

Facteurs de motivation des agents de l'Université Officielle de Bukavu au travail en République Démocratique du Congo

Motivating factors of Bukavu Official University employees at work in Democratic Republic of Congo

SHUKURU LOSSA Daniel

Sciences Infirmières (Enseignement et Administration en Soins Infirmiers)
Institut Supérieur des Techniques Médicales de Nyankunde à Bunia
République Démocratique du Congo

MILABYO KIAMUSUGULWA Patrick

Enseignant chercheur
Institut Supérieur des Techniques Médicales de Bukavu
République Démocratique du Congo

BORAUZIMA BATUMIKE Salomon

Institut des Techniques Médicales d'Application/Institut Supérieur des Techniques Médicales de Bukavu
République Démocratique du Congo

Date de soumission : 18/07/2024

Date d'acceptation : 09/12/2024

Pour citer cet article :

SHUKURU LOSSA. D. & AL (2025) « Facteurs de motivation des agents de l'Université Officielle de Bukavu au travail en République Démocratique du Congo », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 144- 165.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude a pour objectifs de décrire les facteurs de motivation des agents de l'Université Officielle de Bukavu (UOB), déterminer les comportements affichés face à l'insatisfaction et relever les facteurs associés à l'insatisfaction des personnels de l'Université Officielle de Bukavu. Elle était du type descriptif transversal à visée analytique. L'échantillon de l'étude était constitué de 120 sujets. Les principaux résultats ont montré que 80,8%, d'agents étaient motivés au travail, ils ont considéré leurs salaires insatisfaisants (77,5%). La plupart étaient satisfaits de leur relation professionnelle (86,7%), de promotion à un poste (56,7%), mais n'appréciaient pas les conditions de travail (57,5%) et ne bénéficiaient pas de formation continue (68,3%). La majorité était insatisfaite au travail (75,8%), suite au salaire non satisfaisant. La négligence des tâches à accomplir et le présentéisme étaient les comportements les plus visibles chez les agents insatisfaits (29,2%). Les facteurs associés à l'insatisfaction des agents étaient : l'état civil ($p=0,030$), l'adresse ($p=0,020$), l'insatisfaction des besoins ($p=0,000$), le non épanouissement de la vie sociale par le salaire ($p=0,000$), la relation au travail ($p=0,004$), la répartition de tâches ($p=0,002$), le Style de gestion des dirigeants ($p=0,040$), les conditions de travail ($p=0,000$), l'état des outils de travail ($p=0,020$) et l'hygiène dans le milieu de travail ($p=0,009$).

Mots clés : Motivation ; satisfaction du personnel ; Université Officielle de Bukavu ; République Démocratique du Congo.

Abstract

The objectives of this study were to describe the motivational factors of Official University of Bukavu staff, to determine the behaviours displayed in the face of dissatisfaction and to identify the factors associated with dissatisfaction among staff at the Official University of Bukavu. It was a cross-sectional descriptive study with an analytical aim. The study sample consisted of 120 subjects. The main results showed that 80.8% of the staff were motivated at work and considered their salaries unsatisfactory (77.5%). Most were satisfied with their professional relationship (86.7%) and promotion to a position (56.7%), but did not appreciate their working conditions (57.5%) and did not benefit from ongoing training (68.3%). The majority were dissatisfied at work (75.8%) as a result of unsatisfactory pay. Neglect of tasks and presenteeism were the most visible behaviours among dissatisfied staff (29.2%). The factors associated with employee dissatisfaction were: marital status ($p=0.030$), address ($p=0.020$), unsatisfied needs ($p=0.000$), social life not fulfilled by salary ($p=0.000$), relationship at work ($p=0.004$), task allocation ($p=0.002$), management style ($p=0.040$), working conditions ($p=0.000$), state of work tools ($p=0.020$) and workplace hygiene ($p=0.009$).

Keywords: Motivation; staff satisfaction; Official University of Bukavu; Democratic Republic of Congo.

INTRODUCTION

La motivation n'est pas une situation stable, il est imaginaire de croire embaucher des personnes qui resteront motivés partout et en tous. C'est pourquoi il faut accepter que même si elle est étroitement associée aux caractéristiques individuelles, la motivation change en fonction des contextes dans lesquels se trouvent les individus (Lévy-Leboyer, 2006).

En République Démocratique du Congo, les prestataires de diverses entreprises publiques sont dans la plupart de cas démotivés au travail. Cette perte de motivation se traduit habituellement par les mouvements des grèves, absentéisme qui perturbent le fonctionnement de ces entreprises (Kabuo, s. d. ; Khadidja, 2017).

Une personne est motivée lorsqu'elle considère que le revenu de son travail est en rapport avec sa contribution. Le revenu peut être d'ordre financière (rémunération, primes, etc.) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion) (Muzaliwa et al., 2021), il peut également être associé aux conditions de travail, aux relations humaines, aux styles de leadership et aux respects des valeurs et cultures (Jebari et al., s. d.). Les hommes constituent les noyaux de toute organisation, bien organiser une entreprise revient à mieux traiter les hommes au sein de l'organisation (Muzaliwa et al., 2021), afin de maintenir et tirer profit de leurs performances au travail (Detienne & Gobert, s. d.).

La ressource humaine est le moteur de toute organisation, comprendre les facteurs qui la motivent est un atout pour le bon fonctionnement et la production au sein des organisations, et particulièrement à l'Université Officielle de Bukavu.

Au regard de ce qui précède, nous cherchons à apporter des réponses aux interrogations suivantes :

Quels sont les facteurs de motivation des agents de l'Université Officielle de Bukavu (UOB) au travail ?

Quels comportements affichent les agents de l'UOB face à l'insatisfaction de leurs attentes ?

Quels sont les facteurs associés à l'insatisfaction des agents de l'UOB au travail ?

Cette étude a pour objectifs de décrire les facteurs de motivation des agents de l'UOB, déterminer les comportements affichés face à l'insatisfaction et relever les facteurs associés à l'insatisfaction des personnels de l'Université Officielle de Bukavu. Pour répondre à nos questions nous avons employé une approche quantitative du type descriptif transversal avec une orientation analytique.

Hormis, l'introduction cette étude s'articule autour de quatre points : le premier s'intéresse à la revue de la littérature, le deuxième parle de la méthodologie, le troisième présente, interprète les résultats et le quatrième discute les résultats et ouvre la voie à la conclusion.

1. Revue de littérature

1.1. Définition du concept motivation

La motivation consiste en ce qui pousse, éclaire ou justifie une action donnée. La motivation constitue la cause d'une action, une raison qui exprime un désir profond. En d'autres termes, il s'agit d'un groupe de circonstances qui poussent une personne ou plusieurs à agir pour atteindre des objectifs spécifiques. La motivation est perçue comme la force qui dirige un comportement vers un but spécifique (Vanackere, s. d.).

D'après Louis Bergeron mentionné par Muzaliwa et al. (2021), la motivation est définie comme une force interne qui pousse la personne à agir selon sa perception des objectifs de l'organisation. Cela signifie qu'il s'agit de concentrer l'effort vers un objectif spécifique plutôt que de gaspiller de l'énergie (Muzaliwa et al., 2021).

1.2. Cadre théorique

La présente partie aborde les principales théories ayant traitées de motivation et de satisfaction au travail.

1.2.1. La théorie des besoins de Maslow

Abraham Maslow est le psychologue américain, il est le père de la méthode centrée sur l'humain en psychologie. Il a publié "A Theory of Human Motivation" en 1943, présentant sa théorie de la motivation avec sa "pyramide des besoins" basée sur ses observations des années 1940. Le concept le plus célèbre est le modèle des besoins hiérarchisés proposé par Abraham Maslow. Cependant, ce n'est qu'à la fin de sa profession qu'Abraham Maslow s'est tourné vers la motivation, alors que ce sont les psychologues du travail qui se sont servis de ses idées pour aborder les défis de la motivation en entreprise. Maslow voulait démontrer que la recherche continue de nouvelles gratifications pour combler nos besoins non satisfaits est le fondement de toute vie humaine. Autrement dit, toutes nos actions seraient motivées par la recherche de besoins communs à tous les individus, étant instinctifs, biologiques et essentiels. Afin d'accomplir cela, il a représenté graphiquement une pyramide contenant les cinq besoins fondamentaux de l'être humain, en partant du postulat pour motiver un individu, il est primordial de répondre d'abord aux besoins les plus basiques. Nous expliquerons ci-dessous ces cinq besoins :

- Les attentes physiques : ces attentes sont directement associées à la survie des personnes ou de l'espèce. Il s'agit généralement de besoins pratiques tels que manger, s'habiller, se nourrir, dormir...
- Les nécessités en matière de sécurité : ces nécessités impliquent le fait de se défendre face aux diverses menaces qui nous guettent. Cela concerne la défense de son intégrité physique et émotionnelle.
- Le besoin d'appartenance social : l'être humain cherche à être accepté par les différents groupes sociaux (famille, travail, association, ...). Il a alors besoin de s'intégrer à un groupe, d'être reconnu et apprécié par ce groupe.
- Les besoins de reconnaissance, d'honneur et de foi : celui-ci étend le besoin d'être inclus dans un groupe. L'individu aspire à obtenir une reconnaissance en tant qu'individu distinct au sein des groupes auxquels il est affilié.
- Selon Maslow, le développement personnel est considéré comme le point culminant des désirs humains, car l'individu cherche à s'épanouir, s'accomplir et atteindre son plein potentiel. Son objectif est de transcender une existence strictement matérielle en vue d'atteindre l'épanouissement personnel (Fihambina, 2020, Bâh et al., 2024).

Figure1 : pyramide de besoins d'Abraham Maslow



Source : <https://www.scribbr.fr/methodologie/pyramide-de-maslow/> consulté le 19/11/2024 à 11h20min

1.2.2. La théorie de Herzberg

En 1971, Herzberg dans sa théorie bi-factorielle a identifié des facteurs de motivation, qu'il a regroupé en deux : 1. facteurs liés aux accomplissements, tels que la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, la promotion et les opportunités de croissance. 2. Les facteurs de la deuxième catégorie ne sont pas en mesure de procurer de la satisfaction, mais ils incitent tout de même l'individu à agir sans aucune motivation réelle : ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance indispensable pour le bien-être mental de l'individu. Les critères d'hygiène comprennent : le management (positif et négatif), les politiques de l'entreprise, l'environnement de travail, les interactions avec les collègues et les supérieurs, la renommée, la stabilité de l'emploi, le salaire, les aspects personnels (impact de l'entreprise sur la vie personnelle, comme les mutations). Cette théorie professionnelle peut guider le gestionnaire dans la priorisation des facteurs nécessitant son intervention pour une plus grande efficacité, évitant ainsi de gaspiller du temps et de l'énergie à rectifier des éléments moins importants (Soufiane, 2024).

1.2.3. Théorie de Taylor

Frederick Winslow Taylor est l'un des pionniers américains à étudier les interactions entre l'homme et son emploi. Taylor voulait améliorer la productivité en supprimant les mouvements inutiles des employés. Afin de réaliser cet objectif, il a développé une approche de gestion du travail (le Taylorisme) basée sur la distinction fondamentale entre la conception et l'exécution des tâches, de même que sur les conditions salariales des travailleurs basées sur leur performance. D'après Taylor, l'être humain est un individu rationnel dont l'objectif est de percevoir un salaire afin de répondre à ses besoins. Il croit que la principale motivation qui pousse l'ouvrier à travailler davantage et à augmenter sa productivité est principalement l'aspect financier, comme un salaire élevé (Bâh et al., 2024)

1.2.4. La théorie de l'Homme social de Mayo

Georges Elton Mayo est à la base du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail. Le courant des relations humaines est apparu aux États-Unis pendant la crise économique de 1929, en opposition aux principes et aux conséquences de l'école classique. Cet effort se concentre principalement sur les interactions entre les membres des équipes de travail, en se basant sur une analyse de la motivation. Mayo a fait les premières critiques de l'organisation scientifique du travail mise en place par Taylor. Selon celui-ci, Taylor a négligé "l'aspect humain des employés". Elton Mayo a essayé d'améliorer le rendement en complétant la théorie taylorienne, qui se tourne uniquement sur les techniques et les conditions matérielles

du travail, mais qui mettait de côté les travailleurs. Il a conclu de ses expériences que le climat psychologique est essentiel pour influencer le comportement et les performances des employés. Ainsi, les recherches d'Elton Mayo ont démontré que les travailleurs sont plus performants lorsqu'ils sont pris en charge. Il en déduit que la productivité était plus influencée par l'estime de soi et la cohésion que par les conditions matérielles du lieu de travail (Mucha, 2010).

1.2.5. La théorie J.S. Adams

D'après J.S. Adams, une personne est motivée lorsque la récompense de son travail (« outcomes ») correspond à son engagement (« inputs »). La rémunération peut prendre la forme d'argent (salaires, primes, etc.) ou de non-financière (reconnaissance, sentiment de fierté, protection de l'emploi, promotion, etc.). La collaboration s'exprime non seulement à travers le travail effectué, mais également à travers d'autres aspects, tels que les compétences, les qualités personnelles, la confiance envers le chef, etc. La perception de la justice et de l'équité provient aussi de la comparaison que chacun fait entre sa contribution et sa rémunération personnelle, ainsi que celles de ses collègues ou d'autres employés. Si un employé estime que son collègue est mieux rémunéré pour un travail équivalent, cela peut entraîner une perte de motivation. Similairement, s'il estime que son collègue reçoit le même salaire que lui malgré une contribution moindre, il risque de perdre sa motivation (Muzaliwa et al., 2021).

1.2.6. La théorie de MC Clelland

Mc Clelland a développé une autre théorie des besoins. Elle repose sur trois besoins spécifiques : l'accomplissement, l'affiliation et le pouvoir. D'après lui, chaque personne ressent une dépendance continue envers l'un de ces besoins. Cependant, il est possible qu'il éprouve également les deux autres besoins, mais de façon moins prononcée. Selon MC Clelland, la motivation d'une personne dépend de l'intensité de son désir, qu'il s'agisse de réaliser quelque chose selon un modèle d'excellence ou de surpasser des concurrents. Les personnes très performantes apprécient établir leurs propres objectifs. Ils préfèrent les activités qui leur procurent des récompenses. Cette théorie met en lumière l'importance de considérer notre équipe comme une diversité de personnalités. Il sera nécessaire de les comprendre en fonction de leur mode opératoire, de connaître leurs attentes et leurs objectifs pour pouvoir utiliser les bons leviers (Vanackere, s. d.).

D'après McClelland, un individu accomplira ce pour quoi il a été récompensé dans certaines circonstances. Ainsi, en cas de compétition, qui a déjà été établie comme condition pour une récompense, la personne fera plus d'efforts pour atteindre son objectif. Cette explication donne un point de vue intéressant sur la motivation extrinsèque, car elle souligne que la personne doit

être récompensée pour être motivée à faire son travail. Cependant, si la motivation provient de la reconnaissance sociale ou de la satisfaction personnelle, il s'agit de motivation intrinsèque (Gagnon, 1995).

Selon le modèle théorique de McClelland, la motivation est vue comme un résultat d'un processus où l'individu vise le succès et évite l'échec. L'interprétation de la situation est basée sur des perceptions individuelles ou des expériences passées, si une personne anticipe un succès, son niveau de motivation augmentera et engendrera des émotions positives, à l'inverse, l'anxiété et d'autres émotions négatives augmenteront si elle prévoit un échec, car tout individu cherchera à éviter l'échec. (Soufiane, 2024).

1.2.7. La théorie de Vroom

La théorie de Vroom (1964) nommée la Théorie VIE : Valence-Instrumentalité-Expectation ou théorie des attentes, postule que les individus sélectionnent d'abord parmi les résultats anticipés des activités. En se fondant sur leur instinct ou leurs connaissances antérieures, ils estiment la chance d'obtenir les résultats désirés en adoptant le bon comportement. Ils sont incités à agir là où ils pensent pouvoir avoir un impact positif et être récompensés. La théorie des attentes semble rester proche de sa théorie précédente sur la motivation de réalisation. Cependant, Vroom, à la différence d'Atkinson, estime que la motivation n'est pas liée à une décision ou à un jugement aléatoire et la définit à travers trois principes liés entre eux : la valence, l'instrumentalité et l'attente. Si l'individu opte pour atteindre un but au lieu de ne pas l'atteindre, la valence est positive. Lorsque la personne est apathique, la valence est neutre. L'attente évalue les probabilités de succès, tandis que l'instrumentalité répond à la question : quels bénéfices vais-je retirer de mon effort ? (Soufiane, 2024).

1.2.8. Théorie ERG de C. P. Alferder

La théorie ERG de C. P. Alferder (Existence, Relatedness, Growth) est également désignée sous le nom de la « théorie de la contrainte » et vise à confirmer la théorie d'Abraham Maslow en revisitant la hiérarchie des besoins. Elle n'est pas aussi dogmatique, mais elle affirme également que c'est le sentiment de besoin qui pousse les gens à travailler. Selon lui, la motivation est causée par une pression interne et implique de chercher à répondre à trois catégories de besoins : les besoins matériels (E), les besoins sociaux (R) et les besoins personnels de croissance (G), qui sont classés du plus concret au plus abstrait sans ordre de priorité entre eux. Les besoins de survie (E) englobent les besoins physiques et matériels, tels que la nourriture, l'eau, et la sécurité (maintenir son emploi, augmenter son salaire), correspondant aux deux premiers niveaux de la hiérarchie des besoins de Maslow. Au sein des

entreprises, la rémunération et les conditions de travail sont les principaux éléments qui influencent ces facteurs. Les besoins de sociabilité (R) représentent les besoins de relations entre individus (besoin d'interaction, d'affection, de sentir qu'on fait partie d'un groupe et d'être reconnu) et donc la volonté de former des liens, qu'ils soient amicaux ou conflictuels. Ces nécessités se situent au niveau trois de la hiérarchie de Maslow. La volonté de s'épanouir et d'utiliser ses compétences pour accomplir de nouvelles choses et grandir se manifeste par les besoins de développement, de progression ou de croissance. Ces besoins sont en partie liés aux besoins d'estime de soi et d'accomplissement personnel selon Maslow (quatrième et cinquième niveaux de sa hiérarchie des besoins) (Pesqueux, 2020).

2. METHODOLOGIE

La méthode quantitative du type descriptif transversal à viser analytique a servi pour la réalisation de la présente étude.

2.1. Description du terrain d'étude

La présente étude s'est déroulée à l'Université Officielle de Bukavu (UOB). UOB est une institution universitaire publique située dans la Ville de Bukavu, dans la Province du Sud Kivu, à l'Est de la République Démocratique du Congo.

2.2. Population d'étude et échantillonnage

Cette étude s'intéresse aux agents de l'Université Officielle de Bukavu, notamment les personnels académiques, scientifiques, et les personnels administratifs, techniques et ouvriers. L'échantillon de notre étude était de convenance, ainsi la taille de l'échantillon a été de 120 personnels enquêtés qui étaient disponibles et prêts à répondre aux questionnaires d'enquête.

2.3. Technique de collecte, de traitement et d'analyse des données

Les données ont été collectées sur base d'un questionnaire d'enquête distribué et complété par les personnels. Ensuite, elles ont été saisies et encodées dans une base des données du logiciel Excel, puis elles sont exportées dans le logiciel Stata15 et Statistica en vue de traitement et analyse en %. Pour mesurer l'association entre les variables, nous avons fait recours au test de chi-carré au seuil de 0,05.

2.4. Considérations éthiques

Pour le présent travail une autorisation de la recherche a été obtenue auprès des autorités de l'Université Officielle de Bukavu. C'est ce qui nous a permis de nous présenter aux enquêtés, de montrer la nécessité et l'importance de cette étude.

Pour mener cette étude, nous avons rassuré les personnels sur l'anonymat et le respect strict de leur intégrité, afin d'avoir leur consentement libre et éclairé de participer à cette recherche.

3. RESULTATS

3.1. Caractéristiques des enquêtes

Tableau 1 : Caractéristiques sociodémographiques des enquêtés

VARIABLES	EFFECTIFS(n=120)	%
Age (années)		
20 – 34	44	36,7
35 – 50	44	36,7
>50	32	26,6
Sexe		
Masculin	95	79,2
Féminin	25	20,8
Etat civil		
Marié	90	75,0
Célibataire	26	21,7
Veuf/ve	4	3,3
Catégorie de personnel		
Académique et scientifique	59	49,2
Administratif	61	50,8
Niveau d'études		
Primaire	13	10,8
Diplômé d'état	20	16,7
Graduat	5	4,2
Licence	43	35,8
Maitrise	24	20,0
Doctorat	14	11,7
Certificat ingénieur	1	0,8
Ancienneté (année)		
<5	49	40,8
5 - 15	46	38,3
15 - 25	21	17,5
>25	4	3,3
Adresse		

Kadutu	32	26,9
Bagira	29	24,4
Ibanda	58	48,7

Il ressort du tableau1 que la plupart d'enquêtés avaient l'âge compris entre 20-50 (73,4%) avec un âge moyen de 42,03±12,76. Ils étaient en prédominance de sexe masculin (79,2%) et mariés (75,0%). Près de la moitié travaillait dans le secteur administratif (50,8%), ayant un niveau d'étude de licence ou BAC+5 (35,8%) avec une ancienneté inférieure à 5ans (40,8%) et habitant la commune d'Ibanda (48,7%).

3.2. Facteurs de motivation

3.2.1. Facteurs intrinsèques de motivation

Tableau 2 : Facteurs de motivation liés à l'attribut de l'emploi, l'accomplissement et conditions de travail

VARIABLES	EFFECTIFS(n=120)	%
FACTEURS INTRINSEQUES		
Motivation au travail		
Oui	97	80,8
Non	23	19,2
Principal facteur de motivation		
Rémunération	51	42,5
Collaboration au travail	18	15,0
Reconnaissance de travail fait	15	12,5
Promotion au poste	1	0,8
Formation continue	7	5,8
Bonnes conditions de travail	12	10,0
Ensemble de ces éléments	16	13,3
Liberté d'organiser le travail		
Oui	99	82,5
Non	21	17,5
Participer à la prise de décision		
Oui	71	59,2
Non	49	40,8
Reconnaissance de travail fait		

Oui	87	72,5
Non	33	27,5
ACCOMPLISSEMENT		
Politique de promotion au poste		
Oui	97	80,8
Non	23	19,2
Satisfaction à la promotion au poste		
Oui	68	56,7
Non	52	43,3
Formation continue		
Oui	38	31,7
Non	82	68,3
Fierté d'appartenir à l'organisation		
Oui	108	90,0
Non	12	10,0

La rémunération était le principal facteur de motivation pour près de la moitié d'enquêtés (42,5%). La plupart avaient la liberté d'organiser leur travail (82,5%) et de prendre part à la prise de décision pour le bon fonctionnement de l'organisation (59,2%). Ils étaient satisfaits de la reconnaissance du travail fait (72,5%), de la politique de promotion au poste (80,8%) et de la promotion à un poste (57,7%). La majorité n'avait pas suivi de formation continue (68,3%) et affichait un sentiment d'appartenance à l'organisation (90,0%).

3.2.2. Facteurs extrinsèques de motivation

Tableau3 : Facteurs de motivation liés à la rémunération et collaboration au travail

VARIABLES	EFFECTIFS(n=120)	%
RENUMERATION		
Salaire		
Satisfaisant	27	22,5
Non satisfaisant	93	77,5
Satisfaction des besoins		
Oui	32	26,7
Non	88	73,3
Epanouissement de vie sociale		

Oui	26	21,7
Non	94	78,3
Comparaison de salaire entre les agents ayant même grade		
Satisfaisant	54	45,0
Non satisfaisant	66	55,0
Estimation de salaire (n=66)		
Satisfaisant	12	18,2
Non satisfaisant	42	63,6
Moins satisfaisant	12	18,2
Prime d'ancienneté		
Oui	10	8,3
On	110	91,7
Régularité de salaire		
Oui	110	91,7
Non	10	8,3
COLLABORATION		
Relation avec les autres au travail		
Satisfaisant	104	86,7
Non satisfaisant	16	13,3
Répartition de tâches		
Satisfaisant	81	67,5
Non satisfaisant	39	32,5
Style de gestion des autorités		
Satisfaisant	72	60,0
Non satisfaisant	48	40,0
Communication entre les membres		
Satisfaisant	85	70,8
Non satisfaisant	35	29,2
Gestion de conflit		
Satisfaisant	81	67,5
Non satisfaisant	39	32,5

Ce tableau montre que la plupart d'enquêtés étaient mécontents de leur salaire (77,5%), parce qu'il ne satisfaisait pas leur besoin et celui de leur famille (73,3%) et ne leur offrait pas de vie

épanouie dans leur société (78,3%). Le salaire n'était pas juste selon (55,0%) et l'estimait insatisfaisant (35,0%). Néanmoins ils le recevaient régulièrement (91,7%) et ne bénéficiaient pas de prime d'ancienneté (91,7%). La plupart étaient satisfaits de la relation au travail (86,7%), de la répartition des tâches entre les personnels (67,5%), du style de gestion de dirigeant (60,0%), de la communication (70,8%) et de la gestion de conflit (67,5%).

Tableau 4 : Facteurs de motivation liés aux conditions de travail

VARIABLES	EFFECTIFS(n=120)	%
CONDITION DE TRAVAIL		
Conditions de travail		
Satisfaisantes	51	42,5
Non satisfaisantes	69	57,5
Etat des outils de travail		
Satisfaisant	61	50,8
Non satisfaisant	59	49,2
Hygiène dans le milieu de travail		
Satisfaisante	75	62,5
Non satisfaisante	45	37,5
Electricité		
Satisfaisante	105	87,5
Non satisfaisante	15	12,5
Transport des agents		
Satisfaisant	110	91,7
Non satisfaisant	10	8,3
Assurance logement des agents		
Oui	1	0,8
Non	119	99,2
Impact négatif du travail sur la vie privée		
Oui	28	23,3
Non	92	76,7
Assurance maladie/soins médicaux		
Oui	12	10,0
Non	108	90,0

Il ressort de ce tableau que les conditions de travail étaient insatisfaisantes (57,5%). Les répondants étaient satisfaits des états des outils (50,8%) et de l'hygiène au travail (62,5%). Ils avaient l'électricité en permanence (87,5%) et l'organisation disposait de moyen de transport pour les agents (91,7%). La grande majorité des répondants ne bénéficiait pas de logement ou son équivalence (99,2%) et de l'assurance maladie (90,0%).

3.3. Comportements des agents face à l'insatisfaction

Tableau 5 : Insatisfaction et comportements des agents face à l'insatisfaction

VARIABLES	EFFECTIFS(n=120)	%
Insatisfaction au travail		
Oui	91	75,8
Non	29	24,2
Cause d'insatisfaction		
Salaire insignifiant	30	25,0
Non reconnaissance de travail fait	17	14,2
Condition de travail	7	5,8
Surcharge au travail	18	15,0
Mauvaise gestion de dirigeants	3	2,5
Relation avec les collègues	4	3,3
Mauvaise communication	2	1,7
Plusieurs de ces éléments	10	8,3
Comportements des agents face à non satisfaction		
Absentéisme	13	10,8
Fuite de cerveau ailleurs	14	11,7
Négligence de tâches à accomplir/présentéisme	35	29,2
Critique des dirigeants	23	19,2
Révolter les autres agents	4	3,3
Retard au travail	3	2,5
Association de plusieurs de ces éléments	25	20,8
Ne sait pas	3	2,5
Recommandation aux dirigeants		
Améliorer la rémunération	67	55,8
Promouvoir les agents et la job description	5	4,2

Dépolitiser le secteur, équité et bonne gouvernance	19	15,8
Améliorer la condition de travail et des outils de travail	9	7,5
Matriculer tout le monde	11	9,2
Mise en place d'assurance maladie	5	4,1
Rien à recommander	2	1,7
Assurer la formation d'agents et octroyer des bourses	2	1,7

Le tableau 5 montre que la majorité d'enquêtés a été déjà insatisfait au moins une fois au travail (75,8%) à la suite d'un salaire insatisfaisant (25,0%). Les comportements les plus visibles des agents face à l'insatisfaction étaient : la négligence de tâches à accomplir/présentéisme (29,2%), la Critique des dirigeants (19,0%). Les enquêtés ont recommandé majoritairement aux dirigeants d'améliorer leurs salaires (55,8%).

3.4. Facteurs déterminant l'insatisfaction au travail

Tableau 6 : facteurs associés à l'insatisfaction des agents au travail

VARIABLES	Insatisfaction		P
	Oui	Non	
Etat civil			
Marié	72(80,0)	18(20,0)	
Célibataire	15(57,7)	11(42,3)	0,030
veuf/ve	4(100 ;0)	0(0,0)	
Adresse			
Kadutu	20(60,6)	13(39,4)	
Bagira	21(72,4)	8(27,6)	0,020
Ibanda	50(86,2)	8(13,8)	
Satisfaction des besoins par le salaire			
Oui	15(46,9)	17(53,1)	0,000
Non	76(86,4)	12(13,6)	
Epanouissement de vie sociale par le salaire			
OUI	13(50,0)	13(50,0)	0,000
NON	78(83,0)	16(17,0)	
Relation au travail			
Satisfaisante	75(72,1)	29(27,9)	0,004
Non satisfaisante	16(100,0)	0(0,0)	

Répartition des tâches

Satisfaisante	55(67,9)	26(32,1) 0,002
Non satisfaisante	36(92,3)	3(7,7)

Style de gestion des dirigeants

Satisfaisant	50(69,4)	22(30,6) 0,040
Non satisfaisant	41(85,4)	7(14,6)

Conditions de travail

Satisfaisantes	31(60,8)	20(39,2) 0,000
Non satisfaisantes	60(87,0)	9(13,0)

Etat des outils de travail

Satisfaisant	41(67,2)	20(32,8) 0,020
Non satisfaisant	50(84,7)	9(15,3)

Hygiène dans le milieu de travail

Satisfaisante	51(68,0)	24(32,0) 0,009
Non satisfaisante	40(88,9)	5(11,1)

Il ressort de tableau 6 que l'état civil ($p=0,030$), l'adresse ($p=0,020$), la satisfaction des besoins par le salaire ($p=0,000$), l'épanouissement de la vie sociale par le salaire ($p=0,000$), la relation au travail ($p=0,004$), la répartition de tâches ($p=0,002$), le Style de gestion des dirigeants ($p=0,040$), les condition de travail ($p=0,000$), l'état des outils de travail ($p=0,020$) et l'hygiène dans le milieu de travail ($p=0,009$) influencent de manière statistiquement significative l'insatisfaction des agents au travail.

4. DISCUSSION

4.1. Facteurs de motivation des agents au travail

Les enquêtés étaient motivés au travail (80,8%). Selon 77,5% des répondants, leurs salaires étaient insatisfaisants et pensaient que la rémunération était le principal facteur de motivation au travail (42,5 %). Leur production était reconnue au travail (72,5%), ils avaient la liberté d'organiser leur travail (82,5%) et participaient à la prise de décision pour le bon fonctionnement de l'organisation (59,2%). La plupart étaient satisfaits de leur relation professionnelle (86,7%) et de promotion à un poste (56,7%), mais ils détestaient les conditions de travail (57,5%) et ne bénéficiaient pas de formation continue ou de recyclage au sujet de leur profession (68,3%).

Nos résultats se rapportent à ceux trouvé par Muzaliwa et al (2021), dans leur étude portant sur La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises

publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA selon laquelle le principal facteur de motivation chez les agents de la DGDA était l'appréciation du salaire. Car, cette variable avait la moyenne arithmétique de 4.63 soit la plus élevée par rapport au reste des variables. Par ailleurs, Bâh et al (2024) ont trouvé que près de la moitié des répondants a été motivée au travail soit 54,2% et considérait le salaire comme principal facteur de motivation (50%). D'après 51% des répondants les conditions de travail était passables.

Par contre la recherche de Ndimba et al (2022) ont trouvé que seulement 42,6% des enquêtés ont été satisfaits de la régularité de salaire, 14,2% par le style de direction du manager et 14,2% par la promotion au poste et 19,0% avaient bénéficié de formation selon l'étude de Khadidja, (2017). L'étude de Viana et al (S.d) portant sur « la motivation des enseignants brésiliens : le cas du réseau d'enseignement de l'état de paraiba » a trouvé que 86,2% des enseignants étaient associés à la prise de décision et que leur chef hiérarchique reconnaissait la qualité de leur travail produit (77,9%), mais ils n'étaient pas satisfaits de leur salaire (92%), de promotion au poste (74%). Et ne bénéficiaient pas de formations continues (82,5%). Mayemba M.S., et al (2024) estiment que la rémunération est le principal signe de la réussite au travail. Une rémunération satisfaisante garantit à l'entreprise une équipe stable et performante. Cela signifie qu'elle doit être à la fois acceptable et juste.

4.2. Comportement des agents face à l'insatisfaction au travail

La plupart d'enquêtés étaient insatisfaits au travail (75,8%), suite au salaire non satisfaisant (25%). La négligence des tâches à accomplir et le présentisme étaient les comportements les plus visibles chez les agents insatisfaits au travail (29,2%). Les enquêtés ont en majorité suggéré aux dirigeants d'améliorer la rémunération des agents (55,8%).

Le résultat de la recherche de Ndimba et al (2022) contredirent ceux que nous avons trouvés. Leur étude a relevé que seulement 14,2% des enquêtés ont été insatisfaits au travail pour des raisons individuelles et ont suggéré aux dirigeants d'améliorer le style managérial en matière de prévision des dépenses (56,8%), suivi de révision de la politique salariale et prise en charge médicale (14,2%).

Par ailleurs, Some et al (2022) ont montré que le fardeau d'un certain nombre de maux minent les administrations africaines en général et du Burkina Faso en particulier. L'absentéisme des agents des carrières publiques occupe une place importante parmi ces dysfonctionnements. Selon ces résultats, les agents de l'État ont un taux d'absentéisme élevé en raison de l'insatisfaction au travail.

Merchaoui et al (2016) ont trouvé que 58,2 % des travailleurs étaient insatisfaits de leur carrière en raison de la façon dont ils évaluaient leur travail (52,2 %), des critères de promotion (65,7 %) et des perspectives (70,2 %).

4.3. Facteurs associés à l'insatisfaction des agents au travail

Notre étude montre que les facteurs associés à l'insatisfaction étaient : l'état civil ($p=0,030$), l'adresse ($p=0,020$), la satisfaction des besoins par le salaire ($p=0,000$), l'épanouissement de la vie sociale par le salaire ($p=0,000$), la relation au travail ($p=0,004$), la répartition de tâches ($p=0,002$), le Style de gestion des dirigeants ($p=0,040$), les condition de travail ($p=0,000$), l'état des outils de travail ($p=0,020$) et l'hygiène dans le milieu de travail ($p=0,009$) influencent de manière statistiquement significative l'insatisfaction des agents au travail. Il est courant de constater que la charge familiale dépend le plus souvent de son statut matrimonial (selon qu'on est marié ou célibataire), et que la non-satisfaction à l'égard des besoins de la famille peut entraîner de l'insatisfaction et de la démotivation au travail. Le rendement au travail peut être affecté par la relation entre les membres de l'organisation, la répartition des tâches entre ces derniers et la situation dans laquelle ils travaillent.

Nos résultats se rapportent à ceux de Kabuo et Marthe Khake, selon lesquels en République Démocratique du Congo, les travailleurs de diverses entreprises publiques sont généralement démotivés au travail. Cette perte de motivation se traduit habituellement par des grèves qui perturbent le fonctionnement de ces entreprises. Ils ont rapporté à la Direction Générale de la Société Commerciale des Transports et des Postes (SCTP) que les salariés étaient insatisfaits du travail en raison des mauvaises conditions de travail, de la baisse de salaire.

Par ailleurs, Bertrand et al (2010) ont trouvé dans leur étude que les facteurs de l'insatisfaction des travailleurs étaient associés à la pression au travail ($p < 0,05$), au manque de développement du personnel ($p < 0,05$) et enfin aux changements organisationnels et au mauvais climat de travail ($p < 0,05$).

Conclusion

La motivation est un élément essentiel pour le bon fonctionnement et la performance des employés au sein des entreprises, en particulier dans le secteur public.

Les principaux apports scientifiques de notre travail sont résumés dans les résultats ci-après : Les résultats de la présente étude prouvent que, néanmoins que 80,8 % des enquêtés se disent motivés, la plupart d'entre eux sont insatisfaits au sujet de leur salaire et de conditions de travail, ce qui est à la base de leur faible engagement au travail. Les principaux facteurs de motivation identifiés incluent la relation avec les collègues, disponibilité des moyens de transport, la

reconnaissance du travail réalisé et la liberté d'organiser leur travail, mais les mauvaises conditions de travail et l'insuffisance de formations continues montrent un besoin non négligeable d'amélioration dans ces domaines. En outre, les comportements des agents face à l'insatisfaction, tels que la négligence des tâches à accomplir, le présentéisme et l'absentéisme, montrent un rapport direct entre la démotivation et l'ambiance organisationnelle.

Par ailleurs les facteurs associés à l'insatisfaction, tels que l'état civil, l'insatisfaction des besoins des agents, et les relations au travail impliquent d'accorder une part non négligeable aux besoins individuels des agents dans le processus de la gestion des ressources humaines.

Outre l'impact scientifique, notre étude a également souligné les implications en matière de gestion visant à augmenter la productivité des employés de l'Université Officielle de Bukavu sur leur lieu de travail. Ces implications nous ont permis de suggérer aux autorités de l'Université Officielle de Bukavu et à l'Etat Congolais :

- D'améliorer les rémunérations des agents : Elaborer un plan de rémunération plus équitable et compétitif, en tenant compte des besoins des agents et des standards du marché.
- D'améliorer les conditions de travail en investissant dans les infrastructures et outils de travail adéquats ; et de veiller à l'équité dans la répartition des tâches entre les employés.
- D'assurer la formation continue des agents et mener des actions de plaidoyer auprès de ministre de tutelle pour la mécanisation de tous les agents.
- D'encourager un dialogue ouvert entre les gestionnaires et les employés pour mieux comprendre leurs préoccupations et attentes.

Malgré la qualité des résultats obtenus, la taille de l'échantillon constitue la limite de notre étude. En réalité, nous avons seulement interrogé 120 personnels qui étaient disponibles et prêts à répondre à notre enquête, au lieu des 230 initialement prévus. Par conséquent, afin de pallier ces lacunes, les futures recherches pourraient opter pour une méthode d'échantillonnage représentative en élargissant la thématique dans toutes les institutions d'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu en particulier et de la RD Congo en général.

REFERENCES

1. Bâh, A., Traoré, S. S. L., Keïta, F., & Diabaté, A. (2024). Analyse des facteurs de motivation du personnel des services publics au Mali : Cas de l'Office Malien de l'Habitat (OMH). *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(2), 680-703.
2. Bertrand*, F., Peters*, S., Pérée**, F., & Hansez*, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : Analyse comparative des groupes d'âges. *Le travail humain*, 73(3), 213-237.
3. Detienne, L., & Gobert, P. (s. d.). *Le rôle du niveau de l'intelligence émotionnelle des employés sur leurs motivations au travail. Le cas d'Intys hr*. Consulté 19 juin 2024, à l'adresse https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A27498&datastream=PDF_01&cover=cover-mem
4. Fihambina, R. S. (2020). *La génération Z de l'Université du Québec à Chicoutimi et sa motivation au travail* [PhD Thesis, Université du Québec à Chicoutimi]. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/6780/>
5. Gagnon, N. (1995). *Évolution de la motivation d'étudiants bénévoles*. Université Laval. <https://corpus.ulaval.ca/bitstreams/f92a37fe-dee8-43ea-813f-f23e1d533a2b/download>
6. Jebari, A., Doctorante, C. E. D., & Belkheiri, O. (s. d.). Les pratiques rh entre motivation et satisfaction : une analyse sous le prisme des theories de contenu. *Comité scientifique*, 147.
7. Kabuo, M. K. (s. d.). *Problématique de la fidélisation des employés face aux facteurs de motivation professionnelle dans une organisation*. Consulté 19 juin 2024, à l'adresse <https://www.revue-akofena.com/wp-content/uploads/2022/05/20-T06v02-Marthe-Khake-kabuo-pp.253-262.pdf>
8. Khadidja, T. (2017). La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans l'entreprise Algérienne. *Revue Organisation & Travail Volume*, 6(2). <https://platform.almanhal.com/Files/2/123483>
9. Lévy-Leboyer, C. (2006). La motivation au travail. *Modèles et stratégies*, 3. https://www.academia.edu/download/65420683/La_Motivation_au_Travail.pdf
10. Merchaoui, I., Bouhlel, M., Zrafi, W., Henchi, A., Akrouf, M., & Amri, C. (2016). Satisfaction des médecins des groupements de médecine de travail de leur carrière professionnelle : À propos d'une étude nationale tunisienne. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 77(3), 425-426.
11. Mucha, L. (2010). *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises*.

12. Matuvanga, S. M., YOSSA, M. R., Biduaya, C. N., Mbolipasili, S. A. E., Mbuene, P. B., & Dumba, K. K. (2024). Pratiques cohérentes de gestion de ressources humaines et satisfaction au travail des employés congolais. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(11). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1837>
13. Muzaliwa, J.-B. L., Ishingwa, A. B., & Abraham, B. B. K. (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*, 2(2). <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/217>
14. Ndimba, B. S., Binda, L. K., Kibangala, O. B., Monga, C. K., Marius, M. N., Mulangu, F. T., Tshite, J. B. N. N. Y., Mbuilu, J. S., Lipopo, E. B., & Madimba, E. N. (2022). Motivation, Une Source Efficace Pour Améliorer La Performance d'Une Organisation, Cas De La Société f. Compta. Sarl. *International Journal of Social Sciences and Scientific Studies*, 2(6), 1440-1463.
15. Pesqueux, Y. (2020). *L'«école des relations humaines» et la question de la motivation*. <https://shs.hal.science/halshs-02523223/document>
16. Some, B. S. B. W., Pazambadi, K., Kouméabalo, G., & Paboussoum, P. (2022). La persistance de l'absentéisme dans l'administration publique du Burkina Faso et satisfaction des agents publics de l'état/the persistence of absenteeism in the public administration of Burkina Faso and satisfaction of public officials of the state. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(4). <https://oapub.org/soc/index.php/EJHRMS/article/view/1270>
17. Soufiane, E.-R. (2024). Gestion de la Motivation des Enseignants par les Directeurs des Ecoles : Synthèse Théorique et Orientations Prospectives. *ESI Preprints*, 20(5). <https://esipreprints.org/index.php/esipreprints/article/view/994>
18. Vanackere, J. (s. d.). *Des motivations à l'implication organisationnelle : Les rôles du cadre*. Consulté 19 juin 2024, à l'adresse <http://ei.lereservoir.eu/EI%20CADRES/JENNIFER%20VANACKERE.pdf>
19. Viana, J. R., da Silva, W. R., & PPGA, L. (s. d.). La motivation des enseignants brésiliens : le cas du réseau d'enseignement de l'état de PARAIBA. *Cep*, 58090, 330.