

Impact de la démotivation des agents sur la performance organisationnelle du Service d'Assistance et d'Encadrement de l'Exploitation Minière Artisanale et à Petite Échelle (SAEMAPE)/Lubumbashi

Tshiwish Kahand A. Tshisol

Chef de travaux à l'Université de Kolwezi (UNIKOL) et Doctorant à l'Université de Lubumbashi, Congo

Doi: 10.19044/esipreprint.9.2025.p615

Approved: 24 September 2025

Posted: 26 September 2025

Copyright 2025 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

Cite As:

Tshisol, T.K.A. (2025). *Impact de la démotivation des agents sur la performance organisationnelle du Service d'Assistance et d'Encadrement de l'Exploitation Minière Artisanale et à Petite Échelle (SAEMAPE)/Lubumbashi*. ESI Preprints.

<https://doi.org/10.19044/esipreprint.9.2025.p615>

Résumé

Cet article vise à déterminer l'impact de la démotivation sur la performance organisationnelle. Elle couvre une période allant de 2023 à 2025, et cette étude a été menée au service d'assistance et d'encadrement de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle (SAEMAPE)/Lubumbashi. Elle s'est servi des interviews directes réalisées sur un échantillon représentatif composé de 40 travailleurs. Après l'analyse et le traitement des données à travers le logiciel SPSS et le test statistique Anova. Les résultats montrent que la démotivation des agents impacte négativement sur la performance organisationnelle de SAEMAPE au Haut-Katanga. Comme l'évolution du chiffre d'affaire la démontre. Il sied de noter que selon la théorie des attentes, chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Ce qui fait que, selon cette théorie, la motivation des travailleurs dépend du niveau de satisfaction des besoins des travailleurs avec les ressources ou les récompenses que l'employeur leurs donne (salaire, promotion, prime,). Il y a lieu de confirmer nos hypothèses de travail selon lesquelles la démotivation des agents a un impact négatif sur la

performance organisationnelle du service public. Elle pousse les agents à s'absenter ou venir en retard au service volontairement et crée le dysfonctionnement des services.

Mots clés : Démotivation, Performance organisationnelle

Impact of Staff Demotivation on the Organizational Performance of the Artisanal and Small-Scale Mining Support and Supervision Service (Saemape)/Lubumbashi

Tshiwish Kahand A. Tshisol

Study Manager at the University of Kolwezi (UNIKOL) and PhD Student at the University of Lubumbashi, Congo

Abstract

This article aims to determine the impact of demotivation on organizational performance. It covers the period from 2023 to 2024, and this study was conducted at the Artisanal and Small-Scale Mining Assistance and Support Service (SAEMAPE) in Lubumbashi. It used direct interviews with a representative sample of 40 workers. After analyzing and processing the data using SPSS software and the ANOVA statistical test, the results show that employee demotivation negatively impacts SAEMAPE's organizational performance in Haut-Katanga. This is demonstrated by the change in turnover. It should be noted that according to expectancy theory, each individual will tend to undertake an action when they perceive it as likely to enable them to achieve their objectives, particularly the rewards they expect. This means that, according to this theory, worker motivation depends on the level of satisfaction of workers' needs with the resources or rewards provided by the employer (salary, promotion, bonus, etc.). This confirms our working hypotheses, according to which employee demotivation has a negative impact on the organizational performance of public services. It pushes employees to be absent or arrive late for work voluntarily and creates service dysfunction.

Keywords: Demotivation, Organizational Performance

Introduction

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous

nous intéresserons uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise Michel M, (2018).

Selon Galand.B, (2004), la démotivation est le déficit des facteurs influençant la motivation. Elle accentue le retrait social, plonge la personne dans le renoncement et la conduit à la mélancolie ou la régression et peut être regardée comme un mécanisme de défense actif et acquis qui permet d'atténuer ou d'éviter la douleur morale causée par des désirs devenus douloureux car impossibles à satisfaire.

Principales sources de démotivation

D'après Deci et Ryan Legendre (1993), la source de démotivation dépend du contexte (individuel, familiale, sociétaire, Troubles psychiques et physiques). Ainsi parmi les causes de démotivation nous citons :

- Absence d'un rêve d'avenir ;
- Manque d'intérêt ;
- Inadéquation des besoins ;
- Effet de sur justification ;
- Foyer perturbé et/ou instable ;
- Atmosphère non propice au travail ;
- Manque de soutien et d'encouragement ;
- Manque de sommeil ;
- Fatigue ;
- Stress et anxiété ;
- Découragement et dépression ;
- Maladie ;
- Rejet des autres, etc.

Par contre, Viau (1999) précise que pour identifier les principales sources de démotivation, nous devons connaître les différentes composantes de la dynamique motivationnelle qui animent une personne lorsque celle-ci accomplit une activité. Pour lui, les trois sources de la dynamique motivationnelle se définissent de la façon suivante :

- La perception de la valeur d'une activité ;
- La perception de sa compétence ;
- La perception de contrôlabilité.

La Performance organisationnelle

Sur le plan étymologique et selon Pesqueux (2024), le mot « performance » provient de l'ancien français « parformer », qui désignait l'accomplissement ou l'exécution. De ce fait, selon cet auteur, la performance signifie l'accomplissement d'une tâche ou d'un processus avec la réalisation de bons résultats.

Considérée comme étant polysémique, la performance s'articule autour de trois sens primaires :

- La performance est un succès : le premier sens fait référence au succès. En effet la performance n'existe pas en soi, mais elle est décrite selon les acteurs et les entreprises. D'après cette logique, la performance dépasse largement la productivité qui ne prend en considération que sa dimension économique.
- La performance est le résultat de l'action : contrairement au précédent sens, la performance reflète l'évaluation de la réalisation des résultats, sans aucun jugement de valeur.
- La performance est une action : selon ce dernier sens, la performance n'est pas un résultat obtenu dans le temps, mais elle signifie plutôt un processus, Ghazi Soukaina et Oubrahimi Mostafa (2024).
- La performance organisationnelle est l'une des deux composantes de la performance globale qui a pour finalité économique de permettre l'optimisation du profit de l'entreprise.

La performance organisationnelle fait référence à la capacité d'une entreprise à atteindre efficacement ses objectifs stratégiques tout en maximisant la valeur économique, sociale et environnementale. Elle est souvent évaluée à travers des indicateurs clés de performance (KPI) qui mesurent la productivité, l'efficacité, et l'impact global de l'organisation. Pour optimiser la performance organisationnelle, il est essentiel de mettre en place une culture d'innovation, de leadership efficace, et d'amélioration continue des processus.

Les composantes de la performance organisationnelle

Comme il se dégage de nombreuses recherches sur la conceptualisation de la performance organisationnelle, les connaissances issues de notre étude exploratoire mettent en exergue l'efficacité et l'efficacéité comme des dimensions observables qui ne sont saisissables que de façon indirecte par des items eux-mêmes évolutifs et contingents. Toutefois, pour bon nombre d'auteurs (Lusthaus et al., 1998 ; Audigier, 2008), quatre éléments permettent de définir et de comprendre la performance organisationnelle : l'efficacité, l'efficacité, la pertinence et la viabilité financière.

L'efficacité organisationnelle

L'efficacité d'une organisation se définit par la mesure dans laquelle elle remplit sa mission et atteint ses buts (Lusthaus et al., 1998). De manière précise, Audigier (2008) définit l'efficacité organisationnelle comme la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts. Pour

ce faire l'organisation se doit de se fixer des objectifs clairs et définir des indicateurs précis lui permettant de mesurer l'atteinte de ces objectifs (efficacité).

L'efficience organisationnelle

Une organisation doit être en mesure non seulement de fournir des services exceptionnels, mais aussi de pouvoir les offrir dans le cadre d'une structure de coûts appropriée (Lusthaus et al., 1998). Lorsque les résultats sont mesurés du point de vue des ressources, le critère est l'efficience, définie comme le ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs (Audigier, 2008). De cette façon, est efficiente, une organisation qui utilise moins de ressources pour atteindre son objectif de production (minimisation des ressources) en terme de qualité (optimisation), de coût (produire à moindre) et de délais (produire en un temps record). Pour Amblard (2007), la mesure de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficience.

La pertinence organisationnelle

Pour Audigier (2008), l'efficacité et l'efficience ne disent cependant pas toutes de la performance. Les organisations doivent, de nos jours, être pertinentes pour leurs intervenants et être perçues comme telles. Il définit donc la pertinence comme la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir. La pertinence renvoie ici à l'aptitude ou à la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement évolutif.

La viabilité financière de l'organisation

Pour survivre et prospérer, les organisations se doivent d'être financièrement viables. Sans une santé financière solide, une organisation peut sombrer dans une banqueroute et finir par disparaître. Les organisations peuvent être relativement efficaces, efficientes et pertinentes pour la majorité de leurs intervenants et être, malgré tout, au bord de l'effondrement (Audigier, 2008). Pour Lusthaus et al. (1998), l'organisation doit s'assurer que les entrées de ressources financières excèdent ses décaissements (la multiplicité des sources de financement, des mouvements de trésorerie positifs et un surplus financier) pour survivre.

Fig. 1 : les dimensions de la performance organisationnelle des entreprises

Source : adapté de Gibert (1980) cité par Djimta & Al.(2022)

Mesure de la performance organisationnelle

Tableau 1 : les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle

Dimensions	Items de mesure	Statut de l'indicateur
Efficacité	Atteinte des objectifs stratégiques	Objectif
	Position sur le marché	Objectif
	Réponse aux besoins et attentes des acteurs	Subjectif
Efficience	Maîtrise des coûts	Objectif
	Optimisation des résultats	Objectif
	Compétences et ressources compétitives	Objectif
	La qualité du produit/service	Objectif
Pertinence	Satisfaction des parties prenantes	Subjectif
	Le climat social	Subjectif
	Les conditions de travail	Subjectif
	Capacité d'adaptation à l'environnement	Subjectif
	La créativité et l'innovation	Objectif
	La RSE	Subjectif
Viabilité financière	La survie	Objectif
	La rentabilité financière	Objectif
	La croissance organique	Objectif

Source : Djimta & Al.(2022)

Revue de littérature empirique

Rappelons qu'il existe déjà plusieurs auteurs qui ont parlé de la motivation du personnel. Nombreux entre eux ont essayé de fournir des analyses portant à la fois sur l'origine et sur l'évolution de la motivation du personnel. Parmi eux, nous avons accédé aux écrits de :

Anita BADIFU (2005), dans son étude sur la « démotivation des agents dans le secteur public en République Démocratique du Congo ». Elle a expliqué que plus de 70% des travailleurs œuvrant dans le secteur public sont démotivés suite au salaire faible qu'ils perçoivent, ne leur permettant

même pas, pour la plupart, de ne satisfaire que les besoins vitaux de leurs ménages. Entre temps, il y a des détournements des fonds publics et des milliers des personnels fictifs qui pèsent sur la masse salariale. Ainsi, ils sont démotivés, et ne savent pas donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Fabrice MUMBERE (2007), dans son étude sur la « démotivation de travailleur : causes et conséquence sur la performance financière de l'entreprise : cas de la société de transport KASEREKA SARL ». Il relève que le manque des primes d'encouragement, les retards de paiement de salaire et l'excès des sanctions sont les causes majeures de la démotivation des travailleurs dans les sociétés de transport. Et la conséquence directe de cette démotivation est la baisse des recettes qui conduit la société à réaliser des résultats négatifs. Ainsi dans son étude, il a trouvé que la contreperformance financière de la société de transport KASEREKA SARL était expliquée à 65% par le manque de paiement des primes d'encouragement des équipages, le retard de paiement des salaires et le cumul des sanctions au travail. Djimta & Al.(2022) trouvent que La performance organisationnelle des sociétés anonymes est fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante. L'idée finalement véhiculée dans cette étude est que l'âge des membres d'une équipe dirigeante ainsi que leur mixité du genre constituent les puissants leviers de l'efficience et de l'efficacité des entreprises au Tchad.

HERZBERG (1994), avec la théorie des facteurs hygiène et de motivation démontre que pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement.

MASLOW (1943) dans sa théorie de pyramide des besoins considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés. C'est la pyramide des besoins les uns les autres pour motiver un salarié. Il faut donc satisfaire des besoins primaires et également ceux supérieurs en lui confiant, par exemple, des responsabilités sans cela l'individu se verra démotivé.

Victor VROOM (1964), dans sa **théorie des attentes** (*expectancy theory*), décrit les comportements humains. Il s'agit d'une théorie cognitive de la motivation au travail. Cette théorie indique que les employés vont choisir d'adopter des comportements ayant le plus de chances d'apporter les résultats souhaités. L'individu décide d'investir son énergie (motivation) dans une tâche qui lui permettra d'atteindre le résultat escompté.

Effort fourni	→(E)→	Performance	→(I)→	Rétributions	→(V)→	Objectifs personnels
	Lien effort performance		Lien performance rétribution		Lien rétribution objectifs	

Vroom propose une formule calculant la force de la motivation:

$$(F) : F = E * (\sum v * I)$$

Ainsi, contrairement à Maslow ou à Herzberg, la théorie de Vroom ne se focalise pas sur les besoins, mais relie la motivation d'un individu à ses attentes et aux chances qu'il possède de les atteindre.

En conclusion sur ce point, nous avons trouvé que toutes ces théories présentent des sources et des explications différentes à propos de la motivation. Mais nous avons constaté qu'ils affirment que l'argent seul n'est pas suffisant pour motiver les employés ; il faut que les dirigeants s'intéressent à leurs besoins sociaux et psychologiques. Ils doivent comprendre leurs attentes pour qu'ils puissent leur offrir des sources de satisfaction convenables à leurs personnalités afin de les motiver davantage pour avoir un impact sur leur performance. Ainsi la particularité de notre étude par rapport à nos prédécesseurs réside d'une part au niveau de notre approche méthodologique de recherche et d'autre part ; nous allons faire non seulement une analyse statistique mais aussi une analyse économétrique des facteurs explicatifs de la démotivation des agents SAEMAPE. D'autre part au niveau des variables prises en compte dans notre analyse dont les détails seront présentés dans le modèle explicatif.

Dans le cadre de nos recherches, nous avons effectué une descente au sein du service public SAEMAPE où nous avons observé ce qui suit :

- Des retards remarquables des employés au service ;
- Des absences régulières et non justifiées des Agents au travail ;
- Un manque d'implication des Agents et un peu de légèreté dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes, etc.

Ces phénomènes observés dans ce service public nous ont poussé à une réflexion profonde sur le traitement des travailleurs ainsi que les répercussions des comportements des travailleurs sur la performance organisationnelle du service public. Ainsi, la question fondamentale autour de laquelle s'est focalisée notre recherche était celle de savoir : quel est l'impact

de la démotivation des agents sur la performance organisationnelle de SAEMAPE ?

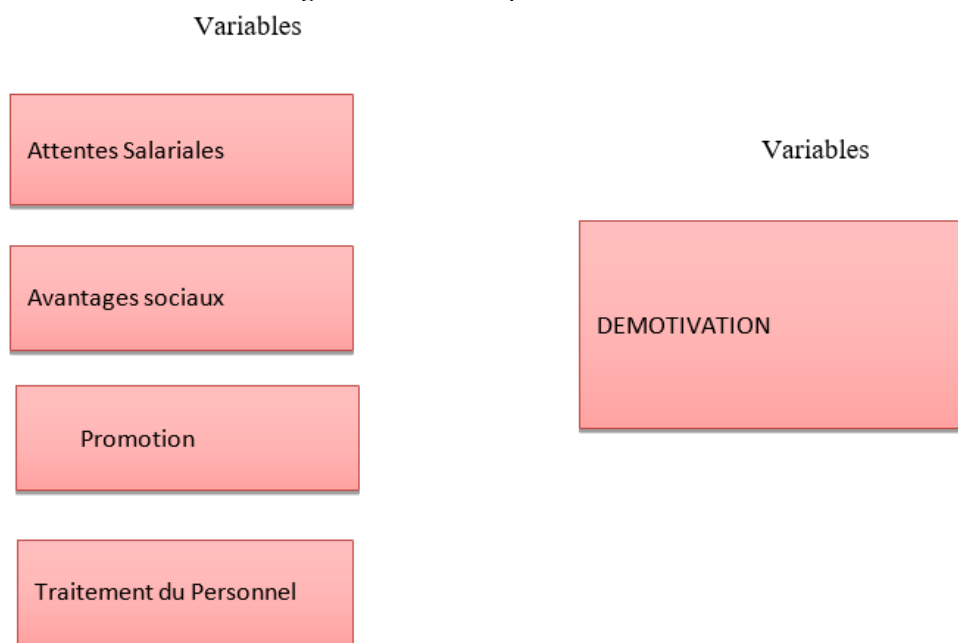
Eu égard au cadre théorique, nous pensons que nous émettons deux hypothèses qui s'énoncent comme suit :

H₁ : la démotivation des agents a un impact négatif sur la performance organisationnelle dans la mesure où elle conduit les agents à l'abandon de service ou des certaines tâches journalières et à réduire leur temps de travail ;

H₂ : la démotivation pousse les agents à s'absenter ou à venir en retard au service volontairement et crée le dysfonctionnement de services.

Présentation du modèle explicatif de l'étude

Figure 2 : Modèle explicatif de l'étude



Source : Nous même, conçu sur base de notre des variables à exprimer dans notre modèle explicatif de la démotivation

Tableau 2 : Opérationnalisation des variables

Variables	Indicateurs
Attentes Salariales	Salaire mensuel
Avantages sociaux	Prime d'encouragement
Promotion	Changement de grade
Traitement du Personnel	Conditions de travail
Démotivation	Prestation

Source : Auteur, conçu sur base de notre hypothèse et nos observations

Méthodologie

Milieu de recherche

Cette étude a été réalisée à SAEMAPE (Service d'assistance et d'encadrement de l'exploitation minière artisanale et à petite échelle), une organisation publique appartenant au ministère des mines. Elle couvre la période allant de 2023 à 2025. Cette recherche est à la fois descriptive, transversale et quantitative.

L'enquête sur terrain a été réalisée à travers des interviews directes auprès d'un échantillon représentatif composé de 40 travailleurs. Afin d'éviter toute éventualité des biais lors des entretiens, nous étions munis d'un questionnaire reprenant tous les thèmes à caractère explicatif de la motivation dans un établissement. Ce dernier était discuté et commenté par nos sujets enquêtés en répondant aux questions posées.

Après l'entretien avec les enquêtés, les données ont été encodées, traitées et analysées à travers le logiciel SPSS et au moyen du test non paramétrique Khi-deux

Analyse et traitement des données

Tableau 3: Relatif à la promotion professionnelle

	Promotion	Effectif	Fréquence (%)	Fréquence cumulée (%)
	non	19	47,5	47,5
	oui	21	52,5	100,0
	Total	40	100,0	

Les informations fournies dans le tableau ci-dessus renseignent que 47,5% de la population enquêtée n'ont jamais connu de promotion depuis qu'elles sont chez SAEMAPE. Tandis que les 52,5% ont déjà été promus.

Tableau 4: Répartition de la population selon le traitement salarial

	Salaire	Effectif	Fréquence (%)	Fréquence cumulée (%)
	bon	15	37,5	37,5
	excellent	3	7,5	45,0
	mauvais	18	45,0	90,0
	médiocre	4	10,0	100,0
	Total	40	100,0	

Les chiffres présentés dans notre tableau renseignent ce qui suit :

- 37,5% des agents ont un bon traitement salarial
- 7,5% des agents ont un excellent traitement salarial
- 45% des agents ont un mauvais traitement salarial et
- 10% des agents ont un traitement médiocre

Tableau 5 : Répartition des agents selon les conditions de travail

	Conditions de travail	Effectif	Fréquence (%)	Fréquence cumulée (%)
	bonnes	23	57,5	57,5
	mauvaises	14	35,0	92,5
	médiocre	3	7,5	100,0
	Total	40	100,0	

Il ressort de notre sondage que :

- 57% des agents SAEMAPE travaillent dans de bonnes conditions
- 35% travaillent dans de mauvaises conditions
- 7,5% travaillent dans de conditions médiocres

Tableau 6: Répartition des agents suivant la perception des primes d'encouragement

	Primes	Effectif	Fréquence (%)	Fréquence cumulée (%)
	non	28	70,0	70,0
	oui	12	30,0	100,0
	Total	40	100,0	

Il ressort des données présentées dans notre tableau que 70% de la population ne perçoit pas de primes d'encouragement chez SAEMAPE contre 30% seulement de la population, qui en bénéficie.

Tableau 7 : Analyse de satisfaction des besoins des agents

	Satisfaction des besoins	Effectif	Fréquence (%)	Fréquence cumulée (%)
	non	26	65,0	65,0
	oui	14	35,0	100,0
	Total	40	100,0	

Les informations fournies dans le tableau ci-dessus renseignent que 65% des agents SAEMAPE ne trouvent pas satisfaction de leurs besoins vitaux. Seuls 35% arrivent à satisfaire tous leurs besoins vitaux avec les salaires qu'ils touchent chez SAEMAPE.

Tableau 8 : Répartition des agents faisant abandon de service suite à la démotivation

	Abandon Service	Effectif	Fréquence (%)	Fréquence cumulée (%)
	non	20	50,0	50,0
	oui	20	50,0	100,0
	Total	40	100,0	

Source : Tableau élaboré sur base des réponses obtenues lors de notre enquête

Il ressort de notre tableau que 50% des agents SAEMAPE arrivent à abandonner volontairement le service suite à la démotivation. Cette réalité touche aussi bien les hommes que les femmes dans cette entreprise.

Tableau 9 : Analyse de la performance organisationnelle

	Performance	Effectif	Fréquence (%)	Fréquence cumulée (%)
	non	21	52,5	52,5
	oui	19	47,5	100,0
	Total	40	100,0	

Source : Tableau élaboré sur base des réponses obtenues lors de notre enquête

Il ressort de notre sondage auprès des agents SAEMAPE ce qui suit :

- 52,5% des agents pensent qu'au regard de l'organisation du travail, régularité, ponctualité, traitement des agents, SAEMAPE ne peut pas être cité parmi les entreprises ayant une performance organisationnelle
- Par contre, 47,5% des agents pensent que malgré les difficultés et la démotivation des agents, SAEMAPE est toujours performant du point de vue organisationnel.

Tableau 10: Evolution du chiffre d'affaire SAEMAPE de 2022 à 2024 en \$

Période	Cu	Co	SnO2
2022	7 152 345	175 380	20 807,556
2023	3 103 065	134 100	15 492,18
2024	4 210 245	199 275	13 754,956
Total	14 465 655	508 755	50 055

Source : SAEMAPE

Ce tableau nous présente l'évolution des chiffres d'affaire SAEMAPE de 2022 à 2024. Les données montrent que les recettes les plus importantes proviennent de cuivre, suivi du cobalt et en fin de la cassitérite.

- La recette la plus importante du cuivre a été réalisée en 2022 et s'est élevée à 7 152 345 \$. Par contre, la recette la plus faible a été réalisée en 2023 et le montant s'est élevé à 3.103.065\$.
- De même que pour le cobalt, la recette la plus élevée a été réalisée en 2024 et la plus faible en 2023. Les montants s'élèvent respectivement à 199 275 \$ et 134.100\$
- En fin, pour la cassitérite, la recette la plus élevée a été enregistrée en 2019 et la plus faible en 2024. Les montants s'élèvent respectivement à 20.807,556\$ et 13 754,956 \$.

Application du test statistique

Nous référant à notre modèle théorique, la démotivation des agents SAEMAPE peut être expliquée par quatre variables importantes, à savoir : les attentes salariales, les avantages sociaux (primes), la promotion et les conditions de travail. Ainsi, pour estimer notre modèle, nous avons utilisé le modèle ANOVA qui permet de faire la régression d'une variable quantitative sur des variables binaires. Le modèle à estimer est spécifié comme suit :

$$\text{DEMOT} = \alpha + \beta \text{PROMO} + \gamma \text{SAL} + \lambda \text{PRIM} + \mu \text{COND} + U$$

Avec :

- DEMOT : Démotivation des agents
- PROMO : Promotion. On a la valeur 1 si l'agent a déjà reçu une promotion et 0 s'il n'en a pas reçu
- SAL : Salaire touché par un Agent. On a la valeur 1 si l'agent touche un bon salaire et 0 s'il n'en touche pas.

- PRIM : Prime d'encouragement. On a la valeur 1 si l'Agent bénéficie des primes d'encouragement et 0 s'il n'en bénéficie pas.
- COND : Condition de travail. On a la valeur 1 si les conditions sont bonnes et 0 s'elles ne les sont pas
- U : est le terme d'erreur. la variable aléatoire U prend en compte non seulement les variables omises dans le modèle mais prend également en compte à la fois la possible spécification imparfaite de la forme mathématique, les erreurs de mesure et celles d'agrégation.
- α , β , γ , λ et μ : sont respectivement la constante et les coefficients de la variable PROMO, SAL, PRIM et COND

Ainsi, l'estimation de notre modèle par la méthode des moindres carrés ordinaires avec le logiciel EvIEWS6 nous donne le résultat ci-après :

Tableau 11 : Résultats de Régression de notre modèle estimé

Variables	Coefficients	Probabilités
Constante	5.430000	0.0000
PROMO	1.104672	0.0043
SAL	0.803914	0.0488
PRIM	0.783154	0.0353
COND	-0.837670	0.0305
F-Stat	7.508114	0.000178
R ²	0.661807	

Source : Résultat de régression avec EvIEWS6

Tableau 12 : Résultats des tests d'autocorrélation d'erreurs, d'homoscédasticité et de normalité

N°	Tests	Résultats	Décision
1	Durbin-Watson (DW)	Durbin-Watson stat 1.581393	$H_0 : \rho = 0$ (absence d'auto corrélation) $H_1 : \rho \neq 0$ (il y a doute et donc on ne peut pas conclure) Alors si $H_1 : \rho > 0$ ou $\rho < 0$ (il y a présence d'autocorrélation positive ou négative) Au regard de la statistique de Darbin-Watson, il y a lieu de dire qu'il y a une autocorrélation positive
2	White	Prob. F(10,29) : 0.9869 Prob Chi ² (10) : 0.9763	H_0 : le modèle est homoscédastique si Prob de Chi² >0,05 H_1 : le modèle est hétéroscédastique si Prob de Chi² <0,05 Sur EvIEWS il s'agit de la statistique du test de White (Obs*R-squared statistic). Ainsi dans notre cas, il y a lieu de dire qu'il y a

			homoscédasticité
3	Jarque Bera	Prob 0,949253	H0 : Prob > à 5 % : Normalité H1 : Prob < à 5 % : Absence de normalité Dans notre cas, on rejette l'hypothèse H1 et on accepte H0 : il y a donc Normalité des résidus

Source : Résultat des tests avec le logiciel Eviews6

Résultats

Interprétation des Résultats

Après estimation de notre modèle par la méthode des moindres carrés ordinaires, nous avons trouvé que la démotivation des agents SAEMAPE est expliquée à 66,18% par le salaire (ne permettant même pas à satisfaire les besoins vitaux de la plupart des agents), le manque des avantages sociaux (primes d'encouragement), le manque de promotion et les conditions de travail qui ne sont pas meilleures pour la plupart des agents.

Ces résultats montrent que la démotivation des agents a un impact négatif sur la performance organisationnelle de SAEMAPE au Haut-Katanga. Comme l'évolution du chiffre d'affaire le démontre.

Discussions des résultats

Il est important de rappeler que, Anita BADIFU (2005), dans son étude sur la « démotivation des agents dans le secteur public en République Démocratique du Congo », a expliqué que plus de 70% des travailleurs œuvrant dans le secteur public sont démotivés suite au salaire faible qu'ils perçoivent, ne leur permettant même pas, pour la plupart, de ne satisfaire que les besoins vitaux de leurs ménages. En outre, Fabrice MUMBERE (2007), dans son étude sur la « démotivation de travailleur : causes et conséquence sur la performance financière de l'entreprise : cas de la société de transport KASEREKA SARL », relève que le manque des primes d'encouragement, les retards de paiement des salaires et l'excès de sanctions sont les causes majeures de la démotivation des travailleurs dans les sociétés de transport. En effet, conformément aux études menées par nos prédécesseurs, nous avons trouvé que la démotivation des agents SAEMAPE est expliquée à 66,18% par le salaire (ne permettant même pas à satisfaire les besoins vitaux de la plupart des agents), le manque des avantages sociaux (primes d'encouragement), le manque de promotion et les conditions de travail qui ne sont pas meilleures pour la plupart des agents.

Selon les résultats de notre étude, suite à la démotivation, le temps moyen de prestation des agents SAEMAPE n'est que de 5h au lieu de 8h tel que prévues par la société. Ainsi, au regard des coefficients de variables estimées, il ressort ce qui suit :

- Une promotion peut motiver un agent à travailler encore pendant **1,104672 h**
- Le paiement d'un bon salaire motive l'agent à augmenter sa prestation de **0,803914 h**
- L'octroi d'une prime d'encouragement, motive l'agent à augmenter sa prestation de **0,783154 h**
- Et enfin, l'amélioration des conditions de travail entraîne et motive l'agent à augmenter sa prestation de **0,837670 h**

Il sied de noter que, selon la théorie des attentes, chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Ce qui fait que, selon cette théorie, la motivation des travailleurs dépend du niveau de satisfaction des besoins des travailleurs avec les ressources ou les récompenses que l'employeur leur donne (salaire, promotion, prime,). Ainsi, avec un faible salaire que perçoivent les agents SAEMAPE ne permettant pas à la majorité des agents de ne satisfaire que leurs besoins vitaux, le manque de primes d'encouragement, les mauvaises conditions de travail et le manque de promotion, il y a lieu de confirmer nos hypothèses de travail selon lesquelles la démotivation des agents a un impact négatif sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Elle pousse les agents à s'absenter ou à venir en retard au service volontairement et crée le dysfonctionnement des services.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons parlé de l'impact de la demotivation sur la performance organisationnelle d'un service public. Dans le cadre de nos recherches, nous avons effectué une descente au sein du Service d'Assistance et d'Encadrement de l'Exploitation Artisanale Minière et à Petite Echelle, SAEMAPE, en Sigle, et avons fait les observations ci-après :

- Des retards remarquables des employés au service ;
- Des absences non justifiées régulières des Agents au travail ;
- Un manque d'implication des Agents et un peu de légèreté dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes, etc.

Ces phénomènes observés dans ce service public nous ont poussés à une réflexion profonde sur le traitement des travailleurs ainsi que les répercussions des comportements des travailleurs sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, la question fondamentale autour de laquelle s'est focalisée notre recherche était celle de savoir : « quel est

l'impact de la démotivation des agents sur la performance organisationnelle de SAEMAPE ?»

En effet, selon la théorie des attentes, chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Ce qui fait que, selon cette théorie, la motivation des travailleurs dépend du niveau de satisfaction des besoins des travailleurs avec les ressources ou les récompenses que l'employeur leur donne (salaire, promotion, prime,...). Cela étant, nous avons émis deux hypothèses qui s'énoncent comme suit :

- La démotivation des agents a un impact négatif sur la performance organisationnelle dans la mesure où elle conduit les agents à l'abandon de service ou de certaines tâches journalières et à réduire leur temps de travail ;
- La démotivation pousse les agents à s'absenter ou à venir en retard au service volontairement et crée le dysfonctionnement des services ;

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons fait un sondage auprès de 40 Agents qui nous ont fournis des informations grâce auxquelles nous avons fait l'analyse statistique et économétrique.

Nous référant à notre modèle théorique, la démotivation des agents SAEMAPE peut être expliquée par quatre variables importantes, à savoir : les attentes salariales, les avantages sociaux (primes), la promotion et les conditions de travail.

Ainsi, après estimation de notre modèle par la méthode des moindres carrés ordinaires, nous avons trouvé que la démotivation des agents SAEMAPE est expliquée à 66,18% par le salaire (ne permettant même pas à satisfaire les besoins vitaux de la plupart des agents), le manque des avantages sociaux (primes d'encouragement), le manque de promotion et les conditions de travail qui ne sont pas meilleures pour la plupart des agents.

Ce qui fait que, avec un faible salaire que perçoivent les agents SAEMAPE ne permettant pas à la majorité des agents de ne satisfaire que leurs besoins vitaux, le manque de primes d'encouragement, les mauvaises conditions de travail et manque de promotion, il y a lieu de confirmer nos hypothèses de travail selon lesquelles la démotivation des agents a un impact négatif sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Elle pousse les agents à s'absenter ou à venir en retard au service volontairement et crée le dysfonctionnement de services.

Ainsi, quelques suggestions ou propositions des solutions ont été formulées pour motiver davantage les agents SAEMAPE, à savoir :

- Améliorer les salaires de ses agents ;
- Améliorer leurs conditions de travail ;

- Stimuler ou encourager les agents avec des primes
- Promouvoir ses agents.

Conflit d'intérêts : Les auteurs n'ont signalé aucun conflit d'intérêts.

Disponibilité des données : Toutes les données sont incluses dans le contenu de l'article.

Déclaration de financement : Les auteurs n'ont obtenu aucun financement pour cette recherche.

References:

1. Audigier N. (2008). L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion. Communication et organisation, n°34, p.178-201.
2. Amblard M. (2007). Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable. XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal
3. Djimta & Al.(2022) « La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante ? », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 3 » pp : 106 – 124.
4. Gibert P. (1980), Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Paris, Editions d'Organisation. cité par Jacquet (2011) Revue Française d'Economie et de Gestion ISSN : 2728- 0128 Volume 3 : Numéro 3
5. Habib M. (1995). Troubles de l'action et de la motivation en neurologie : proposition d'une échelle d'évaluation.
6. Jean-Baptiste Ndagijimana,(2013). *Les facteurs de la faible motivation et leurs effets sur l'apprentissage*. Cas des élèves de l'Ecole Normale Primaire (ENP/TTC) au Rwanda, Université de Bouaké, Côte d'Ivoire,.
7. Justine Debret, (2021). La revue de littérature scientifique : méthode, organisation et exemples.
8. Lusthaus C., Adrien M-H., Anderson G. et Carden F. (1998), Améliorer la performance organisationnelle, Manuel d'auto-évaluation, Edition CERDI. Marimuthu M. et Kolandaisamy I. (2009). Can demographi
9. GHAZI Soukaina et OUBRAHIMI Mostafa (2024). *La Gestion des Ressources Humaines au service de la Performance Sociale : Une revue de littérature*. African Scientific Journal ISSN : 2658-9311 Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024