

**ANALYSE DE LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL :
CAS DES EMPLOYES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES
DE KINSHASA.**

**ANALYSIS OF MOTIVATION AND COMMITMENT TO WORK: CASE
OF EMPLOYEES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN
KINSHASA.**

Kermelis MAKAYA KHENGE

Enseignante-Chercheure

Professeure associée à l'Université Protestante au Congo

Doyenne de la Faculté des sciences économiques et gestion à l'Université de Mbandaka

Unité de recherche sur l'analyse des organisations, innovation et gestion

(+243)810875289

makayakermelis@gmail.com

Date de soumission : 02/01/2023

Date d'acceptation : 14/04/2023

Pour citer cet article :

MAKAYA KHENGE K. (2023) «ANALYSE DE LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL : CAS DES EMPLOYES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE KINSHASA», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 251 - 274

Résumé :

Cette recherche vise à étudier la motivation au travail et l'engagement au travail des employés des petites et moyennes entreprises évoluant à Kinshasa, en République Démocratique du Congo. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire d'enquête a été administré à un échantillon de 336 employés de 92 différentes PME de Kinshasa. Les résultats des enquêtes ont permis de confirmer que les employés enquêtés sont motivés au travail. Les analyses ont démontré la coexistence de la motivation (intrinsèque et/ou extrinsèque) et de l'amotivation chez un même individu. En effet, le score moyen le plus élevé revient à la motivation intrinsèque avec 77% des employés, suivi de la motivation extrinsèque avec 70.5 % des employés enquêtés. Et 55.5 % des employés enquêtés sont amotivés.

Les résultats ont également confirmé que les employés des PME enquêtés sont engagés dans leur travail, bien qu'à des proportions différentes suivant les dimensions prises en compte. Le score moyen le plus élevé revient à la dimension « Dévouement » avec 76,7% des employés enquêtés, suivie de la dimension vigueur avec 76, 2% des employés enquêtés. La dernière position revient à la dimension « Absorption » avec 48,5%.

Mots-Clés : « Motivation au travail » ; « motivation intrinsèque » ; « motivation extrinsèque » ; « Engagement au travail » ; « Petites et moyennes entreprises ».

Abstract:

This research aims to study the work motivation and work commitment of employees of small and medium-sized enterprises operating in Kinshasa, in the Democratic Republic of Congo. To achieve this objective, a survey questionnaire was administered to a sample of 336 employees from 92 different SMEs in Kinshasa. The results of the surveys confirmed that the employees surveyed are motivated at work. The analyzes demonstrated the coexistence of motivation (intrinsic and/or extrinsic) and amotivation in the same individual. Indeed, the highest average score goes to intrinsic motivation with 77% of employees, followed by extrinsic motivation with 70.5% of surveyed employees. And 55.5% of the employees surveyed are motivated.

The results also confirmed that the employees of the SMEs surveyed are engaged in their work, although to different proportions depending on the dimensions taken into account. The highest average score goes to the "Dedication" dimension with 76.7% of the employees surveyed, followed by the vigor dimension with 76.2% of the employees surveyed. The last position goes to the "Absorption" dimension with 48.5%.

Keywords: "Work motivation"; "intrinsic motivation"; "extrinsic motivation"; "Commitment to work"; " Small and medium enterprises ".

Introduction

Les problèmes liés au financement des activités des PME par les institutions bancaires sont font l'objet de plusieurs études dans la littérature. Cette difficulté est présentée comme étant le principal frein à la croissance des PME et parfois la cause de la cessation de leurs activités (Balemba et al., 2013 ; Audet et St-Pierre, 2009).

En Afrique, les recherches sur les PME abordent en majorité cette thématique. Par exemple, l'étude de Singirankabo et Wade (2023) réalisée au Burundi a visé à identifier des contraintes de financement des moyennes entreprises par les institutions bancaires et comment les éradiquer. Les chercheurs soulignent que « *les banques sont très réticentes en matière de financement vis-à-vis des PME et cela se manifeste par la demande d'une multitude de documents constituant la demande du dossier de crédit, en plus du traitement méticuleux de ce dernier qui prend beaucoup de temps avant d'annoncer soit son admission soit son rejet et l'application des taux d'intérêt élevés ainsi que des exigences excessives en termes de garantie* » (Singirankabo et Wade, 2023, p. 96)

Cependant, les difficultés rencontrées par les employés de cette catégorie d'entreprise sont relativement moins épinglés. Pourtant, les ressources humaines jouent un rôle primordial pour le fonctionnement et la réussite de toute entreprise. D'après Brendan et al., (2013), les emplois au sein des PME sont de moins bonne qualité comparativement aux entreprises de grande taille. Le salaire, les autres avantages sociaux, la sécurité au travail et la gestion de la carrière du personnel ; sont généralement moins bonnes par rapport aux grandes entreprises (Bureau international du travail, 2015). Par exemple, les salaires des PME européennes sont inférieurs de 20 à 30 pour cent à la moyenne nationale. Les employés des petites et moyennent entreprises accèdent difficilement à la sécurité sociale. Selon les études réalisées par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2009), l'environnement dans lequel les employés des PME exécutent leur travail est plus dangereux que dans les grandes. Or, Djohossou A. J. D. et Worou Houndekon R. D. (2022, p. 310) insistent sur l'importance pour les responsables « de mettre l'accent sur le bien-être au travail afin de pérenniser les comportements innovants des salariés ». Ainsi, Tidjani (2000) interpelle les chercheurs ainsi que les managers africains à se concentrer suffisamment sur la gestion des ressources humaines. Ce malheureux constat est également soutenu par Bakengela (2007, p.4) qui note que « la GRH en Afrique n'est pas encore parvenue à s'imposer comme axe porteur des recherches au même titre que les autres disciplines de

gestion ». Pire encore, la motivation des ressources humaines est négligée alors que les pays développés suivent de très près cette thématique (Dia, 1991).

Il apparaît que « la motivation du personnel a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail » (Wang, 2011, p.35). Cette réflexion nous semble évidente, car c'est l'homme qui est appelé à prendre des décisions, qui agit, qui initie l'innovation et qui transforme toutes les autres ressources en biens et services.

Aux côtés de la motivation au travail, nous trouvons également d'autres facteurs essentiels à la performance au travail. D'après Pauvers et al. (2006), il existe plusieurs facteurs psychologiques à considérer dans l'analyse de la performance individuelle au travail. Il s'agit notamment de la motivation au travail, la satisfaction au travail et l'implication au travail. A ces trois facteurs « psychologiques », Benkhoff (1997) ajoute un autre facteur important qui est l'engagement au travail.

Tenant compte du rôle primordial des PME dans le développement, la croissance économique et la lutte contre le chômage et ses conséquences sur la population en République Démocratique du Congo, cette recherche analyse la motivation au travail ainsi que l'engagement au travail des employés de cette catégorie d'entreprise. En effet, Makunza (2004) confirme que la croissance des PME constitue un outil efficace de lutte contre le chômage et la pauvreté. D'après Nichter et Goldmark (2009), plus de 50% de la population active dans plusieurs pays de l'Afrique Sub-saharienne sont employés par les PME. Au Cameroun par exemple, près de 80% des entreprises sont des PME et la majorité des grandes entreprises sont des filiales des multinationales (Djoutsa et al., 2014, p.116).

Reconnaissant, d'un côté, le rôle primordial des PME dans le développement socio-économique des pays, et de l'autre côté, les nombreuses difficultés que rencontrent ces entreprises, en particulier dans la gestion de leurs ressources humaines, cette étude cherche à répondre au questionnement ci-après :

- Les employés des PME kinoises sont-ils motivés dans leur travail ?
- Ces employés sont-ils engagés dans leurs tâches ?

Dans le contexte congolais de chômage accru, nous émettons l'hypothèse que les employés des PME de Kinshasa seraient à la fois motivés et engagés dans leur travail.

En vue de vérifier cette hypothèse, un questionnaire d'enquête nous permettra de recueillir des données sur un échantillon conventionnel d'employés de cette catégorie d'entreprises. Il s'agit là d'une technique d'échantillonnage non probabiliste. Les données recueillies feront l'objet d'une analyse descriptive à l'aide de l'outil Stata.

Après cette partie introductive, nous présentons successivement les points suivants : la revue de la littérature, la méthodologie de cette recherche, les résultats des enquêtes, la discussion des résultats obtenus et la conclusion.

1. Revue de la littérature

Dans les lignes qui suivent, nous présentons succinctement la littérature recensée sur la motivation au travail et l'engagement au travail, les deux facteurs retenus dans le cadre de cette recherche.

1.1. Motivation au travail

La motivation vient du terme motif. Ce dernier vient du latin « motivus » qui veut dire « mobile » et « movere ». Le verbe latin « movere » signifie en français mouvoir, bouger, mettre en mouvement (Serupia, 2009, p.18). Le concept motivation est abordé différemment selon les auteurs.

Dolan et al. (1996) définissent la motivation comme l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit des facteurs internes et externes qui poussent l'individu à adopter une conduite particulière.

Vallerand et Thill (1993, P.18) définissent quant à eux la motivation comme étant « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Selon eux, la motivation au travail est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement.

En se basant sur cette définition, les psychologues s'accordent sur les quatre caractéristiques ou éléments majeurs de la motivation (Roussel, 2000, p.4): le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement, et la persistance du comportement.

- Le déclenchement du comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. Ainsi, la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

- La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Ce sont les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu. Ainsi, la direction du comportement désigne l'orientation de ce comportement, suscitée par la motivation vers les objectifs à atteindre.
- L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail, des efforts déployés à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre les objectifs.
- La persistance du comportement : la motivation produit un degré d'énergie proportionnel à la hauteur des objectifs à atteindre. Cette énergie n'est dépensée que pour la réalisation des objectifs et de façon continue.

Nous pouvons retenir que la motivation est la force interne ou externe qui pousse un individu à s'engager dans l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

La détermination des facteurs de motivation a beaucoup évolué au fil du temps. Selon Taylor, le père de l'Organisation scientifique du travail (OST, 1911), seul l'argent peut motiver l'homme au travail. Il préconisa ainsi un système de stimulation basé sur la rémunération à la pièce.

Cette conception sera contestée quelques années plus tard à la naissance de l'école des relations humaines. Les travaux d'Elton Mayo (1928-1932), Maslow (1943), Mc Gregor (1960) et Herzberg (1971) ont contribué à redonner à l'homme une place importante au travail. L'analyse des facteurs de la performance se focalise désormais sur les attitudes des hommes au travail. A ce jour, nous trouvons une multitude des théories de la motivation au travail.

Cependant, malgré leur multitude, toutes les théories liées à la motivation au travail confirment le rôle fondamental de la motivation dans la performance d'un individu au travail. Les théories de la motivation peuvent être divisées en deux catégories : les théories de contenu et les théories du processus. Les théories du contenu motivationnel spécifient ce à quoi les salariés sont sensibles et qui peut les mobiliser dans un emploi (Francès, 1987). D'après Louart (2002), les théories de contenu partent des besoins, des manques ressentis d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique et dont l'individu cherche à satisfaire. Tandis que les théories du processus motivationnel étudient les processus guidant les choix supposés conscients ou volontaires des individus.

Dans cette étude, nous avons utilisé le modèle de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2002) pour comprendre et expliquer la dynamique motivationnelle.

Selon ces auteurs, les différentes formes de motivation existantes se distinguent selon leur degré d'autodétermination. Leur modèle comporte trois grands types de motivation en fonction du niveau d'autodétermination auquel ils sont associés. Il s'agit de la motivation intrinsèque, de la motivation extrinsèque et de l'amotivation.

- La motivation intrinsèque (MI) se réfère au fait de s'adonner à une activité pour le plaisir et la satisfaction (Vallerand et Halliwell, 1983) et par l'intérêt pour l'activité (Vallerand et al., 1989). En effet, pour un salarié intrinsèquement, l'activité elle-même est une source de gratification est pour lui, il n'est pas préoccupé par des facteurs externes tels que primes, promotion ou reconnaissance sociale. Tout ce qui compte pour lui c'est ce que ces tâches lui procurent en termes de réalisation de son potentiel et d'accomplissement de soi.
- La motivation extrinsèque (ME) renvoie quant à elle à l'engagement dans une activité dans un but non inhérent à l'activité, soit en vue de retirer quelque chose de plaisant, soit afin d'éviter quelque chose de déplaisant une fois l'activité terminée (Deci et Ryan, 1985). Dans ce cas l'individu agit avant tout pour obtenir une récompense ou pour éviter une punition.
- L'amotivation : Est amotivé, selon Deci et Ryan (1985), l'individu qui n'est ni intrinsèquement ni extrinsèquement motivé se sent incompetent et manque de persévérance.

Pour Vallerand et al. (1989), les individus amotivés anticipent leurs incapacités à pouvoir contrôler les résultats de leurs actions et, par conséquent, se sentent désabusés et abandonnent éventuellement leurs activités. En l'absence des deux autres formes de motivation précédentes, l'amotivation explique les attitudes contre-productives des employés au travail.

Il convient de noter que les chercheurs distinguent systématiquement la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque, mais ils insistent sur le fait que ces deux types de motivation peuvent s'additionner pour produire la motivation totale (par exemple Porter et Lawler, 1968).

1.2. Engagement au travail

L'engagement au travail et l'implication organisationnelle sont deux concepts très proches. Ainsi, ils sont parfois l'objet des confusions.

Neveu (1991) souligne que les deux termes anglais, *involvement* et *commitment*, désignent les rapports d'ordre cognitif ou affectif entre l'employé et son univers de travail. Le terme '*involvement*' symbolise l'adéquation homme/emploi (« *job involvement* ») et le terme *commitment* désigne quant à lui l'adéquation employé/organisation (« *organizational commitment* ») ; cependant, en français, ces deux termes sont généralement traduits par un seul et même terme « *implication* ».

Ainsi, le terme « *engagement* » a été suggéré par Neveu (1991) pour désigner la relation entre un individu et son emploi, et le terme « *implication* » pour désigner la relation entre un individu et son organisation.

Suite aux travaux de Morrow (1993), plusieurs chercheurs français utilisent le terme « *implication au travail* ». Ce terme englobe l'implication dans l'emploi, l'implication dans l'organisation, l'implication dans la profession, etc. D'autres chercheurs utilisent cependant le terme « *engagement organisationnel* ».

Afin d'éradiquer toute confusion, nous utilisons le terme « *l'engagement au travail* » pour parler de la relation entre l'individu et un emploi spécifique. Le terme « *implication organisationnelle* » quant à lui est utilisé pour parler de la relation entre l'individu et l'organisation.

Nous adoptons la définition de Schaufeli et al. (2002, p.6) selon laquelle l'engagement est « un état émotionnel positif et épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption ».

- ✓ La vigueur est caractérisée par un niveau d'énergie élevé. La personne est déterminée dans son travail. Elle a une résistance mentale importante au travail. Par conséquent, elle persévère dans des situations difficiles et investit des efforts dans son travail.
- ✓ Le dévouement est caractérisé par la conscience du sens du travail. La personne est enthousiaste, inspirée, fière. Elle voit le travail comme un défi et est animée d'un esprit de compétition.
- ✓ L'absorption est caractérisée par une concentration totale et une absorption profonde. La personne ne perçoit pas le temps qui passe. Elle éprouve des difficultés pour se

détacher de son travail. L'employé est tellement absorbé par ses tâches qu'il a l'impression que le temps passe vite, et il a même du mal à quitter son lieu de travail.

2. Méthodologie

2.1. Population mère et échantillon d'étude

Notre population d'enquête est composée d'employés des PME de Kinshasa. Vu l'impossibilité de rencontrer toutes les personnes travaillant au sein de ces PME, nous avons constitué un échantillon de convenance. Nous avons interrogé au total 350 employés de 92 différentes petites et moyennes entreprises, œuvrant dans six secteurs différents, 336 questionnaires valides ont été traités. Les données recueillies ont été analysées avec l'outil Stata. Nous avons procédé essentiellement à l'analyse univariée (ou analyse descriptive).

Pour constituer l'échantillon des PME à enquêter, nous nous sommes adressé à la Coopérative des Petites et Moyennes entreprises congolaises COPEMECO. Après plusieurs semaines d'attente, cette dernière a mis, enfin, à notre disposition une première liste de 24 PME à enquêter en attendant une autre liste additionnelle.

Malheureusement quand nous avons rencontré les dirigeants de ces PME, seulement deux d'entre elles nous ont autorisé à administrer notre questionnaire d'enquête à leurs employés.

Malgré la lettre de recherche de l'Université ainsi que la lettre de la COPEMECO adressée à ces PME, les 22 autres PME ont catégoriquement refusé de nous recevoir. Certains chefs d'entreprises exigeaient à ce que nous nous entretenions avec leurs employés en leur présence, condition que nous ne pouvions pas accepter pour ne pas biaiser notre enquête. Après avoir pris connaissance de l'objectif de notre recherche et des questions que comprenait notre questionnaire d'enquête, d'autres chefs d'entreprise nous déclaraient ouvertement ne pas vouloir que leurs employés divulguent le secret de leurs entreprises.

Face à cette méfiance, malgré notre insistance sur le fait que notre questionnaire était anonyme et qu'aucune PME ne serait citée nommément, nous avons compris que nous n'avions d'autres choix que de chercher à contacter directement les employés sans passer par leurs entreprises. Nous avons donc opté pour un échantillonnage de convenance.

2.2. Critères d'inclusion

Pour faire partie de notre échantillon de convenance, nous avons observé les critères suivants :

- La PME dans laquelle travaille l'enquêté doit appartenir à un Congolais et non à un étranger ;

- L'employé ne doit pas être membre de direction, car s'il est l'un des dirigeants de l'entreprise, il pourrait chercher à en donner une « bonne » image, qui ne reflète pas la réalité ;
- L'employé ne doit pas être membre de la famille du chef d'entreprise, car vu l'importance accordée à la famille en Afrique, dévoiler certaines mauvaises pratiques pourrait sembler, aux yeux de l'enquêté-membre de la famille du chef d'entreprise, comme une sorte de trahison de son parent. Par conséquent, afin d'éviter des réponses fantaisistes qui biaiseraient les résultats, les employés-membres de la famille du chef d'entreprise n'ont pas fait partie de notre échantillon.

2.3. Mesure des variables

2.3.1. Mesure de la motivation au travail

Dans cette étude, nous avons utilisé le modèle de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2002) pour comprendre et expliquer la dynamique motivationnelle. Au total, 6 items ont permis de mesurer la motivation au travail : 2 pour la motivation extrinsèque, 2 pour la motivation intrinsèque et 2 pour l'amotivation. Les modalités de réponse sont Oui (1) et Non (2).

Le modèle de Deci et Ryan (2000) a l'avantage de présenter plusieurs types de motivation et stipule que le type de motivation a généralement plus d'importance dans la prédiction des résultats significatifs ; tandis que la plupart de théories de contenu et de processus traitent la motivation comme un concept unidimensionnel et que toute motivation même provoquée permet un meilleur rendement et favorise la réussite (Paquet et al., 2016, p.16).

2.3.2. Mesure de l'engagement au travail

Dans le cadre de notre étude, l'engagement au travail est mesuré par le modèle développé par Schaufeli et al. (2002).

Ce modèle est une échelle de mesure très utilisée dans les recherches internationales actuelles : l'Utrecht Work Engagement Scale (UWES). La fiabilité de cet instrument de mesure (UWES) est satisfaisante selon les études menées dans différents pays et au sein de diverses populations professionnelles (Glèlè et al., 2014, p.366).

L'échelle comporte deux versions : la version longue constituée de 17 items (6 items pour la dimension absorption; 5 pour la dimension dévouement et 6 pour la dimension vigueur) ; et la version courte constituée de 9 items (3 items dans chacune des dimensions).

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu 12 items (de la version longue) : 4 items pour la dimension absorption, 4 pour la dimension dévouement et 4 pour la dimension vigueur.

Ses deux modalités de réponse sont (1) Oui et (2) Non.

3. Résultats

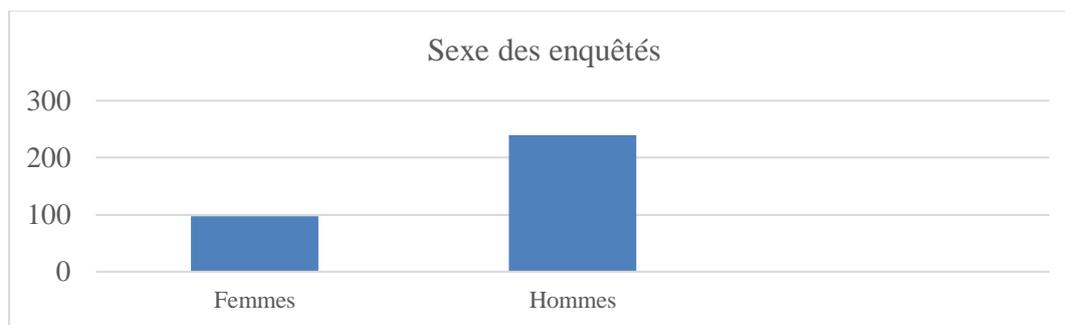
L'analyse descriptive des données recueillies est précédée par la présentation de nos enquêtés.

3.1. Présentation de l'échantillon

3.1.1. Caractéristiques socio-démographiques des enquêtés

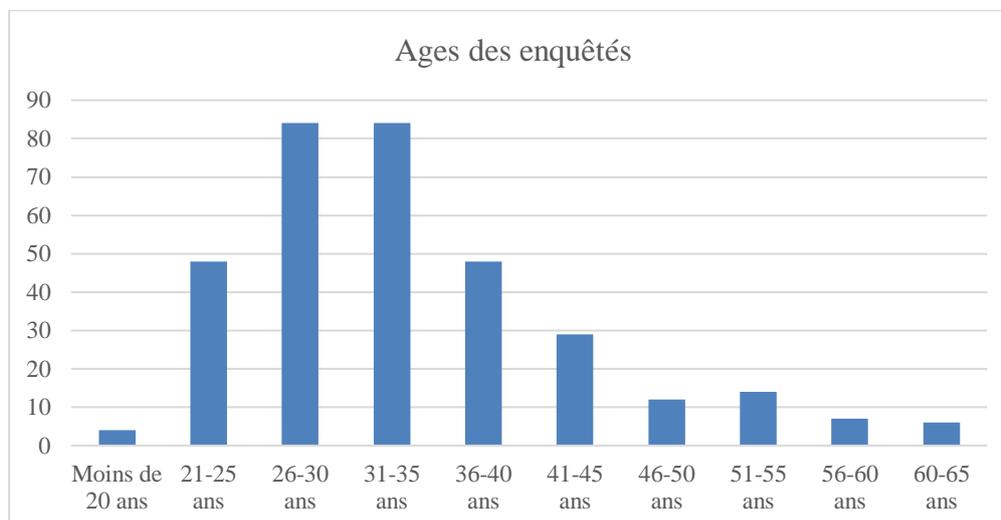
Le sexe, le statut matrimonial, l'âge et le niveau d'étude des enquêtés sont présentés dans les différents graphiques ci-dessous.

Graphique n°1 : Sexe des enquêtés



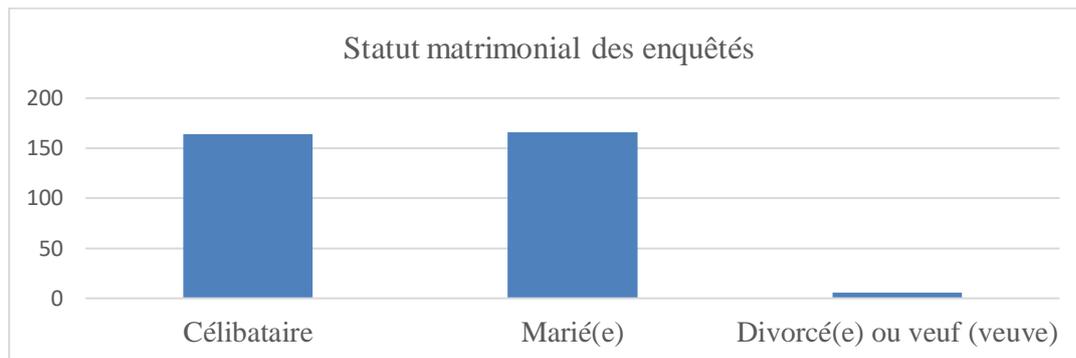
Notre échantillon de 336 individus a été constitué de 239 hommes (soit 71%) et de 97 femmes (soit 29%).

Graphique n°2 : Ages des enquêtés



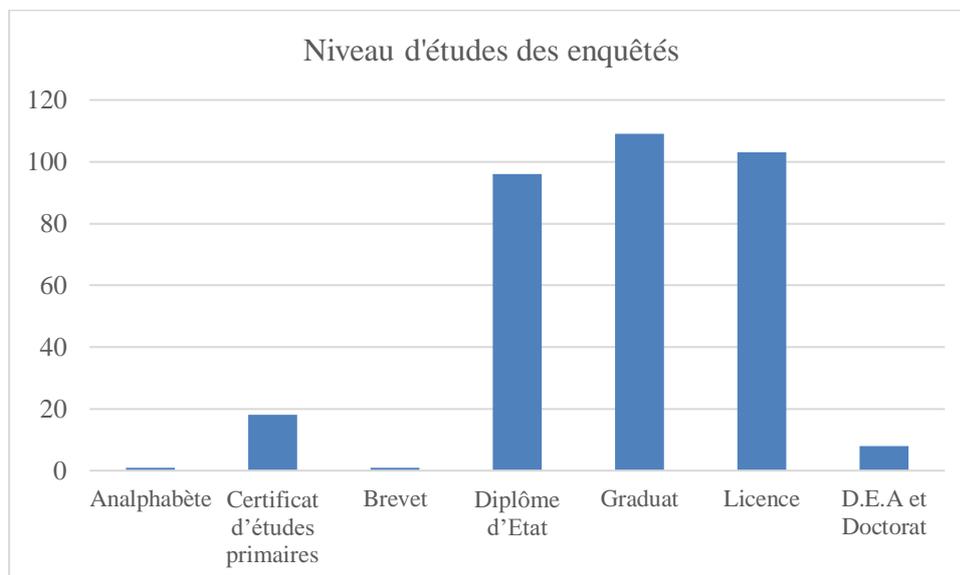
Le graphique ci-dessus révèle que la moitié (soit 50%) de notre échantillon de 336 individus a été constituée d'individus âgés de 26 à 35 ans. L'autre moitié étant constituée de ceux de moins de 25 ans et de plus de 35 ans.

Graphique n°3 : Statut matrimonial des enquêtés



Notre échantillon de 336 individus a été constitué de 166 mariés (soit 49.4%), 164 célibataires (soit 48.8%) et 6 veufs (ves) et divorcés(es) (soit 1.8%).

Graphique n°4 : Niveau d'études des enquêtés



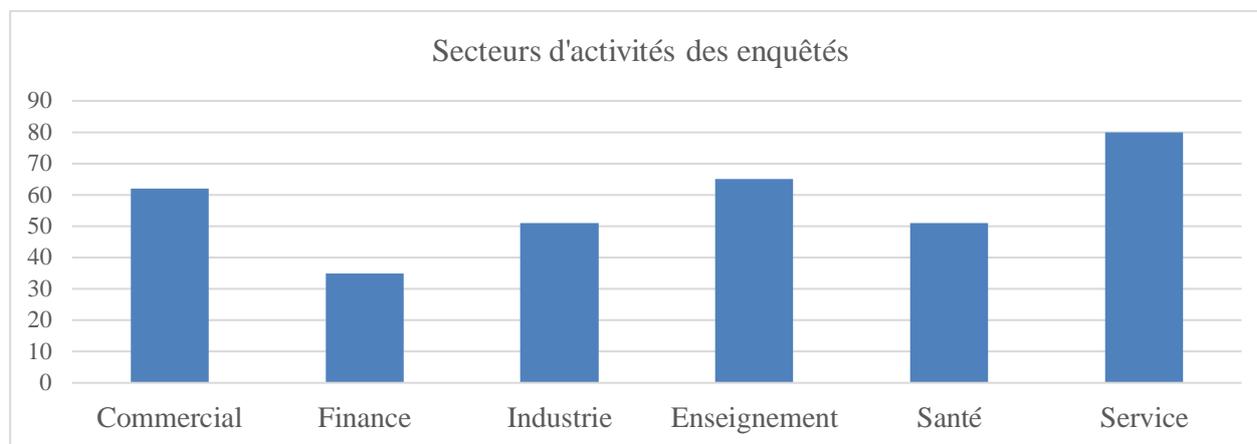
Le graphique ci-haut révèle que la proportion la plus élevée de notre échantillon a été constituée de 109 gradués (soit 32.4%), suivie de 103 licenciés (soit 30.6%) et de 96 diplômés d'Etat (soit

28.6%). La petite minorité restante étant constituée des analphabètes, les certifiés d'études primaires et des diplômés d'études approfondis et des docteurs.

3.1.2. Caractéristiques professionnelles des enquêtés

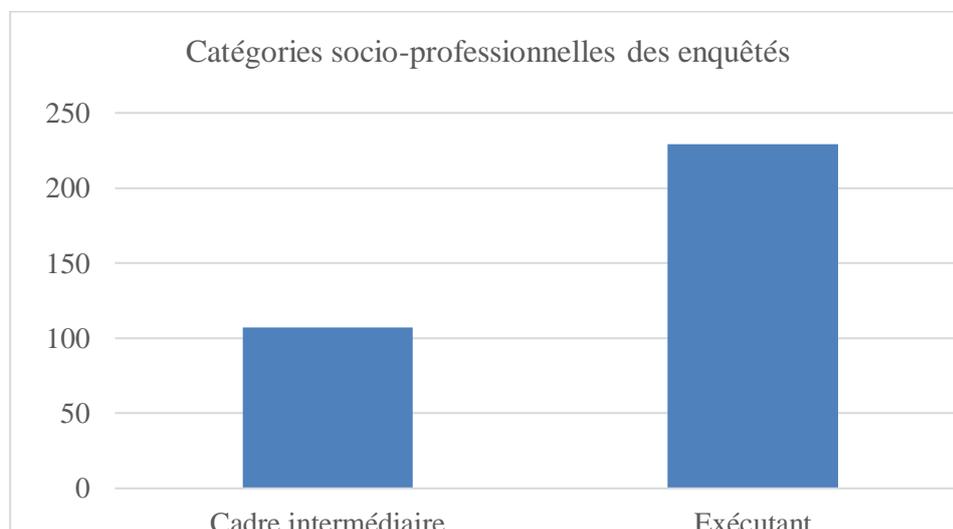
Les différents graphiques ci-dessous présentent les données relatives la répartition des enquêtés suivant le secteur d'activité, la catégorie socio-professionnelle, le type de contrat et le niveau de rémunération mensuelle.

Graphique n°5 : Secteurs d'activités des enquêtés



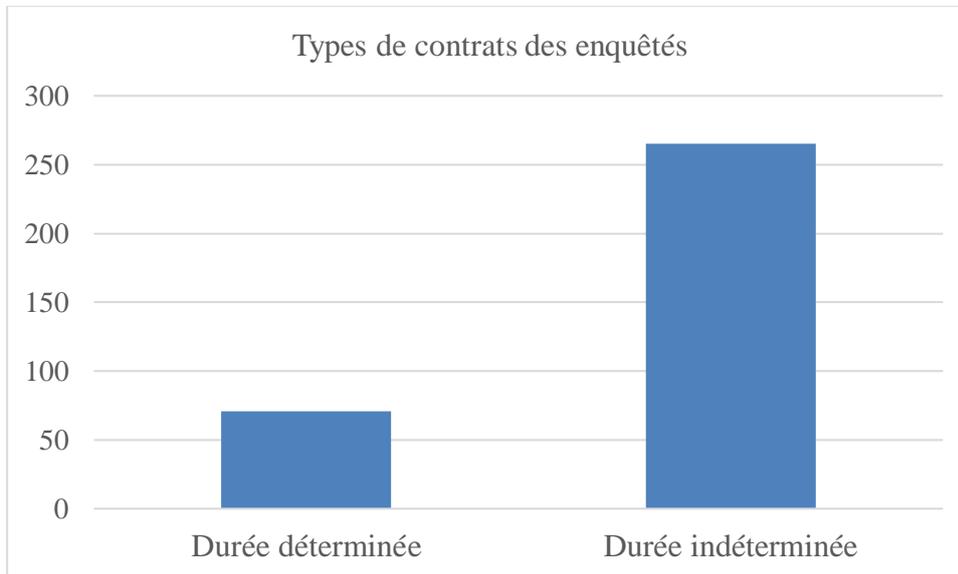
Le graphique ci-haut révèle que le secteur le plus représenté est le secteur de service avec 80 individus (soit 23.8%), suivi du secteur de l'enseignement avec 65 individus (soit 19.3%) et du secteur commercial avec 62 individus (soit 18.5%). Par contre les secteurs les moins représentés sont le secteur industriel avec 51 individus (soit 12.8%), le secteur de la santé avec 51 individus également et le secteur de finance avec 35 individus (soit 10.4%).

Graphique n°6 : Catégorie socio-professionnelle des enquêtés



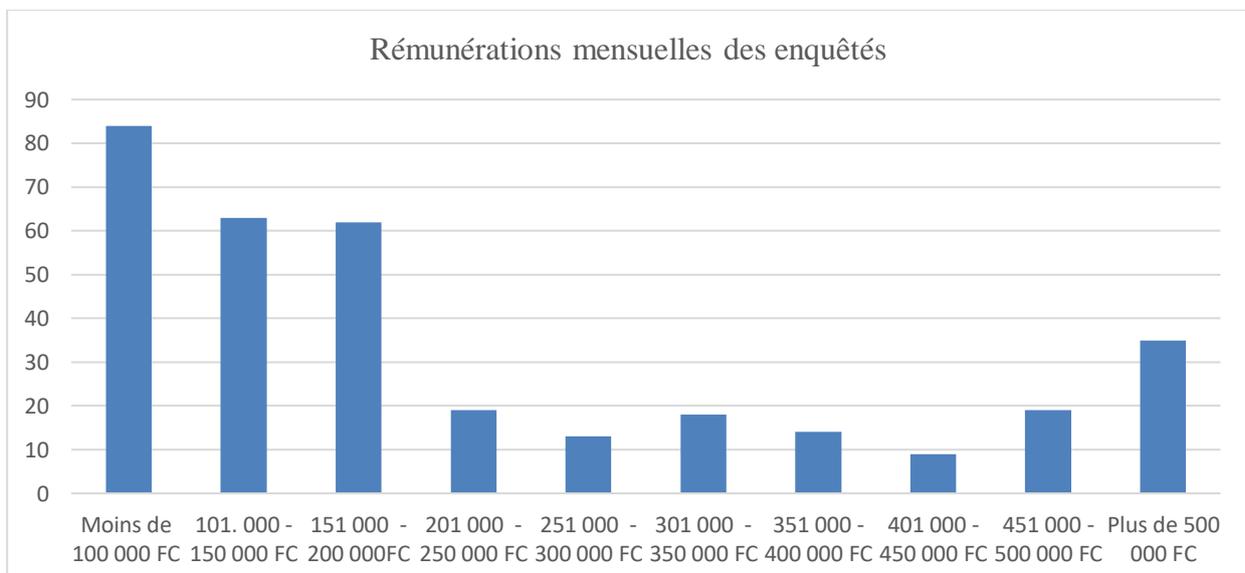
Notre échantillon de 336 individus a été constitué de 107 cadres (soit 21.8%) et de 229 exécutants (soit 68.2%).

Graphique n°7 : Types de contrat de travail des enquêtés



Dans notre échantillon de 336 individus, il y a eu 71 employés possédant un contrat à durée déterminée (soit 21.1%), contre 265 employés possédant un contrat à durée indéterminé (soit 78.9%).

Graphique n°8 : Rémunérations mensuelles des enquêtés



Quant aux rémunérations mensuelles des employés enquêtés, comme le montre clairement le graphique ci-dessus, plus de la moitié des employés enquêtés (soit 209 individus ou 62.2%) touchent 200 000 francs congolais et moins (soit moins de 100 dollars américains). Par contre ceux qui touchent plus de 500 000 francs congolais (soit environ plus de 250 dollars américains) ne représentent que 10.4%.

3.2. Analyse de la motivation au travail

Les données recueillies sur la motivation au travail sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau n°1 : Présentation des données liées à la motivation au travail

Je fais ce travail parce que :	Oui	%	Non	%	Total
Motivation extrinsèque					
- Il me permet de gagner de l'argent	305	91%	31	9%	336
- Il me permet de profiter de beaucoup d'avantages sociaux (primes, soins médicaux, retraite garantie,...)	168	50%	168	50%	336
Motivation intrinsèque					
- Il me permet de m'épanouir	244	73%	92	27%	336
- J'y apprends des nouvelles choses	272	81%	64	19%	336
Amotivation					
- Je n'ai pas d'autres choses à faire	186	55%	150	46%	336
- Je suis déjà embauché	188	56%	148	44%	336

La lecture des résultats présentés dans ce tableau démontre que 91% des enquêtés trouvent leurs emplois comme une source de revenu. Pour 81% d'entre eux, ils apprennent de nouvelles choses dans leur travail. 73% affirment qu'ils ont accepté les postes qu'ils occupent dans leurs entreprises car ils s'épanouissent.

Ces résultats démontrent également qu'un peu plus de 50% de nos enquêtés sont amotivés. Ils ont accepté de faire le travail qu'ils font par manque d'opportunités sur le marché de l'emploi, et puisqu'ils sont déjà embauchés là où ils sont, ils ne peuvent que garder ces emplois-là.

Le score le plus faible revient à la motivation extrinsèque : Pour 50% des employés enquêtés, ils font leur travail car ils profitent d'autres avantages sociaux (primes, soins médicaux, retraite garantie,...). Cela sous-jacent que pour les 50% restants, le salaire est l'unique contrepartie du travail qu'ils rendent à l'entreprise. Cela n'est pas si étonnant quand on considère les conditions de travail au sein des PME, beaucoup d'entre elles n'ont pas de recettes conséquentes pouvant leur permettre de payer des primes, loger leurs employés ou au moins prendre en charge les soins médicaux de leurs employés.

Les résultats présentés dans le tableau ci-haut démontrent également la coexistence de la motivation (intrinsèque et/ou extrinsèque) et de l'amotivation chez un même individu c'est-à-

dire que certains employés sont à la fois motivés intrinsèquement et extrinsèquement et amotivés.

En bref, le score moyen le plus élevé revient à la motivation intrinsèque avec 77% des employés, tandis que le score moyen le faible revient à la motivation extrinsèque avec 70.5 % des employés enquêtés. Et 55.5 % des employés enquêtés sont amotivés.

3.3. Analyse de l'engagement au travail

Le tableau suivant nous présente les résultats liés à l'engagement au travail.

Tableau n°2 : Présentation des données liées à l'engagement au travail

	Oui	%	Non	%	Total
Absorption					
- Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi.	142	42%	194	58%	336
- Quand je travaille, le temps passe sans que je m'y rende compte.	164	49%	172	51%	336
- Je suis complètement absorbé(e) par mon travail.	182	54%	154	46%	336
- Il m'est très difficile de me détacher de mon travail.	165	49%	171	51%	336
Dévouement					
- Selon moi, mon travail est un véritable défi	209	62%	127	38%	336
- Je suis passionné(e) par mon travail	249	74%	87	26%	336
- Je suis fier(e) du travail que je fais	274	82%	62	18%	336
- mon travail a un sens et une utilité	300	89%	36	11%	336
Vigueur					
- Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.	253	75%	83	25%	336
- Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne se passent pas bien.	264	79%	72	21%	336
- Il m'arrive de travailler longtemps sans m'arrêter.	214	64%	122	36%	336
- Je me sens assez fort(e) pour faire ce travail.	292	87%	44	13%	336

Il ressort du tableau 2 ci-haut que les employés des PME kinoises que nous avons enquêtés sont globalement engagés dans leur travail, quand bien même les trois dimensions de l'engagement considérés ne présentent pas les mêmes proportions : La première position revient à la dimension « Dévouement » avec 76,7% des employés enquêtés ; la deuxième position revient à la dimension vigueur avec 76, 2% des employés enquêtés ; et la troisième et dernière position revient à la dimension « Absorption » avec moins de la moyenne, soit 48,5%.

4. Discussion des résultats

En ce qui concerne la motivation au travail, les résultats trouvés par cette recherche démontrent ce qui suit :

- Les employés des PME enquêtés sont motivés au travail : 77% sont motivés intrinsèquement et 70.5 % d'entre eux sont également motivés extrinsèquement. Cette combinaison simultanée de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque dans le chef des employés enquêtés permet d'avoir une forte motivation au travail. Déjà en 1968, Porter et Lawler prônait les bénéfices résultant de l'addition de ces deux types de motivation.
- Plus de la moitié des employés enquêtés (55.5 %) sont amotivés au travail. Ceci prouve la coexistence de la motivation (intrinsèque et/ou extrinsèque) et de l'amotivation chez un même individu c'est-à-dire que certains employés sont à la fois motivés intrinsèquement et extrinsèquement et amotivés.

Ceci contredit la réflexion de Deci et Ryan (1985) selon laquelle un individu amotivé est celui qui n'est ni intrinsèquement ni extrinsèquement motivé. Nous expliquons cette coexistence des motivations extrinsèque et intrinsèque et de l'amotivation chez plus de la moitié de nos enquêtés (55% de notre échantillon) par le manque d'opportunités sur le marché de l'emploi. En d'autres mots, ils se considèrent comme forcés d'accepter ces emplois-là juste pour éviter le chômage. Certes, ces employés travaillent pour gagner de l'argent, ils apprennent de nouvelles choses mais attendent un meilleur emploi à venir.

D'après Sardadvar et al. (2017), la rareté des alternatives sur le marché du travail, le manque d'opportunités et les taux élevés de chômage peuvent amener les salariés à accepter un travail de mauvaise qualité aussi bien qu'un mauvais salaire. Que l'on évoque la loi de l'offre et de la demande du travail.

De plus, d'après les auteurs (Vallerand et al., 1989 ; Deci et Ryan, 1985), l'amotivation peut être provoquée par le fait que l'individu se sent incompetent dans son travail, cela a comme conséquence le manque de persévérance. D'après eux, les employés amotivés abandonnent éventuellement leurs activités. Dans le contexte congolais, les résultats de nos enquêtes démontrent que l'amotivation n'est pas toujours causée par l'incompétence mais principalement par le fait d'occuper un poste qu'on n'aime pas du tout. Du fait du taux de

chômage très élevé dans le pays, les employés continuent d'occuper leurs postes actuels tout en étant amotivés, avec l'espoir de trouver mieux plus tard.

En ce qui concerne l'engagement au travail, les résultats trouvés par cette recherche démontrent les employés des PME chinoises que nous avons enquêtés sont globalement engagés dans leur travail, quand bien même les trois dimensions de l'engagement considérées ne présentent pas les mêmes proportions. Le score moyen le plus élevé revient à la dimension « Dévouement » avec 76,7% des employés enquêtés, suivie de la dimension vigueur avec 76, 2% des employés enquêtés. La dernière position revient à la dimension « Absorption » avec moins de la moyenne, soit 48,5%.

- Ces résultats démontrent que les employés des PME chinoises qui ont été enquêtés sont dévoués dans leur travail. C'est-à-dire qu'ils trouvent que leur travail a un sens et une utilité, ils sont fiers de ce qu'ils font comme travail, ils sont passionnés par leur travail et certains considèrent leur travail comme un défi.
- Les résultats trouvés démontrent également que les employés des PME chinoises enquêtés se sentent assez forts pour faire leur travail, ils persévèrent dans difficultés, ils se réveillent avec l'envie et le courage de se rendre au travail et certains n'hésitent pas à travailler longtemps sans s'arrêter.
- Par contre, d'après les résultats obtenus, moins de la moitié des employés enquêtés sont absorbés dans leur travail. Comme dit précédemment, l'absorption est caractérisée par une concentration totale et une absorption profonde. La personne ne perçoit pas le temps qui passe. Elle éprouve des difficultés pour se détacher de son travail. L'employé est tellement absorbé par ses tâches qu'il a l'impression que le temps passe vite, et il a même du mal à quitter son lieu de travail. Nos enquêtes démontrent que la majorité des PME chinoises n'ont pas encore atteints ce niveau d'engagement dans leur travail.

Nous trouvons les résultats trouvés tout à fait logiques dans un contexte où plus de la moitié de nos enquêtés sont amotivés. C'est par manque d'opportunités attrayantes sur le marché de l'emploi qu'ils ont accepté les emplois qu'ils exercent.

Ces résultats sous-entendent également que la dimension 'Absorption' est le niveau le plus élevé de l'engagement au travail. Faudrait-il mener des études qui pourront mettre en lumière les facteurs corrélés à l'Absorption au travail. En effet, la recherche menée par Harter, Schmidt et Keyes (2002) conclue que c'est la dimension « absorption » qui affecte le plus la satisfaction

au travail, suivie de la dimension « dévouement ». L'influence de la dimension « vigueur » est la plus faible de toutes.

Conclusion

Cette étude a visé à étudier la motivation au travail et l'engagement au travail ainsi des employés des petites et moyennes entreprises évoluant en République Démocratique du Congo, précisément à Kinshasa.

Les questions que nous nous sommes posés étaient : « Les employés des PME kinoises sont-ils motivés dans leur travail ? Ces employés sont-ils engagés dans leurs tâches ? ». Nous avons présumé que les employés des PME kinoises sont motivés, et engagés dans leur travail.

En vue de vérifier ces hypothèses de travail, notre questionnaire d'enquête a été administré à un échantillon de convenance de 350 employés. 336 questionnaires valides ont été traités.

Il ressort de notre étude que :

1. Le score moyen le plus élevé revient à la motivation intrinsèque avec 77% des employés, tandis que le score moyen le faible revient à la motivation extrinsèque avec 70.5 % des employés enquêtés.

Les résultats de nos enquêtes ont également démontré que 55.5 % des employés enquêtés sont amotivés, prouvant ainsi clairement la coexistence de la motivation (intrinsèque et/ou extrinsèque) et de l'amotivation chez un même individu ; c'est-à-dire que certains employés sont à la fois motivés intrinsèquement et extrinsèquement et amotivés. Ceci contredit la réflexion de Deci et Ryan (1985) selon laquelle un individu amotivé est celui qui n'est ni intrinsèquement ni extrinsèquement motivé. Mais aussi que les deux types de motivation peuvent être complémentaires pour certains individus, la motivation extrinsèque n'exclut pas forcément la motivation intrinsèque, et inversement.

2. Les employés des PME kinoises que nous avons enquêtés sont globalement engagés dans leur travail, quand bien même les trois dimensions de l'engagement considérés ne présentent pas les mêmes proportions. Le score moyen le plus élevé revient à la dimension « Dévouement » avec 76,7% des employés enquêtés, suivie de la dimension vigueur avec 76, 2% des employés enquêtés. La dernière position revient à la dimension « Absorption » avec moins de la moyenne, soit 48,5%. Ces résultats sous-entendent également que la dimension 'Absorption' est le niveau le plus élevé de l'engagement au travail. Faudrait-il mener des études qui pourront mettre en lumière les facteurs corrélés

à l'Absorption au travail. En effet, la recherche menée par Harter, Schmidt et Keyes (2002) conclue que c'est la dimension « absorption » qui affecte le plus la satisfaction au travail.

Les résultats ci-haut confirment donc nos deux hypothèses de départ. Néanmoins, cette étude présente une limite basée sur la constitution de l'échantillon d'enquête. Face à l'impossibilité de pouvoir contacter tous les employés des PME dans la ville de Kinshasa, vu l'indisponibilité de la liste des PME formelles de Kinshasa, nous avons utilisé la technique d'échantillonnage de convenance qui est une technique d'échantillonnage non probabiliste. Dans cette technique, le chercheur constitue son échantillon sur le critère d'accessibilité.

Notre étude présente de nombreuses contributions sur le plan théorique. Cette étude permet de revoir les fondements théoriques de quelques modèles dans le contexte congolais, notamment « l'amotivation » dans le modèle d'auto-détermination de Deci et Ryan (1985).

Dans cette étude, nous avons constaté la coexistence de la motivation (intrinsèque et/ou extrinsèque) et de l'amotivation chez un même individu c'est-à-dire que certains employés sont à la fois motivés intrinsèquement et extrinsèquement et amotivés.

Ceci contredit la réflexion de Deci et Ryan (1985) selon laquelle un individu amotivé est celui qui n'est ni intrinsèquement ni extrinsèquement motivé. Nous expliquons cette coexistence des motivations extrinsèque et intrinsèque et de l'amotivation chez plus de la moitié de nos enquêtés (55% de notre échantillon) par le manque d'opportunités de changement d'emploi ou mieux pour éviter le chômage. Certes, ces employés travaillent pour gagner de l'argent, ils apprennent de nouvelles choses mais attendent un meilleur emploi à venir.

D'après Sardadvar et al. (2017), la rareté des alternatives sur le marché du travail, le manque d'opportunités et les taux élevés de chômage peuvent amener les salariés à accepter un travail de mauvaise qualité aussi bien qu'un mauvais salaire. Que l'on évoque la loi de l'offre et de la demande du travail.

De plus, d'après les auteurs (Vallerand et al., 1989 ; Deci et Ryan, 1985), l'amotivation peut être provoquée par le fait que l'individu se sent incompetent dans son travail, cela a comme conséquence le manque de persévérance. D'après eux, les employés amotivés abandonnent éventuellement leurs activités. Dans le contexte congolais, l'amotivation n'est pas toujours causée par l'incompétence mais principalement par le fait d'occuper un poste qu'on n'aime pas

du tout. Du fait du taux de chômage très élevé dans le pays, les employés continuent de travailler dans leurs entreprises tout en étant amotivés, avec l'espoir de trouver mieux plus tard.

Néanmoins, les résultats trouvés ont démontré que l'amotivation influence négativement la satisfaction générale au travail, alors que les motivations intrinsèque et extrinsèque influencent positivement la satisfaction générale au travail.

Nous proposons ainsi aux futurs chercheurs de mener des recherches et écrire davantage sur la GRH dans les PME.

Les PME sont une catégorie d'entreprises qui apportent une contribution indiscutable dans le développement des pays, en général, et celui de la RDC, en particulier. Cependant, elles font face à plusieurs obstacles, qui, ayant suscité l'intérêt de nombreux chercheurs à travers le monde, ont fait l'objet d'innombrables études. La mauvaise gestion des ressources humaines est l'un de ces obstacles. Malheureusement, la GRH dans les PME n'a pas fait l'objet de travaux. Dans le contexte congolais, nous n'avons trouvé que très peu de recherches à ce sujet. Nous demandons donc aux autres chercheurs de nous emboîter le pas en menant des recherches plus poussées, en RDC ainsi que dans d'autres pays de l'Afrique subsaharienne afin de comprendre mieux les problèmes auxquels font face les employés des PME et de proposer à leurs managers.

Par ailleurs, les recherches sur les PME en Afrique permettraient de combler le déficit d'informations relevé par le Bureau international du travail en ce qui concerne les PME dans les pays en voie de développement.

Bibliographie

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2009) *Occupational safety and health and economic performance in small and medium-sized enterprises. A review.*
- Audet, C. et Saint-Pierre, D. (2009). *Tendances et défis des politiques culturelles. Analyses et témoignages.* Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Bakengela, S. (2007) Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le management africain à l'épreuve des évidences empiriques. 18^{ème} congrès de l'AGRH, Sep 2007, Fribourg, Suisse. *Actes de congrès de l'AGRH*, Université de Fribourg, Suisse, p.110. <hal-01340237>.
- Balemba, E., Lukuitchi, M. et Ntamwenge, S. (2013). Les déterminants du rationnement de crédit dans les milieux ruraux du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo. *Journal of Economics and Social Sciences*, 2 (2), 206-225.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50 (6), 701-726.
- Brendan et al. (2013) The quality of employment and decent work: Definitions, methodologies, and ongoing debates. In: *Cambridge Journal of Economics*.
- Bureau international du travail (2015) Les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois décents et productifs. Rapport IV, Conférence internationale du Travail, 104^e session, Genève.
- Deci, E. L. et Ryan, M.R (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, Plenum Press.
- Deci, E. L. et Ryan, M.R (2000). The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Deci, E. L. et Ryan, M.R (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York; NY: The University of Rochester Press.
- Dia, A. L. (1991). Le management africain: Mythe ou réalité. *Revue Internationale PME*, (4)1.
- Djohossou A. J. D. et Worou Houndekon R. D. (2022). « Effet du bien-être au travail sur la relation entre engagement organisationnel et comportements innovants des salariés du secteur public au Bénin ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5 (4), 294 – 316.
- Djoutsa, L., et al. (2014). La responsabilité sociale d'entreprise dans les P.M.E. africaines : bilan, enjeux et perspectives. *Revue Congolaise de Gestion*, 19 (1), 113-141.
- Dolan, S.L., Lamoureux, G., et Gosselin, E. (1996). *La psychologie du travail et des organisations* (2^{éd.}). Montréal, Gaëtan Morin.
- Francès, R. (1987). La motivation au travail. In Lévy-Leboyer, C., Sperandio, J.-C. *Traité de psychologie du travail*. Paris, Presses Universitaires de France-PUF.
- Glèlè, A. Y. et al. (2014). Analyse exploratoire de l'engagement au travail: utilisation de l'échelle d'Utrecht au Bénin. *Afrique, santé publique & développement*, 26 (3), 365-373.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L. et Keyes, C.L. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Busi Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In: Keyes, C.L. et Haidt, J. (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington D.C.: American Psychological Association, 205-224.
- Louart, P. (2002) *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel* – Documents en ligne. Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises. Récupéré le 02 mai 2022 du site de l'auteur : http://www.e-rh.org/documents/wp_louart2.pdf.
- Makunza, E (2004). *Les Facteurs clés de succès des entreprises africaines*. Bordeaux, Ecole de Management.
- Morrow, P.C (1993). *The theory and measurement of Work Commitment*. Greenwich, JAI Press.
- Neveu, J.P. (1991). *Méthodologie de l'implication*. Actes du 2ème Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, 14-15 novembre, p. 141-144.
- Nichter, S., et Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. *World Development*, vol.37, p.1453-1464.
- Paquet, Y. et al. (2016). *La théorie de l'autodétermination. Aspects théoriques et appliqués*. Bruxelles, De Boeck.
- Pauvers, B., et al. (2006) *Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*. Notes du LIRHE, n°436.
- Porter, L.W. et Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: Irwin. Pugh, S.D., D.P. Skarlicki et B.S.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail-Concept et Théories*. Toulouse, LIRHE, note n°326.
- Sardadvar, K., et al. (2017). *Satisfaits malgré de bas salaires. La nouvelle revue du travail* - Documents en ligne. Récupéré le 14 août 2022 du site de l'auteur : <http://journals.openedition.org/nrt/3337>.
- Schaufeli, W.B. et al. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*,
- Serupia, S.E. (2009). *Théories de la motivation au travail*. Paris, L'Harmattan.
- Singirankabo, P. et Wade, M. (2023). Contraintes de financement des Moyennes Entreprises par les institutions bancaires au Burundi. *Revue Internationale du chercheur*, 4 (1), 78 – 102.
- Tidjani, B. (2000). Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité. *Africa Development*, 25 (1), p.191-212.
- Vallerand, R. J. et Halliwell, W. R. (1983). Formulations théoriques contemporaines en motivation intrinsèque, Revue et critique. *Psychologie canadienne*, 24, 243-256.
- Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993). Introduction au concept de motivation. In Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds) *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval (Québec), Editions études vivantes – Vigot.
- Vallerand, R.J. et al. (1989). Construction et validation de l'échelle de motivation en éducation (ÉME). *Revue canadienne des sciences du comportement*, 21, 323-349.

Wang, P. (2011). *La motivation : Une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet* (Mémoire de maîtrise non plubié). Université du Québec A Rimouski, Canada.