

---

M.E.S., Numéro 130, Vol.2, septembre – octobre 2023

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 24 octobre 2023



***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***  
***Mouvements et Enjeux Sociaux***  
*Kinshasa, septembre - octobre 2023*

# ENGAGEMENT AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE DES AGENTS DE QUELQUES ETABLISSEMENTS PUBLICS CONGOLAIS

par

**Claude-Joseph KINGWAYA EBO, Chantal MUNGANGA MALAKU**

*Chefs de Travaux*

**Célestin KANIEMA MANGIANDA**

*Directeur Chef de Service*

**Jonathan ENGUTA MWENZI**

*Professeur Associé*

*(Tous) Faculté de Psychologie et Sciences de l'Education  
Université de Kinshasa*

---

## Résumé

Cette étude a pour objectif de mettre en relation l'engagement au travail avec la performance des agents de quelques établissements publics congolais. Pour ce faire, deux échelles évaluant l'engagement et la performance au travail ont été administrées à un échantillon de 160 agents de deux établissements publics congolais (Institut National de Préparation Professionnelle et Caisse Nationale de Sécurité Sociale). Les résultats obtenus ont révélé que l'engagement au travail corrèle positivement et significativement avec la performance des agents des établissements susmentionnés. La vigueur est la dimension de l'engagement au travail qui affecte de façon considérable la performance des agents de l'étude.

**Mots-clés :** engagement au travail, performance au travail, dévouement, vigueur, absorption, établissements publics

## Abstract

The aim of this study was to establish the relationship between commitment to work and performance in a number of Congolese public establishments. To this end, two scales assessing work commitment and performance were administered to a sample of 160 agents from two Congolese public establishments (Institut National de Préparation Professionnelle and Caisse Nationale de Sécurité Sociale). The results showed that commitment to work correlated positively and significantly with performance in the above-mentioned establishments. Vigor is the dimension of work commitment that significantly affects the performance of the agents in the study.

**Keywords :** work commitment, work performance, dedication, vigor, absorption, public establishments

## INTRODUCTION

En gestion des ressources humaines, l'engagement au travail fait partie des attitudes au travail affectant de façon considérable l'efficacité des organisations. Plusieurs études ont démontré que l'engagement au travail, qui est un état d'esprit positif et épanouissant relatif au travail et caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008), explique mieux certains comportements organisationnels. Il est d'ailleurs, considéré comme un antécédent de la satisfaction, un prédicteur de la motivation et un pilier de la productivité du travailleur. C'est dans cet ordre d'idées que Périlleux (1997) affirme que l'engagement au travail des salariés est un facteur clé de l'efficacité des organisations actuelles. Cependant, la relation positive entre l'engagement et la performance (tant du travailleur que de l'organisation) ne fait pas l'unanimité.

Certains auteurs n'ont trouvé aucune association significative entre l'engagement et la performance au travail (Steers, 1977 ; Angle & Perty, 1981). Par contre, d'autres révèlent que l'engagement influe positivement sur la performance des employés. Benkhoff (1997)

souligne, à cet effet, que l'engagement au travail des employés permet aux organisations de réaliser des profits plus importants. Dans ce même ordre d'idées, Wright & al. (2005) démontrent que l'engagement au travail, à l'instar des pratiques de gestion des ressources humaines, est positivement lié à la performance des organisations américaines enquêtées.

Outre ces études, plusieurs autres réalisées dans les entreprises à travers le monde ont démontré le rôle de l'engagement au travail sur quelques comportements organisationnels. Allen et Meyer (1990) précisent, à ce sujet, que les sujets très engagés au travail adoptent des comportements individuels positifs au travail tels que la loyauté, la citoyenneté organisationnelle, la probité... En République Démocratique du Congo, comme dans la plupart de pays africains, la question de la relation entre l'engagement et la performance individuelle au travail en Afrique est peu documentée, tandis que de nombreux travaux se sont intéressés à cette thématique dans les pays industrialisés afin d'explorer les facteurs explicatifs de la survie et de la faillite des entreprises (Seppala et al., 2009 ; Simpson, 2009 ; Glèlè et al., 2014). Les études réalisées, jusque-là en RDC, se sont contentées de mettre en rapport l'engagement au travail avec le changement organisationnel (Remo, Enguta & Kasongo, 2022).

La présente étude se propose de combler ce vide documentaire en mettant en relation l'engagement au travail avec la performance individuelle des agents de deux établissements publics (Institut national de Préparation Professionnelle « INPP en sigle » et Caisse Nationale de Sécurité Sociale « CNSS en sigle »). Le choix de ces établissements se justifie par le fait qu'ils font partie de rares établissements publics à mettre les travailleurs dans de bonnes conditions de travail. Lesquelles conditions sont considérées par bon nombre de scientifiques comme un antécédent d'un engagement exceptionnel au travail.

## I. CADRE METHODOLOGIQUE

### 1.1. Cadre Physique

L'Institut National de Préparation Professionnelle (direction provinciale de Kinshasa) et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (direction générale) constituent le cadre physique de la présente étude.

### 1.2. Participants à l'étude

Les agents de la direction provinciale de l'Institut National de Préparation Professionnelle et de la Direction Générale de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale constituent la population de notre étude. De cette population, un échantillon de 160 sujets a été tiré de manière non-probabiliste en raison de 80 sujets par établissement. Cet échantillon varie en fonction du sexe, de l'âge et de l'ancienneté des sujets. Au niveau du sexe, l'échantillon est constitué de 96 hommes contre 64 femmes. S'agissant de l'âge, on a 11 sujets âgés de 30-39 ans, 80 de 40-49 ans, 37 de 50-59 ans et 32 de 60 ans et plus. Enfin, au niveau de l'ancienneté, on a 21 sujets ayant une ancienneté de 0-9 ans, 89 de 10-19 ans, 42 de 20-29 ans et 8 de 30 ans et plus.

### 1.3. Méthode et techniques de récolte des données

Pour récolter les données de l'étude, nous avons recouru à la méthode d'enquête appuyée par les échelles évaluant les deux dimensions de l'étude (engagement au travail et performance individuelle au travail). L'échelle de l'engagement au travail utilisée dans ce travail est la version française de « Utrecht Work Engagement Scale » (UWES). Cette échelle est constituée de 17 énoncés répartis en trois dimensions (vigueur : 6 items, dévouement : 5 items et absorption : 6 items). L'échelle de la performance individuelle, utilisée dans ce travail, est une adaptation de Charbonier et Roussel (2012) de l'échelle de la performance individuelle au travail (dans sa dimension adaptative) de Pulakos et al. (2000). Cette adaptation est constituée de 21 items évaluant cinq dimensions de la performance

adaptative au travail : créativité, réactions face aux urgences et imprévus, adaptabilité interpersonnelle, efforts d'apprentissage et gestion du stress.

Pour exprimer son point de vue à ces deux échelles, le sujet est invité à spécifier son niveau d'approbation en disant s'il est *Totalement en Désaccord (T.D.)*, en *Désaccord (D)*, en *Accord (A)* et *Totalement en Accord (T.A.)*. Ces deux échelles présentent une bonne consistance interne en ayant des alphas de Cronbach supérieurs à .70. (engagement au travail .78 et performance au travail .79). Le dépouillement de ces échelles a consisté à quantifier les points de vue de tous les sujets à chacun des items des échelles (TD : 1, D : 2, A : 3 et TA : 4). Des notes moyennes pour chaque dimension des échelles ont été dégagées pour faciliter l'interprétation. Cette interprétation est facilitée par l'échelle suivante : 1-1,4 : très faible engagement ou performance au travail ; 1,5-2,4 : faible engagement ou performance au travail ; 2,5-3,4 : fort(e) engagement ou performance au travail et 3,5-4 : très fort(e) engagement ou performance au travail).

## II. RESULTATS DE L'ETUDE

### 2.1. Résultats globaux

Les tableaux suivants présentent les tendances générales de nos résultats de l'étude. Ces résultats sont présentés en tenant compte de certains indices statistiques de tendance centrale et de dispersion.

**Tableau I. Résultats relatifs à l'engagement au travail (N=160)**

Notes Ind. Stat.	Abs	Dév	Vig	EG
Moyenne	2,61	3,12	2,98	2,90
Ecart-type	0,42	0,19	0,39	0,33
Variance	0,37	0,25	0,15	0,26

Légende : Abs : Absorption, Dév : Dévouement, Vig : Vigueur, EG : Note globale de l'engagement au travail

Du tableau I, il ressort que les sujets de l'étude ont des notes moyennes de 2,52 ; 3,08 et 2,92 aux différentes dimensions de l'engagement au travail. En situant ces notes dans l'échelle d'interprétation, elles tombent toutes dans l'intervalle de 2,5-3,4 correspondant à un véritable engagement au travail. En d'autres termes, on peut conclure que les sujets enquêtés sont fortement engagés au travail. En ce qui concerne l'absorption, les résultats indiquent que les sujets de l'étude sont pleinement concentrés dans leurs travaux. Ils sont profondément absorbés par les tâches et oublient tout autour d'eux et ne se rendent pas compte du temps qui passe. Ils ont, ainsi, du mal à se détacher de leurs travaux et contents lorsqu'ils sont captivés par leurs activités. S'agissant du dévouement, il ressort que les sujets enquêtés ont une forte implication élevée dans leurs travaux et une forte motivation à relever des défis. Ils se montrent enthousiastes et ont des sentiments de fierté et d'importance. Ils sont ainsi passionnés par leur travail. Enfin, en ce qui concerne la vigueur, les résultats indiquent que les sujets enquêtés ont un niveau d'énergie élevé, une résistance mentale importante, une volonté d'investir des efforts dans le travail et de persévérer lors de situations difficiles.

**Tableau II. Résultats relatifs à la performance au travail (N=160)**

Notes Ind. Stat.	CR	GI	AI	EA	GS	PG
Moyenne	2,97	3,04	3,16	2,82	2,87	2,96

Ecart-type	0,47	0,58	0,44	0,41	0,40	0,46
Variance	0,22	0,32	0,20	0,17	0,16	0,21

**Légende :** CR : Créativité ; GI : Réactivité face aux urgences et aux imprévus ; AI : Adaptabilité interpersonnelle ; EA : Efforts d'apprentissage ; GS : Gestion du stress ; PG : Performance globale.

La lecture du tableau n° 2 révèle que les notes moyennes des sujets enquêtés aux différentes dimensions de la performance au travail (2,95 ; 3,02 ; 3,14 ; 2,80 et 2,85) tombent dans l'intervalle de 2,5-3,4 correspondant à une forte performance individuelle au travail. En d'autres termes, les sujets enquêtés s'estiment performants dans toutes leurs activités professionnelles. En ce qui concerne la créativité, il ressort clairement que les sujets ont une aptitude prononcée à trouver des solutions ou des approches nouvelles pour résoudre des problèmes complexes ou inédits. En d'autres termes, ils sont disposés à aller contre certaines idées bien établies pour arriver à une solution novatrice. Ils sont des sources potentielles de génération de nouvelles solutions et savent intégrer des informations variées dans le processus de production des solutions innovantes. Ils sont capables de développer de nouveaux outils et méthodes pour résoudre des problèmes inédits.

S'agissant de la réactivité face aux urgences et imprévus, on constate clairement que les sujets de l'étude ont des capacités personnelles à gérer les priorités et à s'adapter à de nouveaux contextes de travail. Ils sont ainsi capables de (d') : (1) orienter toute leur attention sur la situation complexe afin d'agir rapidement ; (2) décider vite des actions à entreprendre pour résoudre le problème ; (3) analyser très vite les solutions possibles ; (4) choisir rapidement l'implication la plus appropriée parmi une multitude et (5) réorganiser facilement leur travail pour s'adapter aux nouveaux contextes professionnels. Au niveau de l'adaptabilité interpersonnelle, on se rend compte que les sujets enquêtés sont capables d'ajuster leur style interpersonnel pour travailler efficacement avec différents collaborateurs qui peuvent se trouver au sein de leur entreprise ou dans des organisations partenaires. En d'autres termes, ils sont capables de développer de bonnes relations avec tous leurs interlocuteurs. D'ailleurs, cette relation est un élément important de l'efficacité professionnelle. Les sujets de l'étude comprennent les points de vue de leurs interlocuteurs et sont très collaboratifs. Ils sont capables d'apprendre de nouvelles manières de faire un travail et ajustent volontiers leurs comportements lorsqu'il s'agit de travailler.

En ce qui concerne les efforts d'apprentissage, les sujets de l'étude sont capables de démontrer une attitude volontaire et proactive vis-à-vis de leur développement personnel. Ils se forment régulièrement, dans ou en dehors de leur entreprise, pour être à jour. Ils sont à l'affût de dernières innovations dans leur domaine professionnel pour améliorer leur façon de travailler. Ils recherchent toutes les opportunités qui permettent de développer leurs performances (formation, groupes de travail, échanges avec les collègues, etc.) et se préparent au changement en participant à tout projet ou mission. Ils attendent que les nouveautés touchant à leur travail soient bien diffusées dans l'entreprise avant de se lancer dans leur apprentissage. Enfin, en ce qui concerne la gestion de stress, il ressort que les sujets enquêtés sont capables de conserver leur calme et de canaliser le stress de leur équipe. En d'autres termes, ils se montrent calmes dans des situations complexes et décisives. Ils cherchent des solutions en discutant calmement avec leurs collègues, les aident à maîtriser leur stress et se sentent à l'aise dans des tâches complexes et changeantes.

## **2.2. Relation entre l'engagement au travail et la performance individuelle**

Pour évaluer la relation entre les deux construits de l'étude, nous avons recouru au coefficient de corrélation de Bravais-Pearson, et cela, après avoir respecté tous les préalables de ce test (normalité des distributions et homogénéité des variances).

**Table III. Relation entre l'engagement et la performance au travail**

Engagement	Ind. Stat.	Performance globale
Absorption	<i>r</i>	.58**
	Sig.	0,00
	<i>r</i> <sup>2</sup>	.33
Dévouement	<i>r</i>	.63**
	Sig.	0,00
	<i>r</i> <sup>2</sup>	.39
Vigueur	<i>r</i>	.64**
	Sig.	0,00
	<i>r</i> <sup>2</sup>	.41
Global	<i>r</i>	.73**
	Sig.	0,00
	<i>r</i> <sup>2</sup>	.53

**Légende :** *r* : coefficient de corrélation de Bravais Pearson, *r*<sup>2</sup> : coefficient de détermination, sig : probabilité associée, \*\* : significatif au niveau de probabilité (0,01), \* : significatif au niveau de probabilité (0,05)

Du tableau n° 3, les constats suivants peuvent être faits :

- l'absorption corrèle positivement et significativement avec la performance globale au travail (.58). En d'autres termes, les sujets qui sont très absorbés par leur travail tendent également à être très performants au travail. Cette relation est modérée et consistante (33 % d'association entre les deux variables).
- le dévouement est corrélé positivement et significativement avec la performance globale au travail (.63). En d'autres termes, les sujets qui sont très dévoués au travail sont également très performants au travail. Cette relation est modérée et consistante (39 % d'association entre les deux variables).
- la vigueur corrèle positivement et significativement avec la performance globale au travail (.64). On peut ainsi conclure que les sujets très vigoureux au travail sont également très performants au travail. Cette relation est modérée et consistante (41 % d'association entre les deux variables)
- la note globale de l'engagement au travail corrèle positivement et significativement avec la performance globale au travail (.73). On peut ainsi conclure que les sujets très engagés au travail sont également très performants au travail. Cette relation est marquée et forte (53 % d'association entre les deux variables).

### III. DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de l'étude révèlent que les sujets enquêtés sont très engagés dans leurs activités professionnelles. Concrètement, ils sont très dévoués, absorbés et vigoureux dans leurs tâches professionnelles. Cet engagement exceptionnel démontre qu'à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et l'Institut National de Préparation Professionnelle, il y a disponibilité des ressources de l'emploi qui, par ricochet, entraînent un engagement particulier des agents. Dans la liste de ces ressources, on peut citer : le soutien organisationnel, la reconnaissance au travail et l'autonomie au travail. Ces trois ressources, très présentes à la CNSS et à l'INPP, comme le démontrent Dikambo (2018) ainsi qu'Enguta, Mayala et Kutunga (2023), contribueraient au développement de l'engagement au travail chez les agents de ces établissements en augmentant la motivation intrinsèque et extrinsèque. Plus précisément, ces ressources favoriseraient l'apprentissage et le développement, et permettent, par ricochet, de combler des besoins psychologiques fondamentaux (besoins d'autonomie, appartenance et compétence) augmentant ainsi la motivation intrinsèque (Ryan & Frederick, 1997).

La théorie de l'échange social de Blau (1964) semble justifier aussi la nature de nos résultats. En effet, cette théorie postule que les salariés s'engagent volontairement dans des conduites de réciprocité envers (et pour le bénéfice de) leur employeur, lorsqu'ils ont le sentiment que ce dernier contribue, de manière significative, à la qualité de leur environnement de travail, mais, également, lorsqu'il valorise les efforts réalisés dans le cadre de leur activité professionnelle. Selon Eisenberger et al. (1986), plus les employés perçoivent que leur organisation prend en compte leurs attentes, plus ils fournissent d'efforts et sont motivés pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Lorsqu'on contextualise cette théorie par rapport à nos résultats, on se rend compte que la CNSS et l'INPP mettent leurs agents dans de très bonnes conditions. Ils travaillent dans des conditions très ergonomiques et bénéficient d'une rémunération les mettant au large des besoins. De telles conditions ne peuvent que les pousser à pouvoir s'engager de manière particulière dans les activités professionnelles.

Au niveau de la performance au travail, les résultats de l'étude indiquent que les sujets enquêtés sont très performants au travail. En d'autres termes, ils sont très créatifs, réactifs face aux urgences, adaptables sous l'angle individuel et disposés à apprendre au travail. Ils savent aussi gérer de manière efficace les situations stressantes liées à l'exercice de leur travail. Cette forte performance individuelle ne peut que donner lieu à une performance organisationnelle qui, selon la littérature consacrée, est constituée des performances individuelles des travailleurs. Ces résultats peuvent être dus aux efforts d'amélioration des conditions de travail dans ses différents aspects fournis par les autorités actuelles de ces deux établissements. Ces efforts ayant apporté des changements dans les conditions de travail de chaque jour, il est tout à fait normal que les travailleurs puissent être performants, car les études ont démontré que les conditions de travail impactent de manière considérable la performance au travail.

En ce qui concerne la relation entre l'engagement et la performance au travail, on constate l'existence d'une relation positive et significative entre la note globale de l'engagement au travail et celle de la performance au travail. Ces résultats remettent en question ceux de Brown (1996) où une quasi-absence de relation (0,08) entre l'implication dans l'activité de travail (engagement au travail) et la performance a été mise en exergue. Nos résultats vont ainsi de pair avec ceux de Keller (1997) où il a été constaté que l'engagement au travail est un prédicteur significatif (corrélation de 0,23) de la performance au travail. La conclusion de Halbesleben (2010), selon laquelle les individus engagés au travail (énergiques et enthousiastes à propos de leur travail) ont une meilleure performance au travail que les individus non-engagés au travail, est attestée à partir de nos résultats.

## CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif de mettre en relation l'engagement au travail et la performance individuelle des agents de deux établissements publics congolais (INPP et CNSS). Pour ce faire, deux échelles évaluant les deux construits sous-étude ont été administrées à un échantillon de commodité de 160 agents de ces deux établissements.

Les résultats de l'étude indiquent globalement l'existence des relations positives et significatives entre l'engagement au travail et la performance individuelle. La vigueur est la dimension de l'engagement qui influence de façon particulière la performance au travail des agents. De ces résultats, il nous paraît important de suggérer aux managers de ces deux organisations de mettre en place des politiques managériales boostant l'engagement au travail des agents, qui du reste, est une ressource incontournable pour une forte performance individuelle et organisationnelle.

## Bibliographie

- Allen, N. & Meyer, F. (1990). The measurement and antecedents of affective Continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*.63. (1).1-18.
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26. 1-14.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M. & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology (Position paper). *Work and Stress*. 22. 187-200.
- Benkhof, B. (1997). Ignoring commitments is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*. 50.6. 10-25.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : Academic Press.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Buletin*. 120.235-255.
- Charbonnier-Voirin, A. & Roussel, P. (2012). La performance adaptative : Une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations. *Revue Canadienne des sciences de l'administration*. 29.280-293.
- Dikambo Belotshi, Y. (2018). *Analyse des déterminants de la disposition à la mobilité intra-organisationnelle chez les agents de la caisse nationale de sécurité sociale*. Mémoire de licence en Gestion de ressources humaines. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Eisenberger, R. et al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*.71(3).500-507.
- Enguta Mwenzi, J., Mayala Basinsa, L. & Kutunga Nijikap, F.R. (2023). Climat organisationnel et créativité au travail des salariés congolais. *REMSES*. 8(1). 140-154.
- Glèlè, A.Y. (2014). Analyse exploratoire de l'engagement au travail : utilisation de l'échelle d'utrecht au Bénin. *Santé publique*. 26 (3). 365-367.
- Halbesleben, JRB (2010). A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands resources and consequences. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (eds). *Work Engagement: Recent developments in theory and research (pp.102-107)*. New York: Psychology Press.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment ad longitudinal predictors of job performance : a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*. 82.4.539-545.
- Périlleux, T. (1997). *Le travail des épreuves : dispositifs de production et formes de souffrance dans une entreprise industrielle*. Paris : Editions EHESS.
- Pulakos, E.D. et al. (2002). Adaptability in the work-place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Appied Psychology*. 85.612-624.
- Remo Yossa, M., Enguta Mwenzi, J. & Kasongo Djunga, A. (2022). Incidence de la réforme des entreprises publiques sur l'engagement au travail des salariés de la société commerciale des transports et des ports. *Mouvements et enjeux sociaux*. 125. 167-175.
- Seppala, P. et al. (2009). The construct validity of the Utrecht work engagement scale: multisample and longitudinal evidence. *J Hapiness Stud*. 10.459-81.
- Simpson, M.R. (2009). *Engagement at work: a review of the literature*. *Int J Nurs Stud*. 46(7).1012-1024.
- Steers R. (1977). Antecedents and outcomes of organisationnel commitment. *Administrative Science Quartely*. 22. 46-56.