



Listes de contenus disponibles sur: [Scholar](#)

Motivation, Une Source Efficace Pour Améliorer La Performance d'Une Organisation, Cas De La Société f.Compta. Sarl

Journal homepage: ijssass.com/index.php/ijssass

MOTIVATION, UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION, CAS DE LA SOCIÉTÉ F.COMPTA. SARL ☆

Bob SENKER NDIMBA ^a, Laurence KHUTI BINDA ^b, Omar BINYONGO KIBANGALA ^c, Christian KANYANTU MONGA ^d, MIKA NYEMBO Marius ^e, Fidèle TSHIBANDA MULANGU ^f, Jean Bedel NDUNDULA NDAMB YA TSHITE ^g, Junior SIASIA MBUILU ^h, Erick BONGO LIPOPO ⁱ, Emery NKANKA MADIMBA ^{j*}

A. Assistant, Université Pédagogique Nationale, Doctorant UNIKIN

B. Assistante, Université Pédagogique Nationale

C. Chef de travaux, Université Pédagogique Nationale

D. Chercheur, Université de Kinshasa

E. Chercheur, Université de Kinshasa

F. Assistant, ISTM Morave.

G. Chercheur, Université de Kinshasa

H. Chercheur, Université de Kinshasa

I. Assistant, Université Pédagogique Nationale.

J. Assistant, Université Pédagogique Nationale.

Received 12 October 2022; Accepted 20 October 2022

Available online 25 October 2022

ARTICLE INFO

Keywords:

Motivation

Performance

Organization

Managerial style

ABSTRACT

Dans son discours ne cessait d'affirmer que pour un Manager, les intérêts privés dans une organisation doivent disparaître au profit des intérêts collectifs, s'appuyant sur quelques théories des organisations, notamment celles de Mc GREGOR, d'Abraham MASLOW et celle de son maître, Oscar NSAMAN, [Godé ATSHWEL, 2019]. En tant que chercheur, nous avons compris ce message et avons voulu l'expérimenter au titre de management sectoriel, en étudiant le style managérial de monsieur Blaise MASIALA. Dans cette étude, nous avons parlé des théories de la motivation et de la performance, les liens entre la motivation, l'équipe de travail et la performance de l'organisation. Nous avons analysé le style managérial du top Manager et avons recueillis les opinions des agents dudit cabinet fiduciaire. Nous avons trouvé qu'il utilise le leadership situationnel au-delà de quelques vœux formulés par les agents et avons conclu que la motivation reste, la source efficace qui améliore la performance d'une organisation.

Introduction

Comme le dit si bien [Jean Lufuluabo et Coll., 2019] ; dans un ouvrage « *la Planification et organisation Sanitaire*», le management va de la gestion d'une maison au sommet de l'état. Personne, et alors personne ne peut s'en passer et de poursuivre. Quelqu'un qui étudie comment traverser une chaussée avec trafic intense, une valise en main et deux enfants, fait le management pour réussir sa traversée. A combien plus forte raison un Directeur Général et propriétaire de la d'un cabinet fiduciaire F.COMPTA est-il concerné !

Quand à [Godé Atshwel M.,2019] Le premier travail d'un Manager dans une organisation est d'imprimer son style Managérial ... pour une performance des services publics en tenant compte de la complexité des marchés, offres de services, la compétition dans les affaires et les opportunités, ...

Dans le contexte de la nouvelle économie, avec la mondialisation et le développement accéléré des technologies, la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur les savoirs et aussi sur la capacité des entrepreneurs à innover. En effet l'innovation au plan des produits et de la technologie ainsi que le renouvellement des connaissances contribuent à l'accroissement de la concurrence entre les entreprises. Pour répondre à cette concurrence accrue, les modes d'organisation du travail sont revus afin de permettre une flexibilité favorable au développement des savoirs et à l'innovation. La société Force de la comptabilité fait partie des

formes d'organisation du travail privilégiées. Cette évolution rapide de l'organisation du travail vers ces genres d'entreprises a contribué au renforcement de certaines exigences pour les employés : le succès de l'organisation, notamment par l'atteinte des objectifs visés, dépend entre autres de la motivation des employés à utiliser leur créativité et à déployer des efforts. Il s'agit dès lors de trouver les stratégies de motivation des employés les plus efficaces. La motivation est très importante dans toute entreprise.

Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance [Don Hellriel et John W. Slocum 2006]. La motivation est ainsi essentielle dans les établissements privés, car elle permet aux employés de travailler plus fort et ainsi le résultat final escompté est de meilleure qualité. En ce sens, parce que la motivation peut inspirer, encourager et stimuler les individus à atteindre des objectifs communs par le travail d'équipe, il est dans l'intérêt du gestionnaire ou du manager d'une organisation de pourvoir à la création et au maintien d'un environnement motivant pour tous les membres de l'équipe.

Les ressources humaines constituent donc des atouts importants pour les organisations. Sans ressources humaines, l'organisation n'est pas apte à atteindre ses objectifs,[B.SENKER N.,2022].Par conséquent, de plus en plus beaucoup d'entreprises semblent attacher une grande importance à la gestion des ressources humaines. À cet égard, un des buts des

organisations est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances. La relation entre la motivation et la performance fait notamment partie de cette réflexion sur une gestion des ressources humaines favorables aux organisations. Dans le cadre de cette étude, nous appréhendons ce lien entre motivation et performance par le biais d'une méthodologie quantitative. Des questionnaires auto administrés ont été distribués au personnel de la société Force de la comptabilité, certains ont été interviewés et des analyses statistiques ont été réalisées.

La F.COMPTA SARL est une société comme toute autre mais plus à vision fiduciaire, comptable et administrative. La gestion du personnel, le circuit d'interactions entre clients et agents sera de bonne qualité si les conditions sociales des travailleurs ou des prestataires sont de bonnes qualités et ces derniers seront motivés à donner les meilleurs d'eux pour la satisfaction des consommateurs de services en plus, s'ils sont formés et recyclés nous observerons la performance de l'organisation et les clients seront des premiers agents de marketing de l'organisation. En effet, le travail d'administration et de comptabilité en particulier dans une organisation, c'est un travail d'équipe. La relation entre les membres de l'équipe doit être étudié et bien entretenue car un biais, amène vite la dislocation et c'est le client qui empathie.

I. La Motivation et la Performance

1.1. La Motivation

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets: alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, «la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée » Robbins et Judge disent qu'il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation, les conduites sont dirigées vers un but (Direction). La personne attribue une certaine valeur à ce but.[ROBBINS, S. et T. JUDGE 2006]

Les conduites de la personne « dépendent à la fois de la vitalité du besoin dont elles sont issues et de la valeur sociale à laquelle l'objectif des comportements est associé» [Morin et Aubé, 2016]. L'intensité et la persistance de l'action montrent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle souhaite atteindre, soit l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne.

En résumé, la motivation est donc «le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus» [Robbins et Judge, 2011]. Pour cette étude, la motivation est une volonté qui pousse une personne à mobiliser ses ressources et les mettre en pratique pour atteindre un objectif visé.

1.2. La Performance

La performance est une mesure du degré de réalisation d'un objectif particulier. Dans cet ordre d'idées, [MOTOWIDLO,S. et L.R. VAN SCOTTER,2014] indiquent que la performance est le degré d'atteinte des objectifs d'un plan d'action par les employés. Elle correspond au degré de mise en œuvre des employés et elle peut être utilisée pour mesurer la situation d'avancement des travaux du personnel actuel. Cela signifie que la performance peut être utilisée comme la mesure de la productivité des employés.

Or, la mesure de la performance au travail des employés permet d'octroyer des récompenses appropriées, des mesures incitatives et des promotions. En général, la recherche en comportement organisationnel révèle que la performance est un comportement global regroupant trois aspects: l'efficacité, l'efficience et la productivité [Mac Bryde et Mendibil, 2003]. L'efficacité est la mesure de la satisfaction des clients quant aux résultats de l'équipe. L'efficience réfère au processus d'équipe (communication, coordination, leadership, collaboration, prise de décision) soutenant l'accomplissement des résultats, le développement de l'équipe et la satisfaction des membres. La productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle est la mesure de la quantité produite par rapport aux facteurs de production (quantité d'énergie, temps de

travail, etc.).

D'une manière générale, la performance correspond à un résultat lié à un objectif balisée par une période de temps et par diverses caractéristiques comportementales attendues. Ce résultat peut être bon, il peut être mauvais.

On cherche habituellement à évaluer de manière objective la performance. Par contre, à cause des différences de l'environnement, des normes et les facteurs subjectifs reliés aux gens, ce n'est pas une identification précise et la confirmation peut également être controversée. En général, pour développer et maintenir son avantage concurrentiel, l'organisation souhaite établir un système d'évaluation des performances, permettant l'évaluation et l'amélioration des performances du personnel, pour améliorer ainsi sa performance globale. Pour l'organisation moderne, la performance a toujours été un point important, que ce soit le leadership, la conception organisationnelle, l'amélioration des processus, ou la motivation des employés, le but ultime est la poursuite de la performance organisationnelle.

1.3. Les théories de la motivation et de la performance

1.3.1 Les théories de la motivation

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de la motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation.

de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir) et

(6) transcendance.

1.3.1.1. Les Théories de contenu

Les théories du contenu ont surtout pour objet la compréhension des besoins des individus, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler. Sur la base de ces théories, les chercheurs tentent d'expliquer comment des besoins non comblés dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre, des comportements indésirables, l'insatisfaction professionnelle, etc. Cette partie traite des cinq théories du contenu les plus connues.

1) *La théorie de la hiérarchisation des besoins (Maslow)*

Abraham Maslow est l'un des premiers psychologues à s'être penché sur les aspects de la motivation humaine. Plus précisément, il a développé la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins qui a eu une grande influence sur le management des organisations. Selon cette théorie, six grands besoins humains sont déterminés de manière hiérarchique:

- (1) besoins physiologiques,
- (2) besoins de sécurité,
- (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe),
- (4) besoins d'estime (de reconnaissance, d'autonomie),
- (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation

«La motivation de l'individu viendrait d'une force interne déclenchée par un ensemble de besoins» Ces besoins se manifestent lorsque l'individu ressent des manques de nature physiologique et psychologique. Dès lors que l'individu ressent un manque, il est motivé à le combler. Il cherche en effet à satisfaire ses besoins et la motivation perdure tant que le besoin n'est pas satisfait. Lorsqu'un besoin est satisfait, il tend à être oublié par l'individu et à disparaître de sa conscience, naît alors, une motivation à satisfaire un nouveau besoin, dit de catégorie supérieure, et ce, jusqu'à ce que le dernier niveau soit atteint [Roussel et al., 2009]. «Ainsi, Maslow observe-t-il que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis des besoins primaires, jusqu'aux besoins d'ordre supérieur» En bref, cette théorie permet d'identifier ce qui motive un individu, soit ses besoins.

2) *La théorie des besoins acquis*

Ici, trois besoins essentiels [Robbins et Judge, 2006];

- Le besoin d'affiliation, ou désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui;
- Le besoin de pouvoir, ou désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur

comportement ou d'en être responsable;

- Le besoin d'accomplissement, ou désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes. Cette théorie suppose que «les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation représentent les moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel,[Robbins et Judge, 2006].

5) *La théorie X et la théorie Y (Mc Gregor)*

Mc Gregor [1960], cité par A.H. NKWIMI AKOL, [2019], a proposé une théorie qui présente «deux visions distinctes de l'être humain: l'une globalement négative, dite théorie X, et l'autre globalement positive, baptisée théorie y». Il a observé la manière dont les chefs d'entreprise se comportaient avec leurs employés, il en a tiré la conclusion que leur perception de la nature humaine reposait sur certains préjugés qui les menaient à certains comportements vis-à-vis des salariés [Robbins et Judge, 2006]. À cet égard, les auteurs précités présentent les deux visions de l'être humain dégagées par Mc Gregor :

Théorie X --- Idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte.

Théorie Y --- Idée selon laquelle les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer.

Selon la théorie X, Mc Gregor, [1960]

propose que les besoins inférieurs dominent, alors que selon la théorie Y, ce sont les besoins supérieurs qui dominent. Puisque Mc Gregor (1960) adhérerait davantage à la vision de la théorie Y, «il proposa comme facteurs de motivation pour les employés des notions telles que la prise de décision participative, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes» [Anicet Hénoch NKWIMI,2019] dans son document intitulé le Management Public Approfondi.

Une proposition complémentaire pour les gestionnaires qui mettent en œuvre L'utilisation de la Théorie X ou de la Théorie Y est qu'ils doivent faire preuve de souplesse lors de la catégorisation d'un individu dans l'une de ces deux théories puisque chaque personne a le potentiel de changer ses manières et ses habitudes de travail et d'accroître son enthousiasme envers le travail avec le temps, au sein de divers projets, et pour divers postes, affectations, ou responsabilités [Kerzner, 2003].

1.3.1.2 Théories des processus

Nous venons de voir, par le biais des théories de contenu, que des besoins divers Peuvent être à la source de la motivation. D'autres théories cherchent plutôt à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés. Ce sont les théories des processus.

1. La théorie de l'équité (Adams) :

L'un de ces facteurs, étudié de longue date pour comprendre le processus de la motivation, est celui de l'équité et, plus largement, de la justice organisationnelle. La justice organisationnelle est un concept important dans la recherche sur la motivation au travail [Roussel et al, 2009].

Elle est classée traditionnellement au sein des théories des besoins-mobiles-valeurs de la typologie de [Kanfer 1990]. «De façon générale, l'idée est la suivante : Les individus attachent de l'importance à la façon dont ils sont traités dans l'organisation qui les emploie» S'ils ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire. Ils sont ainsi motivés à faire quelque chose afin que la situation devienne juste «Historiquement, les premiers développements du lien entre justice et motivation sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de [Adams, 2016] et la théorie de l'équité». Ces travaux sont en lien avec la notion de justice organisationnelle, «soit la mesure selon laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui ont cours dans leur milieu de travail» De manière générale, trois formes de justice sont appréhendées: la justice distributive (récompenses), procédurale (règles et procédures) et relationnelle (respect et dignité) [Shermerhom et al, 2010 ; Robbins et Judge, 2006].

Un employé va donc se comparer avec les autres pour évaluer cette notion de justice et

d'équité ; c'est face à l'injustice qu'il sera motivé à changer la situation. En effet, «comme on peut s'y attendre, tout sentiment d'injustice ou toute iniquité perçue engendre une tension, et la personne qui l'éprouve a tendance à vouloir éliminer cet état d'esprit» soit par la négligence ou soit par le semblant de bien travailler alors qu'il est démotivé [Shermerhom et al, 2010].

3) La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham)

La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens». La solution consiste à fixer des objectifs [Roussel et al., 2009]. Les points essentiels de cette théorie sont les suivants:

- Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicités à atteindre.
- La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif.
- Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous (ex. ; «fais de ton mieux!»).
- Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés.

Bref, «les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager» [Roussel et al, 2009].

1.3.1.3. Le lien entre la motivation et l'équipe.

Ainsi, un des avantages du travail en équipe est qu'il permet d'accomplir certaines tâches plus efficacement que ne le feraient des individus isolés. Lorsque les membres d'une équipe concentrent leurs énergies sur une tâche commune, la performance de l'équipe est habituellement supérieure à la somme de résultats individuels,[Pépin, 2005]. Alors qu'elles se restructurent pour mieux affronter la concurrence, les organisations se sont donc orientées vers le travail en équipes afin d'exploiter à plein les talents de leurs employés. En outre, le travail en équipe favorise généralement la participation de l'employé aux décisions d'exploitation. Du point de vue des managers, la popularité des équipes s'explique donc aussi par leur capacité à démocratiser l'organisation et à renforcer la motivation des employés.

1.3.2. La performance

1.3.2.2. Les mesures de la performance au travail

L'importance de mesurer la performance

au travail est mentionnée par de nombreux auteurs. À cet égard, [Rowland et al. ,1983] ont résumé les visées de l'évaluation des performances. Tout d'abord, l'évaluation des performances est utile pour les organisations pour les raisons suivantes:

- (1) elle permet une rétroaction aux employés quant à leur rendement;
- (2) elle peut être à la base de la fixation du salaire et des décisions relatives aux promotions;
- (3) elle permet d'identifier le personnel dont la compétence n'est pas satisfaisante et est ainsi à la source de certaines décisions relatives au licenciement;
- (4) elle permet l'orientation du personnel pour l'amélioration des performances et potentiels;
- (5) elle favorise la planification future avec le personnel;
- (6) elle permet le diagnostic des problèmes individuels et organisationnels.

Elle est également utile pour les individus puisqu'elle permet:

- (1) de comprendre leur performance actuelle;
- (2) de fixer des objectifs d'amélioration.

1.4. Le lien entre la motivation et la performance

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation 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. À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances [A.H. NKWIMI 2019]. Les résultats des études indiquent, en effet, que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation peut améliorer les performances [A.H. NKWIMI, 2019 Op. cit]. Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu. Les raisons spécifiques sont les suivantes :

- (1) Des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances;
- (2) La motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation) ;

(3) La motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement. [B.SENKER N., 2019].

1.5.2 Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance des équipes.

Il est à noter que la performance d'équipe dépend des capacités des membres, de leur personnalité, de la cohésion, de la tâche de l'équipe, de la technologie et des systèmes de récompense ainsi que de la qualité de la communication des membres et du comportement du chef d'équipe.

[Godé ATSHWEL, 2019], dans son discours ne cessait d'affirmer que *pour un Manager, les intérêts privés dans une organisation doivent disparaître au profit des intérêts collectifs*, s'appuyant sur quelques théories des organisations, notamment celles de Mc GREGOR, d'Abraham MASLOW et celle de son maître, oscar NSAMAN. En tant que chercheur, nous avons compris ce message et avons voulu l'expérimenter au titre de management sectoriel, en étudiant la direction de monsieur Blaise MASIALA. C'est pourquoi nous nous sommes posé la question de savoir quel est l'impact de la motivation dans la performance d'une organisation, cas d'un cabinet fiduciaire ? Nous sommes partis d'une hypothèse selon laquelle, la motivation est la source effective pour l'amélioration de la performance dans une organisation. Le but de cette étude était d'évaluer

combien la motivation serait une source efficace pour améliorer la performance des travailleurs dans une organisation. Pour atteindre ce but, nous nous sommes fixés les objectifs suivants : sur base de la revue de la littérature, identifier les théories de motivation et de performance, sur base des critères d'inclusion et d'exclusion, identifier les participants à l'étude, interviewer les agents qui répondaient à nos critères de sélection et présenter les données sous forme de tableau, analyser et interpréter les résultats, notre étude concernait les données allant de la période du 14 Aout au 14 septembre 2022.

II. MATERIELS ET METHODES

1. Présentation du Cabinet fiduciaire F.CAMPTA Sarl.

D'une façon générale, la Force de la comptabilité est un cabinet à caractère fiduciaire situé sur la 9^{ème} Rue numéro 8 Bis dans la commune de Limete quartier Industriel dont les travaux sont centrés sur les l'assistance et prestations comptables ; le conseil fiscal, l'audit ; l'élaboration des projets, l'étude, la formation et le recyclage. Elle a pour mission ; la tenue et la surveillance de la comptabilité, l'assistance à la création d'entreprise, aide à la rédaction des contrats de travail etc,...Le cabinet, F. Compta a pour partenaire, l'ordre national des experts comptables de la République Démocratique du Congo, l'institut des reviseurs comptables de la République Démocratique du Congo.

II.2. Méthodes, techniques et instruments de collecte des données.

Cette étude étant qualitative et quantitative, nous avons utilisé les méthodes d'analyse systémique et d'enquête qui se sont appuyés par les techniques de revue documentaire et de d'interview ainsi, le questionnaire d'enquête nous a servis pour collecter les données auprès des enquêtés qui ont répondu à nos critères d'inclusion et d'exclusion qui n'étaient d'autres que : Etre agent ou travailleur au cabinet fiduciaire F. Compta ; Etre présent pendant notre enquête et Etre à même de répondre aux questions du chercheur. Pour l'analyse, les données collectées ont été codées et analysées à l'aide de logiciel Epi-info 2000 version 3.5.4. Les logiciels Excel et Word 2010 nous ont aidés à réaliser la saisie de texte et la représentation des données sous formes des tableaux.

II.3. Population et échantillon.

La population de notre d'étude est constituée de tous les agents et cadres dudit cabinet fiduciaire, étant présent durant la période de notre étude. Au regard de cette étude, notre échantillonnage est probabiliste du type accidentel. Nous avons interviewé les agents qui avaient satisfait à nos critères d'inclusions et d'exclusion.

III. RESULTATS

A. Analyse des fonctions managériales de blaise Masiala, Top Manager selon quelques points d'Henri MINTZBERG.

Ce point fait l'objet du déterminisme des fonctions managériales de Blaise MASIALA, Directeur Général et fondateur du cabinet fiduciaire,

la force de la Comptabilité, Sarl. Entant que top Manager, il est le représentant dudit cabinet. En effet, ce Monsieur bien que le Manager doit être capitaliste, dans son cursus, il est commercialiste, comptable de formation, a été enseignant professeur de Comptabilité pendant plus de deux années scolaires, dans des différentes écoles. Dans l'exercice de ses fonctions, il se penche plus dans l'idéologie socialiste qui, l'homme est mis au centre de toute les activités. Dans le souci d'aller de l'avant, Dans l'exercice de ses fonctions, il a l'habitude de dire *je suis comptable de formation je ne peux qu'investir dans le domaine de ma formation car j'en ai la maitrise, la politique et le souci de la société commerciale de notre pays et de tout travailleur.* [B. Masiala, 2022].

1. LE STYLE MANAGERIAL DU TOP MANAGER

- ❖ **De la gestion de F. Compta**, depuis sa création, c'était dans le souci primaire d'offrir mieux, donc d'un partenariat fiable pour les opérateurs économiques dans les travaux d'assistances et prestations comptables, des conseils fiscaux, de l'audit, elle a offert aux opérateurs économiques les divers services citons que l'élaboration des projets, surtout elle conseille et encourage les opérateurs économiques à recourir à ses services de vivre le redressement du pays dans le domaine des affaires surtout pas seulement la disparition des tracasseries

juridiques et judiciaires plutôt la transparence dans la gestion,...

- ❖ **De la politique de recrutement** : *aussi, concernant le recrutement, jadis c'est le style du management paroissial qui était monnaie courante ici, mais après diverses formations et échecs enregistrés, je me suis amandé. Il y'a un service bien équipé qui s'en occupe selon le besoin et les normes intrinsèques organisationnelles.*
- ❖ **De son histoire et de la fondation de la société**, il s'est inspiré plus des savants et personnalités respectueuses dont les noms suivent, papa Jeannot bamba, Monsieur regretté feu Sindika Dokolo et papa Kisombe. Selon une étude ressentie en comptabilité de société, l'auteur sacré souligne que ces gens ci –haut cité, ne sont pas allés loin aux études plus que nous, aujourd'hui en tant que reviseur comptable, apprenant ayant déjà un diplôme d'étude approfondie en comptabilité dans la ville province de Kinshasa capitale de la République Démocratique du Congo. *Dans ma vie, je ne désire pas vraiment embrasser une carrière politique, pour des raisons qui me sont personnelles, mais désire développer mes compétences comme un businessman ;*
- ❖ **De la politique de recrutement** : *aussi,*

concernant le recrutement, jadis c'est le style du management paroissial qui était monnaie courante ici, mais après diverses formations et échecs enregistrés, je me suis amandé. Il y'a un service bien équipé qui s'en occupe selon le besoin et les normes intrinsèques organisationnelles.

- ❖ **De la formation du personnel** : les données recueillies auprès des cadres du cabinet F. Compta, nous présentent que le 30% de son budget annuel est consacré à la formation du personnel étant donné que nous sommes dans un milieu et domaine concurrentiel et la majorité d'agents a déjà fait des formations de renforcement des capacités.
- ❖ **De la gestion du personnel et de F. Compta**, nous avons constaté surtout que c'est la méthode participative qui était plus utilisée au de la des autres styles de gestion du personnel et de la chose, souvent, nous avons constaté que le Directeur Général associe les agents et cadres de l'entreprise dans une assemblée générale pour la prise de décision, en utilisant la technique de focus-group.
- ❖ **De la promotion du personnel et de la motivation** : le Directeur Général de la société F. Compta Sarl se base généralement de la compétence avec toutes ses déclinaisons, de l'aspect éthique et chrétien,

en particulier les raisons majeures qui sont à la base de la promotion des travailleurs dans la société ci-haut citée sont les qualités techniques et professionnelles, les relations humaines et la capacité de travailler en équipe. Dans notre passage dans ladite société pour récolter les données de cet article, nous avons constaté la promotion des nouveaux cadres car le manager du cabinet fiduciaire utilise une politique positive appelée la théorie de X et de Y développée par MC GREGOR(1960) cité par [Anicet Hénoch NKWIMI AKOL2019] et se penche plus du côté Y ; c'est-à-dire ceux qui aiment le travail, qui sont créatifs, cherchent de la responsabilité et peuvent s'autogérer et il les font participer à la prise de décisions concernant la bonne gestion et la performance de l'entreprise.

- ❖ **De la rémunération du personnel** : connaissant le souci du personnel et étant socialiste, dans son style de commandement il s'appuie plus aux théories de [SCHERMERHOM,2010] cité par [Godé ATSHWEL,2019] qui s'appelle la théorie de contenu dont le chef, le manager doit comprendre les besoins de salariés et répondre rapidement à ces besoins car selon la théorie et la réalité : les besoins non satisfaits de l'individu entraînent un rendement médiocre malgré ses compétences connues. Il convient de signaler que dans

l'exercice de son pouvoir il s'appuie aussi à la théorie d'Abraham Maslow qui explique la hiérarchisation des besoins de l'individu (travailleur) pour la recherche de l'efficacité au travail en vue de l'amélioration de la performance de l'organisation. Le travailleur de F. Compta bénéficie régulièrement et à temps ses salaires et avantages selon le cas et la productivité mensuelle.

- ❖ **De la gestion des conflits :** Le Top Manager est un gestionnaire de longue date et s'informe en premier, de tout et de rien en utilisant ses organes des sens et autres méthodes dites managériales ecclésiastiques ou management paroissial pour disposer des informations journalières de chaque service, outres que les rapports journaliers mis à sa disposition par le service compétant Bref, comme bon manager il utilise le leadership situationnel en s'appuyant sur la confrontation, le conseil général des cadres du cabinet et la permutation et puis la révocation si récidive. Mais, il convient de signaler que à notre passage sur le site de l'étude, l'entretien eu avec le chef du cabinet nous a relevé qu'il refuse vraiment des punitions pour que le concerné ne soit pas indexé.
- ❖ **Du style de direction ;** selon nos vécus quotidiens et nous référant aux écrits de [BLAKE et MOUTON, 1985] dans l'ouvrage

intitulé les deux dimensions de Management, nous observons à la personne de Monsieur Blaise Masiala, une combinaison des styles très complexes ; selon la circonstance et le moment. En réalité, nous observons en clair la combinaison des styles 9,9 le travail en équipe, le travail est accompli par les individus impliqués ; 5,5 l'Administrateur, une bonne organisation permet d'obtenir les résultats en équilibrant les exigences de la production et le maintien d'un bon moral au sein du personnel et parfois la combinaison de ces deux styles ci-haut cités puis le style 1,9 le club de vacances, une grande attention est accordée aux besoins du personnel pour maintenir des bonnes relations, favoriser une atmosphère amicale et un rythme de travail agréable et enfin le plus important nous vivons a des fois le style 9,1 Autorité-obéissance ici, l'efficacité est obtenue en aménageant des conditions de travail de telle manière que l'élément humain n'interfère que de façon minimum.

- ❖ **Des souvenirs,** *les pires et regrettables furent des très mauvaises recettes faites en 2013, une perte d'environ cent mille dollars américains alors que nous sommes dans un monde compétitif et que c'est un chiffre d'affaire exceptionnel, ... Dieu aidant, des bons souvenirs ont suivi... ce qui justifie que pendant même la période de confinement de notre pays du à la maladie à covid-19, aucun*

employé n'était Renvoyé en congé technique et chacun bénéficiait de son salaire et les avantages liés à la fonction exercée bien que certainement une période de vache maigre nous avait frappée,... et un autre élément majeur de souvenir positif est que nous comptons aujourd'hui beaucoup d'investissement dans divers domaines ne citons que dans l'agriculture où nous avons en ce jour, environ deux cent septante hectares pour les activités de production et de culture, un tracteur, une voiture du champ pour la plantation des maniocs, soja et autres. Alors que certaines entreprises et cabinets fiduciaires se transformaient en églises, les uns et les autres fermaient hermétiquement leurs portes et les agents et travailleurs étaient renvoyés en congés techniques, cette année-là, en 2020, nous avons produit et investi une somme d'au-delà de trois cent mille dollars américains.

- ❖ **Du partenariat Public-Privé** : aux questions de notre interview, le manager qu'on appelle Blaise Masiala a expliqué que *les autorités de l'état par le biais des leurs délégués passent de temps à autres, pour ce partenariat public- privé mais, je comprends que certains paraissent prédateurs. Il convient de dire que si les garde-de-fou sont mis, ce partenariat pourrait avoir lieu.*

- ❖ **Du Partenariat Privé-Privé** : le Top

manager a répondu oui, dans ce cadre de la collaboration privé-privé, nous le faisons plusieurs fois et c'est lorsque nous avons gagné un marché et observant la pertinence et la grandiose du service à accomplir, nous faisons appel à un autre cabinet ayant la même vision que nous ; surtout en terme de la qualité de prestation et de ce fait, les closes sont toujours définis et souvent c'est question de l'apport qui définirait le partage de ressources.

- ❖ **Quant aux faiblesses enregistrées** : le Top Manager de F. Compta se reconnaît la difficulté de décidé même devant les aléas, il dit que *je prends beaucoup de temps d'observation après des conseils prodigués à un personnel,...et souvent, en ce qui concerne la rémunération d'abord, c'est le personnel ; sans tenir compte de l'argumentation de recette. Aussi, concernant le recrutement, jadis c'est le style du management paroissial qui était monnaie courante ici, mais après diverses formations et échecs enregistrés, je me suis amandé. Il rajoute que ma plus grande faiblesse est que je ne suis pas fort en recouvrement, je suis plutôt plus compatissant...ce sont mes collaborateurs qui comblent ces vides.*
- ❖ **Parlant des Perspectives** : le souci majeur du patron du cabinet fiduciaire ci-haut cité regrette la problématique de l'existence et de la pérennisation de l'organisation après sa mort,...il ne souhaite pas tomber dans les

mêmes erreurs de ses maîtres et aînés dont il a pris pour modèle car, il constate que après la mort du leader, l'entreprise ne vit plus longtemps fautes de la défaillance de la direction de ressources humaines et les gens qui n'ont pas sa vision, *c'est ainsi que je fais participé l'équipe toute entière dans la prise de décision et souvent ; je délègue les responsabilités aux agents pour que chacun en ce qui le concerne, apprenne le bon*



fonctionnement et la gestion de F. Compta. je suis ouvert et souvent ce sont mes agents qui font le travail étant donné qu'ils sont très bien formés chacun dans son service, raison du bon rendement pendant l'année 2020. Mon souhait le plus essentiel est que F. Compta se repende à travers tout le pays et que le personnel soit toujours plus performant.

B. Opinion des travailleurs du cabinet Fudiciaire F. Compta sur le style Managérial du Top Manager

1. Répartition des enquêtés selon la joie qu'ils ont en travaillant au cabinet F. Compta.

C	Joie	ni	%
1	Oui	6	85,8
2	Non	1	14,2
	Total	7	100

Constat : l'Analyse de ce tableau nous démontre que 85,8% des enquêtés sont heureux pour avoir trouvé du boulot au cabinet fiduciaire F. Compta, Contre 14,2 % qui ne sont pas heureux pour des raisons qui sont les leurs

2. Répartition des enquêtés selon leur Genre.

	Sexe	ni	%
1	Masculin	5	71,4
2	Féminin	2	28,6
	Total	7	100

Dans ce tableau nous constatons que le sexe féminin est minoritaire 2 enquêtées soit 28,6 %

3. Répartition des enquêtés selon l'âge

N	Age	ni	%
1	26 ans -30 ans	1	14,2
2	31ans – 35ans	2	28,4
3	36ans- 40ans	2	28,4
4	41 ans et plus	2	28,4
	Total	7	100

Il ressort de ce tableau 14,2% des enquêtés qui ont l'âge compris entre 26 et 30ans et c'est le pourcentage le plus faible de la distribution statistique.

4. Répartition des enquêtés selon leur état matrimonial

N	Etat matrimonial	ni	%
1	Célibataire	1	14,2 %
2	Marié	6	85,8 %
	Total	7	100

L'analyse de ce tableau stipule que 85,8%des enquêtés sont mariés.

5. Répartition des enquêtés selon les raisons de leurs attachement au cabinet F. Compta :

N°	Raisons d'attachement	ni	%
1	Le salaire est régulier et décent	3	42,6
2	Le style de direction des chefs et du Manager	1	14,2
3	Philosophie de travail au cabinet et le travail en équipe	1	14,2
4	La valeur accordée	1	14,2
5	Par faute de mieux	1	14,2

Total	7	100
-------	---	-----

Constat : Il ressort de ce tableau 42,6 % des enquêtés qui sont attachés à F. Compta parce que le salaire est régulier suivi de 14,2 % qui disent que s'ils sont là jusqu'aujourd'hui c'est parce que le style de direction du manager est bon.

6. Répartition des enquêtés selon les souvenirs qu'ils ont acquis chez F. Compta

N°	Souvenirs	ni	%
1	La promotion	1	14,2
2	Les cadeaux et autres biens offerts par le Directeur Général	1	14,2
3	La motivation et la formation acquise	2	28,4
4	La performance, capacité de travailler sous pression et en équipe	3	42,6
	Total	7	100

Constat : Il se dégage de ce tableau 42,6% des enquêtés qui disent que le souvenir bénéficier à F. Compta sont la performance et la capacité de travailler sous pression et en équipé tandis que 28,4% parlent de la motivation et la formation.

7. Répartition des enquêtés selon les difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions.

Difficultés rencontrées	ni	%
La peur	1	14,2
Le stress	2	28,4
Mécanismes informationnels du manager	1	14,2
La prise en charge des soins de santé	3	42,6
Total	7	100

L'analyse de ce tableau nous démontre que 50% éprouvent des difficultés justes concernant le financement des soins de santé.

8. Répartition des enquêtés selon le changement acquis dans la vie.

N°	Changement acquis dans la vie	ni	%
----	-------------------------------	----	---

1	Ma Compétence et ma performance au travail.	4	56,8
2	Mon agir, mon estime de soi et mes réactions.	1	14,2
3	valeur améliorée en famille et en société	2	28,4
	Total	7	100

Constat : l'Analyse de ce tableau démontre que 56,8 % des enquêtés ont améliorés plus leurs compétences et leurs performances en venant après les formations et savoir faire des autorités de F. Compta.

9. Répartition des enquêtés selon qu'ils ont déjà participé en formation.

	Participation à une formation de renforcement de capacité	Ni	%
1	Oui	6	85,8
2	Non	1	14,2
	Total	7	100

Il ressort de ce tableau, environ 86% de enquêtés qui disent Oui, qu'ils ont déjà participé au moins une fois en formation de renforcement de capacité contre 14,% qui attestent le contraire.

10. Répartition des enquêtés selon que la formation a-t-elle répondu à leurs attentes

	Réponses aux attentes	Ni	%
1	Oui	5	72,8
2	Non	2	28,4
	Total	7	100

Nous constatons dans ce tableau que 72,8 % de nos enquêtés disent que les formations qu'ils ont participé ont répondues favorablement à leurs attentes contre 28,% Qui disent le contraire.

11. Répartition des enquêtés selon leurs souhaits.

N°	Souhaits	ni	%
1	Révision de la politique salariale	1	14,2

2	Le style managérial du patron performé surtout en matière de recouvrement et prévision des dépenses.	4	56,8
3	Prise en charge Médical du personnel et souhaitent informatiser le système de travail.	1	14,2
4	implanter nos Cabinets dans d'autres communes et provinces	1	14,2
	Total	7	100

Constat : il ressort de ce tableau que 56,8 % des enquêtés souhaitent voir le style managérial du patron performé et surtout en matière de recouvrement et prévision des dépenses. Alors que certains enquêtés souhaitent vivre la prise en charge médicale des agents et de membres e leurs familles dans des formations sanitaires compétentes et le plu proches de leurs domaines et informatiser le système de gestion du cabinet F. Compta, 14,2% qui souhaitent voir implanter le cabinet dans beaucoup de communes de la ville province de Kinshasa et dans des provinces de la République Démocratique du Congo.

12. Tableau synthèse des résultats.

N°	Synthèse des résultats	ni	%
1	Oui, ils sont satisfaits.	6	85,8
2	Par ce qu'ils ont un salaire régulier.	3	42,6
3	La performance et capacité de travailler sous pression et en équipe.	3	42,6
4	La prise en charge de soins de santé et souhaitent informatiser le système		
5	Ils ont amélioré leur compétence et performance au travail.	4	56,8
6	Le style managérial du patron performé surtout en matière de recouvrement et prévision des dépenses.	4	56,8
7	Ils sont mariés	5	76,8
	Total moyenne	7	55,6

Constat : Il ressort de ce tableau que 85,8 % d'enquêtés qui sont satisfaits et sont joyeux pour avoir obtenu du travail au cabinet fiduciaire F. Compta.

IV. DISCUSSION

L'Analyse du tableau I démontre que 85% des enquêtés sont heureux pour avoir trouvé du boulot à la société F. Compta. Contre 14,2 % qui ne sont pas heureux. Ce sentiment d'appartenance est justifiable car certains auteurs disent que pouvoir travailler est un privilège. Donc on doit être joyeux lorsqu'on travaille. Il ressort de ce tableau des raisons d'attachement au cabinet, 42,6 % des enquêtés qui sont attachés au cabinet force de la comptabilité parce que le salaire est régulier suivi de 14,2 % qui disent que s'ils sont là jusqu'aujourd'hui c'est à cause de style de direction du Top Manager. [DIKUYI ,2011] dit que le travailleur, hormis les avantages et primes du travail qui ne sont pas réguliers et obligatoires, ce qui retient le travailleur à rester longtemps et à donner le meilleur de lui dans l'atteinte des objectifs assignés, c'est le caractère permanent et régulier du salaire.

Il se dégage du tableau parlant des souvenirs déjà acquis au cabinet FCOMPTA, 42 % des enquêtés disent que le souvenir bénéficié est la formation de la personnalité au travail, suivi des autres qui attestent la performance acquise et la capacité de travailler sous pression. Ceci est réellement exacte car nombreuses entreprises de la place utilisent la pression comme technique managériale de la direction ; bien que [Don Hellriegel et John Slocum, 2006] dans leurs écrits sur le Management des organisations disent que le

stress et la pression au travail ont des effets très nocifs pour la santé mentale et psychologique du travailleur en amont et en aval, a des répercussions fâcheuses sur la vie et la performance de l'organisation. Nous pensons que la technique managériale de Blaise Masiala se reposant d'une part, plus sur la théorie de X et Y de Mc GREGOR, mais se penchant plus sur la théorie Y, le stress et la pression constitueraient un problème pour ceux de la théorie X.

Il ressort du tableau parlant des difficultés qu'éprouvent les agents et travailleurs du cabinet ci-haut cité, 42,6 % qui aimeraient voir dans leurs organisations, la prise en charge des soins de santé face au risque social du travail. La problématique de la prise en charge médicale même dans des grandes mutuelles de santé et des sociétés de la place ; nombreuses sont encore loin d'être une réalité. [Morain, 1997] dit que le salaire décent et régulier permet à un employé de planifier et organiser ses besoins en tenant compte des priorités et de l'efficience. _L'analyse de ce tableau, parlant de la répartition des enquêtés selon le changement acquis dans la vie, il ressort de ce tableau que 56 % des enquêtés ont améliorés plus leurs compétences et leurs performances en venant à FCOMPTA.

V. CONCLUSION

La motivation étant un élément majeur dans la recherche de la performance d'une organisation, comme nous l'avons démontré ci-haut

et selon les théories des organisations soutenues par différents auteurs. Certains auteurs pensent que dans chaque situation de la vie, où il est question d'exercer son pouvoir, le manager doit s'informer et analyser les faits, ses avantages et inconvénients dans le processus de développement endogène et exogène de la société et pour prendre une décision efficace, efficiente et économique. Celui-ci, doit utiliser le style de commandement adapté à la situation appelé le leadership situationnel.

Comme nous l'avons constaté ci-haut, le style managérial du Top Manager de F. COMPTA est très dynamique. Selon nos vécus quotidiens et nous référant aux écrits de BLAKE et MOUTON(1985) dans l'ouvrage intitulé les deux dimensions de Management, nous observons à la personne de Monsieur Blaise Masiala, une combinaison des styles très complexes ; selon la circonstance et le moment. En réalité, nous observons en lui ; le style 9,9 le travail en équipe, le travail est accompli par les individus impliqués; tantôt 5,5 l'Administrateur, une bonne organisation permet d'obtenir les résultats en équilibrant les exigences de la production et le maintien d'un bon moral au sein du personnel et parfois la combinaison de ces deux styles ci-haut cités distinctement il utilise le style 1,9 le club de vacances, une grande attention est accordée aux besoins du personnel pour maintenir des bonnes relations, favoriser une atmosphère amicale et un rythme de travail agréable et enfin le plus important nous vivons dans ses modes de direction ;le style 9,1 Autorité-obéissance ici, l'efficacité est obtenue en aménageant des

conditions de travail de telle manière que l'élément humain n'interfère que de façon minimum.

Bref, il utilise le leadership situationnel. En outre, les avis des travailleurs et cadres du cabinet sur le style Managérial du se Top Manager résument par des éléments suivants : Le style managérial performé très efficace, Ils proposent la Prise en charge Médicale du personnel dans des autres hôpitaux, Souhaitent informatiser le système de gestion du cabinet, Implanter leurs cabinets dans d'autres communes et provinces du pays, Nous pouvons dire qu'en dépit de quelques vœux exprimés par les enquêtés pour l'amélioration de leurs conditions. De ce qui précède, il a été clairement démontré que l'efficacité est le fruit d'une bonne motivation du personnel, raison des bons résultats chiffrés fait par ledit cabinet fiduciaire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAMS, I.S. 1965. «Inequity in social exchange». *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 62, pp. 335-343.
- AKTOUF, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 231 p.
- ANGERS, M., 2000. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 3e édition, Montréal: CEC.
- Anicet H. NKWIMI., 2019. *Revisitation des Notions essentielles de Management*, 3eme cycle.
- BORMAN W.c. et S.J. MOTOWIDLO. 1997. «Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research». *Human performance*, volume 10, numéro 2, pp. 99-109.

- BOUCHARD, Stéphane. 1998. «Introduction et rappel des notions de base». Dans *Recherche psychosociale: pour harmoniser recherche et pratique*, sous la direction de S. Bouchard et C. Cyr. pp. 1-18. Sainte-Foy: Les Presses de l'Université du Québec.
- CAMPBELL, I.P. 1990. «Modeling the performance prediction problem in the industrial and organization psychology». Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M. D. Dunnette et L. M. Hough. pp. 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- CASCIO, W.F. (1991). «Virtual workplace: Implications for organizational behavior[»]. Dans *Trends in organizational behavior*. Volume 6, sous la direction de c.I. Cooper et D.M. Rousseau. pp. 1-14. New York: John Wiley.
- CHASSERIO, S. et M.-J. LEGAULT. 2005. «Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par ... l'augmentation des heures de travail! ». *Recherches sociographiques*, volume 46, numéro 1, pp. 119-142.
- CHEN X.J. 2001. «The latest progress of the performance model». *Journal of Psychological Science*, volume 24, numéro 6, pp.737-740.
- Godé ATSHWEL OKEL, *Management Public approfondie*, ed. Inédit,2020.
- DIKUYI et Coll. *Administration Publique et Gestion des institutions de Santé* éd.2011.
- DUFFY, M.K. et J.D. SHAW. 2000. «The Salieri syndrome: Consequences of env y in groups». *Small Group Research*, volume 31, pp. 3-23.
- Jean LUFULUABO et Pascal LUTUMBA , *Planification et Organisation Sanitaire*, Ed. Feu Torrent 2019.
- HERZBERG F., B. MAUSNER et B. SNYDERMAN. 1959. *The motivation to work*, New York: Wiley.
- Henri OBERDORFF, *Les institutions Administratives*,6^é Edition Sirey 2010,Paris 14.
- KANFER, R. 1990. «Motivation theory and industrial and organizational psychology»,Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough. pp.75-170. Rand McNally, Chicago, IL.
- MASLOW, A. 1954. *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- McCLELLAND, D. C. 1961. *The achieving society*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- McCLELLAND D. C. 1965. «Toward a Theory of Motive Acquisition», *American Psychologist*, volume 20, pp. 321-333.
- Mc GREGOR D. 1960. *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Mc SHANE, S.L. et C. BENABOU 2008. *Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal: Chenelière Éducation.
- MORIN, E. et C. AUBÉ. 2007. *Psychologie et management*, 2^e édition, Montréal: Chenelière Éducation.
- MOTOWIDLO, S. I. et I.R. VAN SCOTTER. 1994. «Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance». *Journal of Applied Psychology*, volume 79, 475-480.
- MOTOWIDLO, S. J., W.C. BORMAN et M.J. SCHIMT 1997. «A theory of individual differences in task and contextual performance». *Human Performance* , volume 10, pp. 71-83.
- ROBBINS, S. 1993. *Essential of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ.Prentice Hall.
- ROBBINS, S. et T. JUDGE 2006. *Comportment's organizational*, New Jersey: Pearson Education.
- ROUSSEL, P. 1994. *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la*

satisfaction au travail, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences Sociales de Toulouse.

- ROUSSEL, P. 1996. Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris: Editions Economica.
- ROUSSEL, P., M. DALMAS et N. OUBRA YRIE-ROUSSEL. 2009. «Les modèles intégrateurs de la motivation au travail». Dans Comportement Organisationnel, Vol.3: Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. pp. 235-249. Bruxelles: De Boeck, Chapitre 6.
- SCHERMERHORN, J. R., J.G. HUNT. RÉNÉ OSBORN et C. DE BILL Y 2010 Comportement humain et organisation, 4e édition, Montréal: ERPI.
- VANDENBERGHE C., G. LANDRY G. et AJ. PANACCIO 2009. «L'engagement organisationnel ». Dans Comportement organisationnel. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. pp. 275-305. Bruxelles, De Boeck.
- VROOM, V. H. 1964. Work and Motivation, New York: John Wiley.
- WANG, H., X.X. LI et S.Q. LUO, 2003. Task performance and contextual performance, validation of the performance model of two factors. Management Science. volume II, numéro 4, pp.156-178.

*** Motivation, Une Source Efficace Pour Ameliorer La
Performance d'Une Organisation, Cas De La Societe f.Compta.
Sarl**

Received 12 October 2022; Accepted 20 October 2022

Available online 25 October 2022