The Awakening Giant. Continuity and Change in ICI*, Oxford: Basil Blackwell.

PILICHOWSKI, E. (2009). La rémunération à la performance est-elle efficace?  
*Perspective*

*Gestion Publiques, Publication de l'IGPDE/Recherche-Etudes-Veille*,  
30, 6.

SAUBESTY, C. (2006). Quels apports du codage des données qualitatives ? Analyse et propositions à partir du codage de données relatives aux processus de développement des coopérations en management de projet. *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 13-16 juin 2006, Annecy. Genève, AIMS, p.25.

SKINNER, B.F. (1971). *L'analyse expérimentale du comportement. Un essai théorique*. Traduit de l'américain par A.M. et M. Riohellk. *Dessart*, Bruxelles.

SHAPIRO, C., & STIGLITZ, J. (1984). Equilibrium Unemployment as a worker discipline device. *American Economic Association. The American Economic Review*, 3, 433-444.

VROOM, V. (1964). *Work and motivation*. *New York: Wiley*.

WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Editions Plon. Paris.

**ANNEXE I: Guide d'entretien**

**Bonjour Madame, Monsieur,**

**Je vous remercie d'avoir accepté de participer à ce travail de recherche universitaire ayant trait à la notion de performance dans le secteur public gabonais.**

**Je tiens à préciser que cette interview se fera de manière totalement anonyme, et que si vous le souhaitez, vous pourrez recevoir les conclusions de nos travaux après traitement des données collectées.**

**Sans plus attendre, je vous propose de commencer....**

**Questions introductives**

- ✓ **Depuis combien de temps êtes-vous agent du secteur public?**
- ✓ **A quelle catégorie appartenez-vous?**
- ✓ **Que représente pour vous la notion de performance dans le secteur public?**
- ✓ **Que vous évoque l'acronyme « PIP »?**
- ✓ **Quel était d'après vous les objectifs de la PIP?**
- ✓ **Savez-vous comment elle était calculée?**

**Questions destinées à faire apparaître les motifs de refus de l'agent**

- ✓ **Et au final quels ont été d'après vous les effets de la mise en place de la PIP sur la motivation et le comportement des agents?**
- ✓ **Savez-vous que certains agents publics s'étaient opposés à la pérennisation de la PIP?**
- ✓ **A votre avis pourquoi étaient-ils contre cette PIP?**
- ✓ **Que vous avait inspiré le fait de voir ces agents manifester?**
- ✓ **Personnellement que pouvez-vous lui reprocher?**

**Questions de vérification des propositions de recherche**

- ✓ **Et concernant la façon dont elle a été mise en place dans l'administration, que pouvez-vous nous dire là-dessus?**
- ✓ **Que pouvez-vous nous dire sur les modalités d'évaluation?**
- ✓ **Les indicateurs utilisés vous convenaient-ils?**
- ✓ **Pensez que les changements induits par la PIP étaient adaptés aux caractéristiques actuelles du secteur public Gabonais?**
- ✓ **Pensez-vous que certains se sont opposés à la PIP parce que son introduction représentait un danger pour leurs acquis financiers?**
- ✓ **Pensez-vous que la culture des gabonais, leurs façons de penser, d'agir étaient adaptées au système de la PIP?**

**Annexe II : Exemple de grille de codage**

Tableau 3 : Un exemple de codage : interview n°4 du Ministère de l'Habitat

Paragraphe de sens	Enoncé (Sens du paragraphe)	Rubrique (Interprétations)	Code_ Rub	Catégorie (Motif identifié)	Code _Cat
« Il t'attribuait une note selon ses Humeurs!!! Surtout pour moi!!! Etant d'abord un membre du syndicat, moi je veux parler de moi-même... Ce n'était pas que tu venais tôt ou tu venais tard... C'était en fonction de ses humeurs!!! Si toi tu es aujourd'hui bien avec lui, ce qui est sûr, tu auras une bonne moyenne...Mais pour certains chefs, ils ont pris ça comme si c'était pour régler des comptes aux agents ».	La PIP a permis aux Chefs de disposer du pouvoir de noter les agents.  Et si le chef n'appréciait pas un agent, il lui donnait une mauvaise note et inversement.	Certains agents ont pu Manifester pour que la PIP soit retirée dans le but de retirer à ces chefs hiérarchiques le pouvoir de notation dont ils disposaient.	Pouv _chef	MODALITES D'EVALUATION	Chefs injustes

**Annexe III : Catégories de codes et leurs définitions**

Tableau 4 : Catégories issues du codage des entretiens

Catégories de codage	Définitions
<b>Modalités d'évaluation de la PIP</b>	Motif montrant les éléments de la procédure d'estimation de la performance des agents qui sont responsables de leur désir de voir la PIP retirée.
<b>Distribution de la PIP</b>	Motif abordant les raisons pour lesquelles le paiement de la PIP a pu générer des problèmes de résistance chez les agents.
<b>Conditions de travail des agents</b>	Motif disant pourquoi l'environnement au sein duquel les agents publics travaillent rend leur adhésion à la PIP difficile.
<b>Conception de la PIP</b>	Motif abordant les éléments constitutifs de la PIP qui suscitent l'inacceptation de la part des agents.
<b>Variation de revenu causée par la PIP</b>	Motif montrant comment la variation de revenu induite par la PIP à générer le mécontentement des agents publics.
<b>Relations avec les autorités politiques</b>	Motif lié à l'influence négative du facteur politique sur les comportements des agents.
<b>Mise en place de la PIP</b>	Motif disant pourquoi le processus de mise en place de la PIP a entraîné un détachement des agents.
<b>Pertinence de la PIP</b>	Motif portant sur la nécessité d'adopter ou non la PIP dans la gestion des ressources du public.
<b>Fondements culturels des populations</b>	Motif relatif à l'influence néfaste de la culture nationale sur les comportements des agents concernant la PIP.