

La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA

Motivation at work and its impact on the individual performance in the public companies in South-Kivu, a study applied to the DGDA

LANGE MUZALIWA Jean-Bosco

Enseignant chercheur Douane et Commerce Extérieur
Institut Supérieur de Commerce de Bukavu
Cercle des chercheurs en sciences commerciales et financières
Langemuzaliwajeamb@gmail.com

BAYUBASIRE ISHINGWA Abdoul

Enseignant chercheur en Gestion des ressources humaines
Institut Supérieur de Commerce de Bukavu
Cercle des chercheurs en sciences commerciales et financières
abdoul.steve@gmail.com

BARHINJIBANWA KALEMBURE ABRAHAM Brazos

Master et Assistant chercheur en Gestion des ressources humaines
Institut Supérieur de Commerce de Bukavu
Cercle des chercheurs en sciences commerciales et financières
barhinjiro@gmail.com

Date de soumission : 22/04/2021

Date d'acceptation : 15/06/2021

Pour citer cet article :

LANGE MUZALIWA. JB; BAYUBASIRE ISHINGWA. A & BARHINJIBANWA KALEMBURE ABRAHAM. B (2021) «La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA», Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 1294 - 1320

Résumé

Pour mener cette étude nous nous sommes appuyés sur le modèle de la théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de Frederick Herzberg. En analysant plusieurs indicateurs, les recherches empiriques effectuées sur un échantillon de 188 agents et cadres de la DGDA/Sud-Kivu, démontrent qu'il existe une relation réciproque entre la variable salaire et autres avantages matériels, responsabilités et possibilité d'obtenir la promotion au travail sur la performance individuelle au sein de la DGDA/Sud-Kivu. Toutefois, la variable salaire et autres avantages matériels est celle qui contribue le plus que toutes les autres à la performance individuelle au sein de la DGDA/Sud-Kivu. En effet, la modification à la hausse du salaire et autres avantages matériels va conduire à un changement positif de 73.4% sur la performance individuelle au travail. Les variables responsabilité et promotion ont un effet positif mais très faible (respectivement 0.017 et 0.041) et pas du tout significatif (probabilité respective de 0.767 et 0.456 avec p-Value supérieur à 5% de seuil de signification) sur la variable performance. Ainsi, pour une meilleure performance individuelle au travail dans les entreprises publiques, nous recommandons que le ministère de fonction publique en RDC paie un salaire décent aux agents et cadres de la DGDA/Sud-Kivu.

Mots clés : Motivation ; Performance ; Entreprises Publiques ; DGDA.

Abstract

To conduct this study we relied on the model of the theory of hygiene and motivational factors of Frederick Herzberg. By analyzing several indicators, empirical research carried out on a sample of 188 agents and executives of the DGDA/South Kivu, shows that there is a reciprocal relationship between the salary variable and other material advantages, responsibilities and the possibility of obtaining promotion. Working on individual performance within the DGDA/South Kivu. However, the salary and other material benefits variable is the one that contributes the most than all the others to individual performance within the DGDA/South Kivu. Indeed, the upward modification of wages and other material benefits will lead to a positive change of 73.4% on individual performance at work. The responsibility and promotion variables have a positive but very weak effect (0.017 and 0.041 respectively) and not at all significant (respective probability of 0.767 and 0.456 with p-Value greater than 5% of significance level) on the performance variable. Thus, for better individual performance at work in public enterprises, we recommend that the ministry of civil service in the DRC pay a decent salary to the agents and executives of the DGDA/South Kivu.

Keywords: Motivation; Performance; Public Companies; DGDA.

Introduction

Les organisations et/ou entreprises qu'elles soient privées ou publiques, sont appelées à être efficace dans leurs modes de gestion et à s'organiser de sorte que les résultats produits par elles, puissent atteindre les objectifs prédéfinis. S'il est vrai que chaque entreprise a ses propres défis, SABOUR & ENESRIGHE (2021) ont fait remarquer que certains problèmes qui entravent la performance PME au Maroc, sont dus entre autres au fait que ces entreprises sont surtout dominées par une structuration de taille familiale.

En effet, l'homme étant au centre de tout organisation, bien organiser une entreprise devient à mieux placer les hommes au sein de l'entreprise et surtout leurs donner la motivation et les moyens nécessaire afin qu'ils s'adonnent avec passion à la réalisation avec succès de leurs tâches quotidiennes. Ainsi, une bonne motivation des ressources humaines doit avoir nécessairement un impact sur la performance des entreprises et des organisations tant privées que publiques.

Le but de cette étude était de vérifier la relation entre la motivation des ressources et la performance dans les entreprises publiques particulièrement la Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA). Il s'agit de démontrer lequel des éléments de la motivation des ressources humaines de la DGDA influence de manière significative les résultats réalisés par les entreprises publiques et particulièrement la DGDA.

Tout au long de notre travail, nous cherchons à apporter une ou plusieurs réponses sur la question principale suivante :

- **Existe-t-il une influence des facteurs de motivation au travail sur la performance individuelle des ressources humaines au sein de la DGDA/Sud-Kivu ?**

En effet, nous avons formulé une hypothèse qui sera vérifiée statistiquement par le logiciel SPSS, et l'hypothèse est ainsi formulée :

- **Il existe une influence de la motivation au travail sur la performance individuelle des ressources humaines au sein de la DGDA/Sud-Kivu**

Mise à part l'introduction ci-haut développée, pour analyser cette hypothèse, nous allons nous intéresser de prime à bord à la compréhension des concepts clés et modèles théoriques, puis présenter la méthodologie utilisée pour finir plus tard, par présenter les résultats auxquels les analyses ont abouti.

1. Considération théorique

1.1. Introduction

Cette partie sera consacrée à la définition des concepts centraux. Pour notre sujet de recherche, il s'agit des concepts : « Motivation » et « Performance ». Nous verrons donc la définition de la motivation selon deux auteurs (d'une part, celle proposée par Claude LEVY-LEBOYER, d'autre part, celle de Louis BERGERON) puis nous définirons le second concept important, celui de la performance dans le cadre individuel au travail en nous basant sur les travaux de Amina SAOUSSANY & Malika ASBAYOU.

1.1.1. La théorie sur la motivation au travail

❖ Définition de la motivation au travail

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines (Mucha, 2010). Nonobstant, dans le cadre cette étude nous nous intéressons seulement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus exactement cette motivation dans les entreprises publiques.

Selon Claude LEVY-LEBOYER (1998) : « La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance : - le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné, - la décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif, - la persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. Ainsi, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

En effet, Louis BERGERON cité par Mucha (2010) définit la motivation comme : « une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».

❖ Les différentes théories de la motivation

Cette partie nous permettra de présenter les principales théories de la motivation au travail, en distinguant d'une part les théories qui relèvent de l'école scientifique du travail, et d'autre part les théories de l'école des relations humaines.

- Les théories de l'Ecole Scientifique du Travail

L'organisation scientifique du travail de Taylor

Mucha (2010) considère que Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail dont l'idée consistait à rationaliser le travail au maximum.

Cette rationalisation porté sur trois axes principaux : - *Division horizontale du travail* : C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes. - *Division verticale du travail* : C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes ». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « The One Best Way ». - *Salaires au rendement et contrôle des tâches* : Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Ainsi, Mucha (2010) conclut en disant que l'organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses mais, toujours selon lui, ses différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

La théorie Z mise en avant par W. Ouchi (Mucha : 2010)

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Gregor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail. Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation. Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanismes à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise : - *Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix*, - *Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle*, - *Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune*.

- **Les théories de l'Ecole des Relations Humaines.**

Les théories du contenu

Ci-dessous nous nous intéressons aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu. C'est-à-dire, les théories qui cherchent à expliquer ce de quoi est faite la motivation ou ce qui motive l'individu.

La théorie de l'Homme social selon E. Mayo :

E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Par conséquent, les études de E. Mayo ont permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. Il en conclut que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail (Mucha, 2010).

La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins

Maslow distingue cinq types de besoins : - *Les besoins physiologiques* : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. - *Les besoins de sécurité* : Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral, - *Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe* : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels. - *Les besoins d'estime, de respect et de confiance* : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient, - *Les besoins de développement personnel* : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi.

Maslow a démontré scientifiquement que si l'on cherche à motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour y parvenir, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant (Mucha, 2010).

La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de Frederick Herzberg :

Dans sa théorie, H. Herzberg distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation. - *Les facteurs d'hygiène* sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur, salaire, statut, relations humaines, etc.). ces facteurs sont relatifs aux conditions de travail et doivent avoir un niveau de base. Si les conditions sont en dessous de ce niveau minimal, le travail s'en ressent, mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base. Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer d'insatisfaction. - *Les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation*, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu. Ils sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.

Pour H. Herzberg, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié (Mucha, 2010).

La théorie X-Y de Mac Gregor (Mucha, 2010) :

Les théories X et Y ont été développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

Si la théorie X considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut, la théorie Y considère plutôt que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Ainsi, pour la théorie X la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Alors que pour la théorie Y l'homme cherche

dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Les théories du processus

Alors que les théories dites du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais à s'interroger sur sa manière de fonctionner. Ce n'est plus le « pourquoi » qui est la question centrale mais plutôt le « comment ».

De ce fait, nous présentons ci-dessus les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

La théorie du système V.I.E (Mucha, 2010) :

La théorie du système V.I.E. encore appelée la « théorie des attentes » a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Ce système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants qui jouent un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

La théorie de l'équité de J.S. Adams (Mucha, 2010) :

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »). La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes, etc.) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion, etc.). La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef, etc. La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution

équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver.

La théorie de la fixation des objectifs de Locke (Mucha, 2010) :

En 1968 Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes : - *Clarté* : Les objectifs doivent être clairs et mesurables. - *Challenge* : L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. - *Engagement* : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. - *Feedback* : Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

1.1.2. La théorie sur la performance au travail

SAOUSSANY & ASBAYOU (2018) estiment que la performance individuelle au travail constitue une problématique qui a permis aux entreprises du monde entier de se faire une place et a alimenté de nombreuses recherches dans les domaines de gestion, de la santé au travail et de la psychologie de l'organisation. SAOUSSANY & ASBAYOU ont estimé que malgré l'importance de ce construit, des recherches dans le domaine ont montré qu'il n'y a pas de consensus sur sa définition et sa mesure.

❖ Définition de la performance individuelle au travail

Le concept performance au travail est à capter dans plusieurs dimensions. On peut distinguer un aspect résultat et un aspect processus.

L'aspect processus renvoie à « ce que les gens font au travail, à l'action elle-même » (Volmer, et al., 2008). Cependant, la performance n'est pas définie par l'action elle-même, mais par le jugement et le processus évaluatif (Sonntag & Frese, 2005). Par ailleurs, seules les actions qui peuvent être hiérarchisées et mesurées sont considérées dans la constitution de la performance (Campbell, et al., 1993). L'aspect résultat, quant à lui, désigne la conséquence du comportement de l'individu (l'action menée). (Volmer, et al., 2008).

En effet, pour Campbell (1990) la « performance est ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien ». Il définit la performance comme les actions ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation, et qui peuvent être mesurés en fonction du niveau de la compétence de l'individu. Il se constate que la performance de l'individu au travail améliore l'efficacité au travail au sein d'une organisation.

La performance individuelle peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles » (Jamal, 2016). Il se constate que cette définition, met plutôt l'accent sur : « l'efficacité et l'efficience » qui sont les deux composantes principales de la performance.

Rubin et al., (2008) ont défini la performance au travail comme étant le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble : la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail. Les compétences comprennent les connaissances, les capacités et les compétences des employés ; l'effort est le degré de motivation que l'employé met en avant pour terminer le travail et la nature des conditions de travail est le degré d'accommodement de ces conditions pour faciliter la performance de l'employé.

Vu les différentes dimensions qui composent le concept performance, celui-ci n'admet pas une seule acception. La littérature sur la performance au travail a été marquée par deux grands modèles tels que présentés ci-après.

- **Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) :**

Développé pour la première fois dans le domaine militaire, ce modèle a été revisité pour s'adapter aux différents contextes.

Le tableau suivant résume ces différentes dimensions comportementales d'après Charles-pauvers, et al., (2007) cité par SAOUSSANY & ASBAYOU, (2018) :

Tableau 1: les huit dimensions de la performance d'après Campbell (1990)

Dimension Comportementale	Signification
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit.
Les efforts au travail	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
La supervision	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du leader exprimées par l'individu ou observées dans son art de manager une équipe
Le management et l'administration	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Source : Adaptation d'après Charles-pauvers, et al., (2007) illustré par SAOUSSANY & ASBAYOU (2018)

Ces différents facteurs tels que démontrés dans le tableau ci-dessus peuvent nous permettre d'appréhender La performance individuelle au travail.

- **Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowildo (1993)**

Ce deuxième modèle distingue entre deux dimensions essentielles quant à la composition de la performance individuelle. Il s'agit de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle.

Motowildo (2003) cité par SAOUSSANY & ASBAYOU (2018), définit- *la performance dans la tâche* comme étant « la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation ». Cette performance est relative aux différentes tâches réalisées par les individus en vue d'atteindre des

objectifs prescrits. - *La performance contextuelle* quant à elle, renvoie à la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Motowildo, 2003). L'objectif de cette deuxième dimension serait alors d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles par la promotion de comportements productifs dans les milieux de travail.

❖ Les indicateurs de la performance

Nous pouvons représenter les indicateurs de la performance au travail comme suit :

Tableau 2: les indicateurs de la performance d'après Koopmans et al. (2011)

Dimension	Indicateurs
Performance dans la tâche	Réaliser les tâches assignées, la quantité de travail, la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
Performance contextuelle	Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, pro activité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel
Performance adaptative	Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée
Comportements contreproductifs	Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression, vol.

Source : Koopmans, et al., (2011) cité SAOUSSANY & ASBAYOU (2018)

Les indicateurs développés dans le tableau ci-dessus sont développés d'une manière générale. Ils peuvent ne pas s'adapter à toutes les situations, du fait que la mesure de la performance est toujours pratiquée suivant des objectifs. Ce sont ces derniers qui détermineront alors lesquels de ces indicateurs seront les plus appropriés et ainsi concevoir des mesures objectives de la performance au travail (SAOUSSANY & ASBAYOU, 2018).

1.2.3. Brève présentation de la DGDA

❖ De la présentation de la DGDA

Créée par le décret n° 09/43 du 03 décembre 2009 portant création et organisation de la direction générale des douanes et accises, en sigle « DGDA ». La DGDA a son siège à Kinshasa et exerce son activité sur toute l'étendue du territoire national. Outre son administration centrale, il est pourvu des directions régionales, de succursales, des bureaux et des postes frontaliers ainsi que des délégués de la douane à l'étranger et une brigade de douane.

L'article 5 du code de douane définit la douane comme une « administration ou organisme public chargé(e) de l'application de la législation douanière et de la perception des droits et taxes à l'importation et à l'exportation, et qui est également chargé(e) de l'application d'autres lois et règlements relatifs à l'importation et à l'exportation »

A se référant à l'approche économique du concept d'entreprise publique. l'entreprise publique est définie comme « un organisme placé sous la tutelle ou l'autorité des pouvoirs publics qui en ont la propriété partielle ou entière, et dont l'activité est orientée vers la production de biens et services destinés à la vente à un prix qui tend à couvrir au moins leur prix de revient » Cependant, il arrive souvent que le prix de vente soit largement inférieur au prix de revient car tout dépend de la politique de l'Etat en matière de production du bien ou service en question. Dans ces conditions l'Etat intervient pour combler le déficit à travers des subventions.

❖ Des missions de la DGDA

Selon le décret n° 09/43 du 03 décembre 2009 portant création et organisation de la direction générale des douanes et accises, les missions de la DGDA sont principalement de trois ordres :

- Mission fiscale : elle est la principale mission, la Douane a pour mission d'alimenter la caisse de l'état par la perception des droits et taxes douaniers, ainsi que les autres recettes notamment pour les services connexes.
- Mission économique : elle consiste en la protection de l'espace économique du pays par la protection et la promotion des industries locales et les produits fabriqués localement contre la concurrence étrangère.
- Mission sécuritaire : il s'agit entre autres de la surveillance des frontières tout en luttant contre le trafic illicite d'armes à feu, des drogues, des stupéfiants et terroristes.

❖ **Organisation de la DGDA/direction provinciale du Sud-Kivu** (Rapports annuels de la DGDA, 2016 – 2019)

La Direction Générale des Douanes et Accises « DGDA/Sud-Kivu » est située dans l'immeuble DGDA, av. Patrice Emery Lumumba situé au n°222 dans la Commune d'IBANDA, ville de Bukavu, Province du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo.

La structure organisationnelle de la DGDA/Sud-Kivu comporte sept bureaux recette : KILIBA, KAVIMVIRA (qui supervise aussi la succursale de KAVIMVIRA), KAMANYOLA, KALUNDU, Baraka (qui supervise la succursale de MBOKO), TWANGIZA, Bukavu-ville (qui supervise les succursales de Ruzizi I et Ruzizi II, IDJWI -Nord, IDJWI-Sud, BUHOZI, KAVUMU-AERO, BIRAVA, et KALEHE), elle comporte également dix inspections au total (inspection des ressources humaines, inspection de la prise en charge, inspection de vérification, inspection de la brigade, inspection de recette du trésor, inspection des accises, inspection de valeur, inspection de statistique, inspection de réglementation et facilitation, inspection des affaires juridiques et contentieuses).

2. Approche méthodologique

La Méthodologie de cette étude est descriptive et analytique. Les outils utilisés ont été le questionnaire d'enquêtes appuyé par des entretiens et la documentation des documents provenant des sources officielles. La première variable principale a été « La motivation des ressources humaines » et la seconde variable principale a été « la performance individuelle dans entreprises étatiques », on a numérisé et codé le questionnaire, les données après récolte ont été saisies, traitées et analysées à l'aide du logiciel de statistiques pour les sciences sociales (SPSS). Les questionnaires distribués ont été du nombre de (188) et ceux récupérés (169). Soit, 90% du total des questionnaires distribués dans les différents bureaux recettes de la province du Sud-Kivu.

La période sur laquelle s'est étendue cette étude est de Décembre 2020 jusqu'à Mai 2021. L'étude a été limitée à un échantillon des agents et cadres de la DGDA dans les différents bureaux recettes de la DGDA/Sud-Kivu.

2.1. Présentation de la population statistique (rapport annuel de la DGDA, 2019)

Le personnel affecté à la DGDA/Sud-Kivu s'élève à 366 cadres et agents composé de 57 femmes (soit 16% à peu près) et 309 hommes (85% d'effectifs global). Ce personnel se répartit en trois catégories 79 cadres de commandement (22%), 187 agents de collaboration (51%), et 100 agents d'exécution (27%).

2.1.1. Tableau de répartition des effectifs par grade, sexe et par catégorie de travailleur

Tableau 3: effectif au début de l'année 2019

SE XE	Catégorie de commandement				Catégorie de collaboration			Catégorie d'exécution				TOT AL
	Directeur	CD/Sous-Directeur	CD/Inspecteur	Chef de bureau	AT B 1	AT B 2	AG B 1	AG B 2	A A 1	A A 2	Huissier	
M	1	5	28	34	93	67	7	45	16	09	04	309
F	0	0	02	09	23	04	11	08	0	0	0	57
Tot al	1	5	30	43	116	71	18	53	16	09	04	366

Source : DGDA/DP-SK/RH-EL/2019

L'échantillon a été calculé en se servant de la formule suivante :

Figure 1 : formule standard utilisée pour le calcul de l'échantillon

$$\text{Taille de l'échantillon} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Source : SurveyMonkey.com (Consulté le 07 Mars 2021)

Notre population mère étant de 366, la marge d'erreur estimée à 0.05 et la cote Z de 1.96 Z à 95% nous avons obtenu un échantillon de 188 enquêtés repartit en 41 cadres de commandement, 96 agents de collaboration, et 51 agents de collaboration conformément au poids que chaque catégorie représente dans la population mère (Cfr. Tableau N°3).

2.2. Présentation des variables de l'étude

Pour analyser la variable *Motivation au travail*, nous nous sommes appuyés sur le modèle de la théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de Frederick Herzberg dit encore théorie de deux facteurs. Dans le cadre de ce travail, pour capter la variable en question, nous nous sommes servis des indicateurs suivants : a) Appréciation du salaire et autres avantages matériels (MOTSALAIRE), b) Appréciation des bruits et l'atmosphère du travail (MOTATMOSPHERE), c) Appréciation du statut que le travail confère (MOTSTATUT), d) Appréciation des relations avec les collègues du travail et la hiérarchie (MOTRELATIONS), e) Motivation par rapport à l'autonomie que confère le travail (MOTAUTONOMIE), f) Motivation par les responsabilités que confère le travail (MOTRESPONSABILITE)», et g) Motivation la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail (MOTPROMOTION)».

En outre, pour capter la variable *Performances individuelle dans les entreprises publiques*, nous nous sommes servis des indices observables ci-après : a) Atteinte des objectifs annuels par la DGDA/Sud-Kivu (ATTEINTEOBJECTIF), Efficientes de la DGDA/Sud-Kivu (EFFICIENCEDGDA), b) Absences au travail par le travail (ABSCENCES), c) Appréciation du travail par le travail (APPRECIATIONTRAVAIL), d) Le niveau de risques liés au travail (RISQUES), e) Pro activités des employés de la DGDA/Sud-Kivu dans les job-descriptions (EXECUTIONTACHES), f) Niveau de contribution des employés à la réalisation des objectifs globaux et annuels de la DGDA (RENDEMENTINDIVIDUEL)», g) Appréciation des services de la DGDA par les usagers opérateurs économiques, commissionnaire en douane (APPRECIATIONUSAGERS), h) Critiques des usagers à l'endroit des services qu'ils reçoivent de la DGDA/Sud-Kivu (CRITIQUESUSAGERS).

3. Présentation des Résultats empiriques et Discussions

Nos recherches ont abouti aux résultats décrits dans les lignes qui suivent.

3.1. Ordre d'importance selon la moyenne arithmétique des variables de « Motivation au travail » et « Performances dans les entreprises publiques »

Pour arriver à ordonner les variables observables, nous nous servons des moyennes arithmétiques obtenus après analyses des données collectées.

3.1.1. Par rapport à la variable « Motivation au travail »

Ainsi, pour la variable Motivation, les moyennes arithmétiques obtenues se présentent comme suit :

Tableau 4 : Calculer de la moyenne arithmétique de la variable motivation au travail

Les variables indicateurs	N	Moyenne	Classement
Appréciation du salaire et autres avantages matériels	169	4,63	1
Appréciation des bruits et l'atmosphère du travail	169	2,99	6
Appréciation du statut que le travail confère	169	1,21	7
Appréciation des relations avec les collègues du travail et la hiérarchie	169	3,67	4
Motivation par rapport à l'autonomie que confère le travail	169	3,31	5
Motivation par les responsabilités que confère le travail	169	4,47	3
Motivation la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail	169	4,49	2
N valide (listwise)	169		

Source : Par les chercheurs sur base de résultats de SPSS 20

A travers le tableau N°4, il se constate que le personnel de la DGDA/Sud-Kivu sont le plus motivé par l'« Appréciation du salaire et autres avantages matériels (MOTSALAIRE)» qu'ils reçoivent de leurs travail, car cette variable a la moyenne arithmétique de 4.63 soit la plus élevée par rapport au reste des variables, suivi par la variable « Motivation la possibilité

d'obtenir la promotion professionnelle au travail (MOTPROMOTION)» avec une moyenne de 4.49 et la variable « Motivation par les responsabilités que confère le travail (MOTRESPONSABILITE)» avec une moyenne de 4.47 après cela, s'en suivent les quatre autres variables et ce sont les variables : « Appréciation des relations avec les collègues du travail et la hiérarchie (MOTRELATIONS)», « Motivation par rapport à l'autonomie que confère le travail (MOTAUTONOMIE)», « Appréciation des bruits et l'atmosphère du travail (MOTATMOSPHERE) », « Appréciation du statut que le travail confère (MOTSTATUT) » et dont les moyennes s'élèvent à (3.67), (3.31), (2.99), et (1.21) respectivement.

3.1.2. Par rapport à la variable « Performances dans les entreprises publiques »

En premier lieu, pour la variable Motivation, les moyennes arithmétiques obtenues se présentent comme suit :

Tableau 5 : Calculer de la moyenne arithmétique de la performance dans les entreprises publiques

Les variables indicateurs	N	Moyenne	Classement
Atteinte des objectifs annuels par la DGDA/Sud-Kivu	169	3,97	2
Efficientes de la DGDA/Sud-Kivu	169	1,37	7
Absences au travail par le travail	169	1,95	5
Appréciation du travail par le travail	169	1,01	9
Le niveau de risques liés au travail	169	1,90	6
Pro activités des employés de la DGDA/Sud-Kivu dans les job-descriptions	169	1,03	8
Niveau de contribution des employés à la réalisation des objectifs globaux et annuels de la DGDA	169	4,64	1
Appréciation des services de la DGDA par les usagers (opérateurs économiques, commissionnaire en douane)	169	3,15	3
Critiques des usagers à l'endroit des services qu'ils reçoivent de la DGDA	196	2,09	4
N valide (listwise)	169		

Source : Par le chercheur sur base de résultats de SPSS 20

Ensuite, grâce au tableau N°5, nous constatons que la performance de DGDA/Sud-Kivu s'explique en premier lieu par la « contribution des employés à la réalisation des objectifs globaux et annuels de la DGDA (RENDEMENTINDIVIDUEL)» car cette variable a atteint la moyenne arithmétique de 4.64 soit la plus élevée par rapport au reste des variables, suivi par la variable « la capacité de DGDA/Sud-Kivu à atteindre (ATTEINTEOBJECTIF)» avec une moyenne de 3.97 et l' « appréciation des services de la DGDA/Sud-Kivu par ses usagers (APPRECIATIONUSAGERS)» dont la moyenne arithmétique est de 3.15 après cela, s'en suivent les six autres variables et ce sont les variables : « Critiques (pour la plupart positives) des usagers à l'endroit des services qu'ils reçoivent de la DGDA (CRITIQUESUSAGERS)», « Le faible taux d'absences au travail par le travail (ABSCENCES) », « Le niveau de Risques liés au travail (RISQUES)» , « faible niveau d'Efficientes de la DGDA/Sud-Kivu

(EFFICIENCEDGDA)», « moins de Productivités des employés de la DGDA/Sud-Kivu dans l'exécution de leurs job-descriptions (EXECUTIONTACHES)», « Le niveau d'Appréciation du travail par le travail (APPRECIATIONTRAVAIL)» et dont les moyennes s'élèvent à (2.09), (1.95), (1.90), (1.37), (1.03), et (1.01) respectivement.

3.2. Vérification des hypothèses en utilisant un coefficient de corrélation de Spearman.

Notre hypothèse : « Il existe une influence de la motivation sur la performance individuelle des ressources humaines au sein de la DGDA/Sud-Kivu » a été testée à se rapportent à des variables explicatives indépendantes qui sont principalement de sept pour la variable dépendante « motivation ». Il s'agit de MOTSALAIRE (Appréciation du salaire et autres avantages matériels), MOTRESPONSABILITE (motivation par les responsabilités que confère le travail), et MOTPROMOTION (la motivation par la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail) qui ont obtenu la moyenne arithmétique la plus élevée tel que démontré par le tableau N°4 suivies de 4 autres variables qui sont MOTATMOSPHERE (le niveau d'appréciation de l'atmosphère du travail), MOTSTATUT (appréciation du statut que le travail confère), MOTRELATIONS (appréciation des relations avec les collègues du travail et la hiérarchie), et MOTAUTONOMIE (la motivation par rapport à l'autonomie que confère le travail).

Pour la variable dépendante « Performance dans les entreprises étatiques » nous avons retenu une seule variable explicatives indépendantes qui est RENDEMENTINDIVIDUEL (le Niveau de contribution des employés à la réalisation des objectifs globaux et annuels de la DGDA) dans le cadre de notre étude et à notre humble avis, celle-ci est la variable la mieux indiquée lorsqu'il s'agit de chercher à mesurer la performance individuelle au travail, et conformément au tableau N° 5, nous avons observé que cette variable explique en grande partie la performance des agents et cadres au sein de DGDA/Sud-Kivu.

L'étude suppose l'existence d'un lien entre les différentes variables principales, le tableau suivant nous permet de le vérifier :



Tableau 6: Calculs le coefficient de Spearman entre la motivation individuelle au travail des ressources humaines sur la performance au sein de la DGDA/Sud-Kivu

Corrélations

			MOTATMOSPHERE	MOTSALAIRE	STATUT	MOTRELATIONS	MOTAUTONOMIE	MOTRESPONSABILITE	PROMOTION	RENDEMENT INDIVIDUEL
Rho de Spearman	MOTATMOSPHERE	Coefficient de corrélation	1,000	-,085	-,116	,029	,053	-,063	-,093	-,109
		Sig. (bilatérale)	.	,272	,132	,709	,496	,413	,231	,160
		N	169	169	169	169	169	169	169	169
	MOTSALAIRE	Coefficient de corrélation	-,085	1,000	-,077	,017	-,114	,812**	,811**	,857**
		Sig. (bilatérale)	,272	.	,317	,831	,141	,000	,000	,000
		N	169	169	169	169	169	169	169	169
	STATUT	Coefficient de corrélation	-,116	-,077	1,000	-,093	-,032	-,097	-,101	-,071
		Sig. (bilatérale)	,132	,317	.	,229	,683	,210	,190	,360
		N	169	169	169	169	169	169	169	169
	MOTRELATIONS	Coefficient de corrélation	,029	,017	-,093	1,000	,142	,079	,111	,026
		Sig. (bilatérale)	,709	,831	,229	.	,065	,310	,150	,740
		N	169	169	169	169	169	169	169	169
	MOTAUTONOMIE	Coefficient de corrélation	,053	-,114	-,032	,142	1,000	-,087	-,087	-,053
		Sig. (bilatérale)	,496	,141	,683	,065	.	,263	,263	,494
		N	169	169	169	169	169	169	169	169
	MOTRESPONSABILITE	Coefficient de corrélation	-,063	,812**	-,097	,079	-,087	1,000	,858**	,734**
		Sig. (bilatérale)	,413	,000	,210	,310	,263	.	,000	,000
		N	169	169	169	169	169	169	169	169
	PROMOTION	Coefficient de corrélation	-,093	,811**	-,101	,111	-,087	,858**	1,000	,739**
		Sig. (bilatérale)	,231	,000	,190	,150	,263	,000	.	,000
		N	169	169	169	169	169	169	169	169
	RENDEMENTINDIVIDUEL	Coefficient de corrélation	-,109	,857**	-,071	,026	-,053	,734**	,739**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,160	,000	,360	,740	,494	,000	,000	.
		N	169	169	169	169	169	169	169	169

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Par le chercheur sur base de résultats de SPSS 20

Bref, de manière synthétique les résultats de ce tableau N°6 peuvent être présentés comme suit :

Tableau 7 : présentation synthétique des résultats issus du calcul de coefficient de corrélation de Spearman entre la motivation au travail des ressources humaines sur la performance au sein de la DGDA/Sud-Kivu

Les Variables	Coefficient de corrélation Spearman	de Valeur de probabiliste
MOTSALAIRE (Appréciation du salaire et autres avantages matériels),	0.857	0.000
MOTRESPONSABILITE (motivation par les responsabilités que confère le travail)	0.734	0.000
MOTPROMOTION (la motivation par la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail)	0.739	0.000
MOTATMOSPHERE (le niveau d'appréciation de l'atmosphère du travail)	- 0.109	0.160
MOTSTATUT (appréciation du statut que le travail confère)	- 0.071	0.360
MOTRELATIONS (appréciation des relations avec les collègues du travail et la hiérarchie)	0.026	0.740
MOTAUTONOMIE (la motivation par rapport à l'autonomie que confère le travail)	- 0.053	0.494

Source : Par le chercheur sur base de résultats de SPSS 20

En analysant les résultats de la table, Il est apparu sur les relations de liaison entre les éléments de la motivation au travail des ressources humaines sur la performance sur la performance individuelle au sein de la DGDA/Sud-Kivu et les coefficients de corrélation ont été présentés dans le tableau N°6 et synthétisé dans le tableau N°7. Nous remarquons la relation est significative mais seulement pour quelques variables qui sont MOTSALAIRE (Appréciation du salaire et autres avantages matériels), MOTRESPONSABILITE (motivation par les responsabilités que confère le travail), MOTPROMOTION (la motivation par la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail). En effet, leurs valeurs (sig) étant respectivement de (0.000, 0.000, et 0.000) soient inférieures à la valeur de α (0,05) et par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle et acceptons l'hypothèse alternative, qui dit qu'il existe une relation réciproque (corrélation) entre ces trois variables (Appréciation du salaire et autres avantages matériels, motivation par les responsabilités que confère le travail, et la motivation par la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail) sur la performance au sein de la DGDA/Sud-Kivu. En addition, nous constatons que les valeurs de corrélations (respectivement de 0.857, 0.734 et 0.739) sont toutes positives. Ce résultat indique que ces trois éléments conduisent à une hausse de la performance au sein de la DGDA/Sud-

Kivu, étant donné que cette relation évolue dans le même sens. Nous en déduisons que s'il faut renforcer la performance des ressources humaines au sein des institutions étatiques au Sud-Kivu et particulièrement à la DGDA/Sud-Kivu, il faudra jouer sur le salaire. Par contre, pour toutes les autres variables restantes MOTATMOSPHERE (le niveau d'appréciation de l'atmosphère du travail), MOTSTATUT (appréciation du statut que le travail confère), MOTRELATIONS (appréciation des relations avec les collègues du travail et la hiérarchie), MOTAUTONOMIE (la motivation par rapport à l'autonomie que confère le travail) la corrélation n'est pas significative. Elle est même négative pour la plupart d'entre elles comme c'est le cas pour les variables MOTATMOSPHERE (- 0.109), MOTSTATUT (-0.071), et MOTAUTONOMIE (- 0.053).

3.3. Analyse du modèle de la performance au sein de la DGDA/Sud-Kivu

Notre prémisse étant : « Il y a un effet statistiquement significatif entre l'Appréciation du salaire et autres avantages matériels, la Motivation par les responsabilités que confère le travail, la Motivation par la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail », nous passons à la formulation de l'équation de la régression multiple en utilisant toutes les variables telles que décrites dans le tableau N°7. Nous supposons que cette relation est linéaire, et écrivons la formule suivante : $y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$. Y étant la variable dépendante (Y= la performance) et X1, X2, X3: les variables indépendantes (X1: MOTSALAIRE, X2: MOTRESPONSABILITE, X3: MOTPROMOTION). Le logiciel SPSS 20 donne le résultat suivant : $Y = 0,982 + (0,734)X_1 + (0,017)X_2 + (0,041)X_3$. Avec ces résultats, on remarque que le score de (α est de 0,982), Cela signifie qu'il y a la présence de la performance individuelle au sein de la DGDA/Sud-Kivu (0,982), même si les valeurs l'Appréciation du salaire et autres avantages matériels, la Motivation par les responsabilités que confère le travail, la Motivation par la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail sont égal à zéro.

Nous constatons que la valeur de (β_1 , l'Appréciation du salaire et autres avantages matériels = 0,734) nous indique que le taux de changement dans le salaire et autres avantages matériels va conduire à un changement positif de 73.4% sur la performance individuelle au travail. La valeur de (β_2 , Motivation par les responsabilités que confère le travail = 0,017), indique que responsabiliser des tâches aux agents et cadres de la DGDA/Sud-Kivu conduira à un changement dans le même sens sur la performance mais dans des moindres pourcentages (1,7%). Et que la valeur de (β_3 , Motivation par la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail = 0.041), indique donner la promotion aux agents et cadre de la

DGDA/Sud-Kivu lorsqu'ils les méritent va conduire à un changement d'ordre de 4.1% dans la performance des de la DGDA/Sud-Kivu. En somme, l'analyse récapitulative du modèle nous sonne le résultat suivant :

Tableau 8 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,814 ^a	,663	,657	,435

a. Valeurs prédites : (constantes), PROMOTOTION, MOTRESPONSABILITE, MOTSALAIRE

Source : Par les chercheurs sur base de résultats de SPSS 20

Le coefficient ajusté de détermination de modèle (R^2 ajusté) est égal à 0.657. Ceci veut dire que de manière globale, les 3 variables (X1: MOTSALAIRE, X2: MOTRESPONSABILITE, X3: MOTPROMOTION) expliquent à 65.7% la variance de la variable Y de notre modèle et les 34.4% restant sont dû à d'autres facteurs. L'analyse de la variance renseigne ce qui suit :

Tableau 9 : Analyse de la variance

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	61,452	3	20,484	108,167	,000 ^b
	Résidu	31,247	165	,189		
	Total	92,698	168			

a. Variable dépendante : RENDEMENTINDIVIDUEL

b. Valeurs prédites : (constantes), PROMOTOTION, MOTRESPONSABILITE, MOTSALAIRE

Source : Par les chercheurs sur base de résultats de SPSS 20

Le Fisher calculé est de 108.163, il est supérieur au Fisher tableur parce que sa valeur probabiliste (sig) dit encore son p-value (0.000) est inférieure à la valeur de l' α (0,05) et par conséquent globalement le modèle est bon. C'est-à-dire que la régression est globalement significative. Toutefois, l'analyse des coefficients démontre que :

Tableau 10 : Analyses des coefficients

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,982	,207		4,748	,000
	MOTSALAIRE	,734	,073	,759	9,997	,000
	MOTRESPONSABILITE	,017	,059	,022	,297	,767
	PROMOTOTION	,041	,055	,052	,747	,456

a. Variable dépendante : RENDEMENTINDIVIDUEL

Source : Par les chercheurs sur base de résultats de SPSS 20

La variable salaire a un effet positif (+ 0.734) et significatif (probabilité 0.000 avec p-Value inférieur à 5% de seuil de signification) sur la variable performance. L'on constate que le coefficient standardisé pour la variable MOTSALAIRE (Appréciation du salaire et autres

avantages matériels) est la plus élevée comparativement aux autres variables. Cela signifie concrètement que c'est la variable salaire et autres avantages matériels qui contribue le plus que toutes les autres à la performance individuelle au travail au sein de la DGDA/Sud-Kivu. La valeur du teste T étant de 0.759 et $p < 0.5$ cela indique que la contribution de cette variable est significative, nous pouvons rejeter l'hypothèse que la relation constatée dans la relation est due au hasard en d'autre terme, cette variable a un effet fort positif sur la performance.

Les variables responsabilité et promotion ont un effet positif mais très faible (respectivement 0.017 et 0.041) et pas du tout significatif (probabilité respective de 0.767 et 0.456 avec p-Value supérieur à 5% de seuil de signification) sur la variable performance. Nous constatons que la variable MOTRESPONSABILITE (Motivation par les responsabilités que confère le travail) et MOTPROMOTIO (Motivation par la possibilité d'obtenir la promotion au travail) contribue à la performance mais de manière moins significative et très faible.

Suite à ces vérifications, nous pouvons dire que notre modèle est de qualité relativement acceptable.

Dans la théorie, H. Herzberg distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur, etc.). Les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Pour H. Herzberg comme pour Abraham Maslow, Motiver l'homme dans son travail, revient à satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié. Néanmoins, nos recherches ont démontré, à travers le tableau N°4 et 10, que le personnel de la DGDA/Sud-Kivu sont plutôt et principalement le plus motivé par le salaire, à cette variable il faut aussi ajouter deux autres, les responsabilités et la promotion que confère ou peut conférer le travail, mais qui contribuent faiblement à la performance individuelle des ressources humaines dans les entreprises publiques (DGDA/Sud-Kivu en particulier).

Conclusion

Le sujet de notre recherche a une importance scientifique et pratique, et considérant que dans les entreprises publiques surtout dans les pays en voie de développement, la poursuite de la performance et de la compétitivité est minimisée, ce qui fait que les entreprises privées affichent

des niveaux de performance de loin supérieure à ceux des entreprises publiques. Ainsi il devrait y avoir une étude approfondie sur cette thématique en étudiant la motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA/Sud-Kivu.

Pour analyser la variable Motivation au travail, nous nous sommes appuyés sur le modèle de la théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de Frederick Herzberg en analysant plusieurs indices observables qui sont le salaire et autres avantages matériels, l'atmosphère du travail, le statut, les relations avec les collègues du travail et la hiérarchie, l'autonomie, les responsabilités au travail, la promotion professionnelle au travail. En outre, pour capter la variable Performances individuelle dans les entreprises publiques, nous nous sommes servis des plusieurs indices observables qui sont l'atteinte des objectifs annuels par la DGDA/Sud-Kivu, l'Efficiences de la DGDA/Sud-Kivu, l'Absences au travail par le travail, l'Appréciation du travail par le travail, le niveau de risques liés au travail, la Pro activités des employés de la DGDA/Sud-Kivu dans les job-descriptions, le niveau de contribution des employés à la réalisation des objectifs globaux et annuels de la DGDA, l'appréciation des services de la DGDA par les usagers, les critiques des usagers à l'endroit des services qu'ils reçoivent de la DGDA/Sud-Kivu.

Les principaux apports de notre étude sont présentés dans les résultats synthétiques ci-après auxquels la recherche a abouti : Il existe une relation réciproque (corrélation) entre ces variables (Appréciation du salaire et autres avantages matériels, motivation par les responsabilités que confère le travail, et la motivation par la possibilité d'obtenir la promotion professionnelle au travail) sur la performance au sein de la DGDA/Sud-Kivu. Le personnel de la DGDA/Sud-Kivu est le plus motivé par le salaire et autres avantages matériels qu'ils reçoivent de leurs travail. S'il faut renforcer la performance des ressources humaines au sein des institutions étatiques au Sud-Kivu et particulièrement à la DGDA/Sud-Kivu, il faudra jouer principalement sur la variable salaire.

En terme de perspective d'avenir, nous avons émis ci-dessus une recommandation dont l'objectif est d'améliorer la performance future, non seulement au sein de la DGDA/Sud-Kivu mais dans l'ensemble des entreprise publiques en RDC en général et au Sud-Kivu en particulier.

Recommandation

A la lumière de nos résultats nous pouvons recommander que le ministère de fonction publique s'engage de plus en plus à payer un salaire décent aux agents de la DGDA/Sud-Kivu en



particulier et à tous les fonctionnaires, agents et cadre des entreprises publiques de la RDC en général.

BIBLIOGRAPHIE

1. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
2. Claude LEVY-LEBOYER, (1998). La motivation dans les entreprises, Edition d'Organisation.
3. Décret n° 09/43 du 03 décembre 2009 portant création et organisation de la direction générale des douanes et accises, en sigle « DGDA».
4. DGDA, Rapports annuels 2016, 2017, 2018, 2019.
5. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959), The Motivation to Work. John Wiley. New York.
6. J., V., S., S., & A., S. (2008). The SAGE handbook of organizational behavior. (1), 427-447.
7. Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East , Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.
8. Laura Mucha, (2010) : La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management.
9. LEVY-LEBOYER, C. (1998). La motivation dans les entreprises. Edition d'Organisation. Motowidlo S.J., (2003). Job performance, dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, Hoboken, NJ: Wiley, 12, 39-52. Performance. San Francisco : Jossey-Bass. Psychological Management of Individual Performance.
10. Rubina, K., Shehla, A. & Khan, D. (2008). Occupational stress and its effect on job performance a case study of medical house officers of district Abbottabad, Journal of Ayub. Medical College Abbottabad, Vol. 20(3), 135-139.
11. SAOUSSANY, A., & ASBAYOU, M. (2018). La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit (6), 356-369.
12. SABOUR ALAOUI, .L. and BENESRIGHE, .D. 2021. La performance des petites et moyennes entreprises : une étude comparative entre le Maroc et la Corée du sud. International Journal of Management Sciences. 4, 2 (May 2021).
13. Sonnentag, S. & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory.
14. Surveymonkey.com (2021). Comment calculer la taille d'échantillon nécessaire pour votre sondage ? Consulté le 07 Mars 2021 sur <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>



15. J., Sonnentag, S. & Spsychala, A., (2008). Job Performance, The SAGE Handbook of Organizational Behavior.