

[https://doi.org/10.52326/jss.utm.2025.8\(1\).06](https://doi.org/10.52326/jss.utm.2025.8(1).06)  
UDC 331.101:369(675)



## WORK PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN A CONGOLESE PUBLIC ESTABLISHMENT AND ITS DETERMINANTS

Jonathan Enguta Mwenzi, ORCID: 0000-0002-0647-2610,  
Sosthène Bokebe Iyeti \*, ORCID: 0009-0006-8279-5186,  
Giscard Mpangi Moseseli, ORCID: 0009-0009-3355-9613

Université de Kinshasa, 1 avenue de l'Université/Lemba, B.P. 127 Kinshasa XI, République Démocratique du Congo

\* Corresponding author: Sosthène Bokebe Iyeti, [sosthenebokebe@gmail.com](mailto:sosthenebokebe@gmail.com)

Received: 02. 01. 2025

Accepted: 03. 04. 2025

**Abstract.** The aim of this study was to evaluate the work performance of employees of a Congolese public institution (in this case, the Caisse Nationale de Sécurité Sociale), and to assess the factors that might explain this performance. It was based on the following three hypotheses: (1) Caisse Nationale de Sécurité Sociale employees would perform well at work; (2) sociodemographic variables and career characteristics would significantly explain the performance of these employees; (3) career characteristics would be more decisive in the performance of these employees than sociodemographic factors. To test these hypotheses, an individual work performance scale was administered to a non-probabilistic sample of 93 general management employees at the above-mentioned establishment. Overall, the results confirmed our hypotheses. In other words, employees of this establishment perform well at work, and their performance is explained by both sociodemographic and career factors. In terms of socio-demographic factors, only the variables gender and age influenced one of the five dimensions of job performance.

**Keywords:** *career characteristics, determinants, employees, job performance, sociodemographic factors.*

**Rezumat.** Acest studiu și-a propus să evalueze performanța în muncă a angajaților unei instituții publice congoleze - Fondul Național de Securitate Socială și să evalueze factorii care ar putea explica nivelul de performanță al agenților. S-a bazat pe trei ipoteze: (1) angajații Fondului Național de Asigurări Sociale s-ar dovedi a fi eficienți la locul de muncă; (2) variabilele socio-demografice și caracteristicile carierei ar explica semnificativ performanța acestor angajați; (3) caracteristicile carierei ar fi mai decisive în performanța acestor angajați în comparație cu factorii socio-demografici. Pentru a testa aceste ipoteze, s-a administrat o scară de performanță individuală în muncă unui eșantion non-probabil de 93 de angajați ai conducerii generale a unității menționate anterior. Rezultatele obținute au făcut posibilă confirmarea globală a ipotezelor noastre. Cu alte cuvinte, angajații acestei unități sunt eficienți la locul de muncă, iar performanța lor se explică atât prin factori socio-demografici, cât și pe cei de carieră. La nivelul factorilor socio-demografici, doar variabilele sex și vârstă au influențat una dintre cele cinci dimensiuni ale performanței în muncă.

**Cuvinte cheie:** *caracteristici ale carierei, determinanți, factori socio-demografici, performanță la locul de muncă, angajați.*

## **1. Introduction**

En Gestion des Ressources Humaines, la recherche d'une forte performance individuelle et organisationnelle fait partie des objectifs prioritaires de toute entreprise. En effet, aucune entreprise ne peut pérenniser ses activités si elle ne dispose des salariés performants au travail. Ce souci de la performance est dicté par le contexte économique actuel marqué une forte concurrence. Dans un tel contexte, la compétitivité des organisations est plus en plus fonction de la performance de leur capital humain. En effet, la performance d'une organisation est fortement corrélée à la performance individuelle de son personnel car c'est ce dernier qui met en œuvre la stratégie organisationnelle et fournit des efforts immenses pour atteindre les objectifs organisationnels [1]. Ainsi, du point de vue professionnel, la performance d'un salarié peut être considérée comme une activité dans laquelle ce dernier est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles [2]. Cette performance n'est pas seulement importante pour l'organisation. Elle est également cruciale pour les salariés dans la mesure où l'accomplissement des tâches et une haute performance peuvent être une source de satisfaction, de sentiments de maîtrise et de fierté. Par contre, une faible performance et l'incapacité de contribuer à l'atteinte des objectifs peuvent être perçus par les salariés comme une situation insatisfaisante ou même comme un échec personnel [3]. C'est pour cette raison que la performance au travail fait partie des variables de management les plus étudiées au cours de ces dernières décennies [2]. En effet, ces différentes recherches se proposent de comprendre les antécédents de ce phénomène et ses répercussions tant sur l'environnement de travail que sur la santé organisationnelle. S'agissant des antécédents, plusieurs études ont démontré que la performance au travail est affectée par plusieurs facteurs ou déterminants.

Ces déterminants peuvent être regroupés en trois groupes: les caractéristiques sociodémographiques, les caractéristiques de la carrière et les caractéristiques organisationnelles [4-6]. Dans la liste des caractéristiques sociodémographiques, quatre variables sont identifiées comme ayant une grande influence sur la performance au travail (le sexe, l'âge, l'état-civil et le niveau d'études). En ce qui concerne le sexe, Kossek et Ozeki [7] avancent que les femmes seraient globalement moins performantes que les hommes au travail en raison d'attentes plus faibles que celles du sexe opposé. Cette étude trouve des éléments de réponse dans celle de Pailhé et Solaz [8] selon laquelle les femmes accordent au fil des années aux enfants et/ou à la famille de plus en plus de place alors que les hommes, durant les mêmes périodes, se rapprochent davantage de leur activité professionnelle. S'agissant de l'âge, il a été démontré que la performance au travail est plus élevée chez les sujets plus âgés [4]. En effet, à partir de 25 ans, les éléments de satisfaction liés à la performance commencent à émerger, notamment en raison du premier emploi et de la découverte du monde professionnel [9,10]. Le statut marital (en couple ou situation monoparentale) conditionnerait le niveau de performance au travail [7,11]. Les célibataires seraient, dans cette optique, plus performants au travail que les mariés. Ces études ont également démontré que les sujets ayant un niveau d'études élevé tendent à être plus performants au travail que ceux qui ont un faible niveau d'études. Les études couplant les caractéristiques de la carrière avec la performance au travail ont pu démontrer le rôle primordial qu'exercent l'ancienneté au travail et le grade sur cette dernière. En effet, l'ancienneté et le statut professionnel (grade) favorisent un accroissement de la performance au travail à mesure que ces variables augmentent dans le temps [4-6]. Au niveau des

caractéristiques organisationnelles, les conditions du travail en général et en particulier la rémunération semblent avoir un effet très positif sur la performance au travail. Dans une étude menée auprès des enseignants aux États-Unis par le National Center for Education Statistics, que citent Gaziel et Wasserstein-Waret [4], il a été démontré que les sujets sont plus performants au travail lorsque leurs conditions de travail sont plus favorables. Ces conditions comprenaient des données relatives au soutien de l'administration à leur égard, au leadership et à une autonomie suffisante. Sans grande surprise, Saltzstein et al. [12] ont constaté qu'un niveau de rémunération élevé donnerait davantage lieu à une forte performance au travail qu'un niveau faible de rémunération et un leadership autoritaire.

De ces trois catégories des déterminants, plusieurs études [4,13,14] ont révélé que les variables sociodémographiques et les caractéristiques de la carrière influencent de manière particulière la performance au travail. La présente étude se propose de vérifier si la forte influence des variables sociodémographiques et des caractéristiques de la carrière sur la performance au travail constatée dans les études antérieures se vérifie dans le contexte des entreprises congolaises. Cette étude se justifie par le fait qu'il a toujours été démontré que la nature de l'effet des variables sociodémographiques et des caractéristiques de la carrière sur la performance au travail varie d'un pays à un autre, et cela, en fonction du contexte socioéconomique et organisationnel. En plus, dans le contexte organisationnel congolais, les études sur les déterminants de la performance au travail des employés sont très rares. La présente étude se propose de palier ce déficit en ciblant la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS en sigle) comme champ d'investigation. Cette étude se propose de vérifier les hypothèses ci-après: (1) les salariés de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale se révéleraient performants au travail; (2) les variables sociodémographiques et les caractéristiques de la carrière expliqueraient significativement la performance de ces salariés; (3) les caractéristiques de la carrière seraient plus déterminantes dans la performance de ces salariés comparativement aux facteurs sociodémographiques.

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Milieu d'investigation de l'étude**

La Caisse Nationale de la Sécurité Sociale est le champ d'investigation de la présente recherche. Sa direction générale est située à Kinshasa sur le boulevard du 30 juin n°95 dans la commune de la Gombe. Elle a pour objectif de: (1) réparer les conséquences de l'invalidité, de la vieillesse, du décès, de l'accident du travail ainsi que des maladies professionnelles connus par les travailleurs et (2) faire face aux charges de la famille en attendant que d'autres branches de prestations soient instituées.

### **2.2. Participants à l'étude**

La population de cette recherche est constituée de tous les salariés de la direction générale de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale, dont l'effectif total s'élève à 811 agents. De cette population, un échantillon non-probabiliste de 93 sujets a été extrait en tenant compte de leur consentement à participer à l'étude. Cet échantillon varie en fonction des caractéristiques suivantes : (1) le sexe, (2) la tranche d'âge, (3) le niveau d'études, (4) l'état-civil, (5) l'ancienneté au travail et (6) la catégorie socioprofessionnelle. Au niveau du sexe, on retrouve 58 hommes contre 35 femmes. En ce qui concerne la tranche d'âge, nous avons 10 sujets âgés de moins de 30 ans, 39 de 30-39 ans, 33 de 40-49 ans et 11 de 50 ans et plus. S'agissant du niveau d'études, nous avons 9 diplômés d'État (bac), 29 gradués (bac+3) et 55 licenciés (bac+5). L'échantillon compte 63 mariés, 27 célibataires et 3 divorcés. Selon

l'ancienneté au travail, on retrouve 10 sujets ayant moins de 10 ans d'ancienneté, 43 de 10-19 ans et 10 de 20-29 ans. Concernant la catégorie socioprofessionnelle, nous avons 44 agents d'exécution, 47 cadres de collaboration et 2 cadres de direction.

### 2.3. Technique de récolte des données

Pour évaluer la performance au travail des salariés, nous avons administré l'échelle de la performance individuelle au travail. Cette échelle a été tirée de l'adaptation de Charbonnier et Roussel [15] de l'échelle de Pulakos et al [16] (dans sa dimension adaptative). Globalement, elle est constituée de 21 items évaluant cinq dimensions de la performance adaptative au travail: (1) la créativité, (2) la réactivité face aux urgences et aux imprévus, (3) l'adaptabilité interpersonnelle, (4) les efforts d'apprentissage et (5) la gestion du stress. Le salarié exprime son point de vue en tenant compte de quatre modalités de réponses: (1) totalement en désaccord (TD), (2) en désaccord (D), (3) en accord (A) et (4) totalement en accord (TA). Cet instrument a une bonne cohérence interne avec une valeur globale de l'alpha de Cronbach supérieure à 0,70 (0,80).

## 3. Résultats de l'étude

### 3.1. Résultats globaux

Les résultats de l'étude sont présentés de façon globale sans tenir compte des spécificités des facteurs sociodémographiques de l'étude. Cette présentation, quoi que globale, se fait question par question, et cela, en fonction des dimensions de l'échelle de la performance au travail.

#### 3.1.1. Première dimension: Créativité

La première dimension de notre échelle est constituée de quatre questions (1, 2, 3 et 4). Les réactions de nos sujets à ces questions sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 1

Réactions des sujets aux items liés à la créativité

Items	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
1. Je n'hésite pas à aller contre certaines idées bien établies pour proposer une solution novatrice	4 (4,3%)	4 (4,3%)	32 (34,4%)	53 (57%)	93 (100%)
2. Dans mon service, on compte sur moi pour proposer des solutions nouvelles	4 (4,3%)	12 (12,9%)	24 (25,8%)	53 (57 %)	93 (100%)
3. J'intègre des informations très variées pour trouver une solution innovante	6 (6,5%)	32 (34,4%)	0 (0%)	55 (59,1%)	93 (100%)
4. Je développe de nouveaux outils et méthodes pour résoudre ces problèmes inédits	13 (14%)	25 (26,9%)	0 (0%)	55 (59,1%)	93 (100%)

**Légende:** TD - totalement en désaccord; D – en désaccord; A - en accord; TA - totalement en accord.

Le Tableau 1 montre que 91,4% des salariés affirment, à divers degrés, ne pas hésiter à aller à l'encontre de certaines idées bien établies pour proposer des solutions innovantes, tandis que 8,6% ont un avis contraire. S'agissant de la tendance du service à compter sur les travailleurs pour avoir de nouvelles idées, 82,8% des salariés approuvent cette tendance contre 17,2% des salariés qui la désapprouvent. Du même tableau, on constate que 59,1% des salariés affirment intégrer des informations très variées pour trouver des solutions

innovantes contre 40,9% des sujets qui ont un point de vue contraire. Enfin, 59,1% des salariés affirment développer de nouveaux outils et méthodes pour résoudre les problèmes professionnels contre 40,9% qui ont un avis contraire.

### 3.1.2. Deuxième dimension: Réactivité face aux urgences et imprévus

La deuxième dimension de notre échelle est constituée de quatre items (5, 6, 7 et 8). Les réactions de nos sujets à ces items sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 2

#### Réactions des sujets aux items liés à la réactivité face aux urgences

Items	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
5. Je parviens à orienter toute mon attention sur la situation pour agir rapidement	2 (2,2%)	5 (5,4%)	17 (18,3%)	69 (74,1%)	93 (100%)
6. Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre le problème	5 (5,4%)	7 (7,5%)	22 (23,7%)	59 (63,4%)	93 (100%)
7. J'analyse très vite les solutions possibles et leurs implications pour choisir la plus appropriée d'entre elles	4 (4,3%)	11 (11,8%)	22 (23,7%)	56 (60,2%)	93 (100%)
8. Je réorganise facilement mon travail pour m'adapter à la nouvelle situation	8 (8,6%)	14 (14%)	18 (19,4%)	54 (58,0%)	93 (100%)

**Légende:** TD - totalement en désaccord; D – en désaccord; A - en accord; TA - totalement en accord.

Des résultats consignés dans le Tableau 2, il ressort que 92,4% des salariés affirment parvenir à orienter leur attention sur les situations-problèmes en vue d'agir rapidement contre 7,6% des sujets qui n'arrivent pas à le faire. On constate aussi de ce même tableau que 87,1% des salariés, à des degrés variables, affirment décider vite des actions à entreprendre afin de résoudre les problèmes contre 12,9% des sujets qui ont un avis contraire. En ce qui concerne la rapide analyse des solutions et de leurs implications dans le souci de choisir la meilleure solution, 83,9% des salariés affirment faire cette analyse contre 16,1% des sujets qui n'arrivent pas à la faire. Enfin, 77,4% des salariés arrivent à réorganiser facilement leur travail dans le but de s'adapter aux nouvelles situations. Par contre, 22,6% des sujets ont un avis contraire.

### 3.1.3. Troisième dimension: Adaptabilité interpersonnelle

La troisième dimension de notre échelle est constituée de quatre items (9, 10, 11 et 12). Les réactions de nos sujets à ces items sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 3

#### Réactions des sujets aux items liés à l'adaptabilité interpersonnelle

Items	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
9. Je développe de bonnes relations avec tous mes interlocuteurs car c'est un élément important de mon efficacité	3 (3,2%)	6 (6,5%)	18 (19,3%)	66 (71%)	93 (100%)
10. Je cherche à comprendre les points de vue de mes interlocuteurs pour pouvoir mieux échanger avec eux	5 (5,4%)	10 (10,8%)	21 (22,5%)	51 (61,3%)	93 (100%)

Continuation Tableau 3

11. Pour mieux collaborer avec ces personnes, j'apprends de nouvelles manières de faire mon travail	5 (5,4%)	13 (13,9%)	22 (23,7%)	53 (57%)	93 (100%)
12. J'ajuste volontiers mon comportement lorsqu'il s'agit de travailler avec ces personnes	5 (5,4%)	20 (21,5%)	16 (17,2%)	52 (55,9%)	93 (100%)

**Légende:** TD - totalement en désaccord; D – en désaccord; A - en accord; TA - totalement en accord.

La lecture du Tableau 3 révèle que les salariés enquêtés savent s'adapter aux autres dans leurs relations professionnelles. En plus, 90,3% des salariés, à des degrés différents, savent développer de bonnes relations avec leurs collègues de service. On constate également que 83,8% des salariés, à des intensités variables, cherchent à comprendre les points de vue des autres dans leurs échanges. Du même tableau, il ressort que 80,7% des salariés, à des degrés variables, apprennent de nouvelles manières de travailler pour bien collaborer avec leurs collègues de service. Enfin, 73,1% des salariés, à des degrés différents, affirment ajuster volontiers leurs comportements lorsqu'ils travaillent en groupe.

#### 3.1.4. Quatrième dimension: Efforts d'apprentissage

La quatrième dimension de notre échelle est constituée de cinq items (13, 14, 15, 16 et 17). Les réactions de nos sujets à ces items sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 4

#### Réactions des sujets aux items liés aux efforts d'apprentissage

Items	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
13. Je me forme régulièrement, dans ou en dehors de l'entreprise, pour maintenir mes compétences à jour	3 (3,2%)	21 (22,6%)	26 (28%)	43 (46,2%)	93 (100%)
14. Je suis à l'affût de dernières innovations dans mon domaine professionnel pour améliorer ma manière de travailler	4 (4,3%)	9 (9,7%)	27 (29%)	53 (57%)	93 (100%)
15. Je recherche toutes les opportunités qui me permettent de développer mes performances (formation, groupes de travail, échanges avec les collègues, etc.)	6 (6,5%)	11 (11,8%)	12 (12,9%)	64 (68,8%)	93 (100%)
16. Je me prépare au changement en participant à tout projet ou mission qui le permet.	6 (6,5%)	18 (19,4%)	18 (19,4%)	51 (54,7%)	93 (100%)
17. J'attends que les nouveautés touchant mon travail soient bien diffusées dans l'entreprise avant de me lancer dans leur apprentissage	6 (6,5%)	11 (11,8%)	22 (23,7%)	54 (58,0%)	93 (100%)

**Légende:** TD - totalement en désaccord; D – en désaccord; A - en accord; TA - totalement en accord.

Il ressort du Tableau 4 que 74,2% des salariés se forment régulièrement pour actualiser leurs compétences professionnelles contre 25,8% des sujets qui n'arrivent pas à se former. Dans cette même logique, 86% des salariés sont à l'affût de dernières innovations pour améliorer leur manière de travailler. Du même tableau, on constate que 81,7% des salariés, à des degrés variables, sont à la recherche des opportunités qui facilitent le développement de leurs compétences. De plus, 74,1% des salariés se préparent au changement en participant aux projets qui le facilitent. Enfin, 81,7% des salariés affirment, à des degrés différents, attendre la diffusion des nouveautés touchant leur travail avant de pouvoir se lancer dans leur apprentissage.

### 3.1.5. Cinquième dimension: Gestion du stress

La cinquième dimension de notre échelle est constituée de quatre items (18, 19, 20 et 21). Les réactions de nos sujets à ces items sont présentées dans le Tableau suivant.

Tableau 5

Réactions des sujets aux items liés à la gestion du stress					
Items	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
18. Je conserve mon calme dans des situations où j'ai à prendre de nombreuses décisions	6 (6,5%)	15 (16,1%)	18 (19,3%)	54 (58,1%)	93 (100%)
19. Je cherche des solutions en discutant calmement avec mes collègues	9 (9,7%)	14 (15,1%)	17 (18,2%)	53 (57%)	93 (100%)
20. Par mes conseils et mon comportement, j'aide mes collègues à maîtriser leur stress	8 (8,6%)	13 (14%)	16 (17,2%)	56 (60,2%)	93 (100%)
21. Je me sens à l'aise même si mes tâches changent et s'enchainent rapidement	10 (10,8%)	15 (16,1%)	17 (18,3%)	51 (54,8%)	93 (100%)

**Légende:** TD - totalement en désaccord; D – en désaccord; A - en accord; TA - totalement en accord.

La lecture du Tableau 5 indique que 77,4% des salariés, à des degrés variables, conservent leur calme dans des situations qui exigent la prise de nombreuses décisions. Dans ce même tableau, on constate que 75,2% des salariés cherchent des solutions en discutant calmement avec leurs collègues de service. De plus, 77,4% des salariés aident, par leurs conseils et comportements, les autres à maîtriser leurs stress. Enfin, 73,1% des salariés se sentent à l'aise en dépit du changement et de l'enchainement de leurs tâches professionnelles, et cela à des degrés différents.

### 3.2. Analyse différentielle des résultats

L'objectif de la présente analyse différentielle est de déterminer l'effet des variables sociodémographiques (sexe, tranche d'âge, niveau d'études, état civil) et des caractéristiques de la carrière (ancienneté au travail et catégorie socio-professionnelle) sur la performance au travail des salariés enquêtés. Pour ce faire, nous avons recouru au test de chi-carré dont les résultats sont présentés dans les tableaux suivants. Cinq items en raison d'un item par dimension ont été ciblés pour la présente analyse. Il s'agit des items : 1, 7, 10, 15 et 21. (Créativité : Item n°1 ; réactivité face aux urgences et imprévus : Item n°7 ; adaptabilité interpersonnelle : Item n°10 ; efforts d'apprentissage : Item n°15 ; gestion de stress : Item n°21).

Tableau 6

## Influence du sexe sur les résultats

Dimensions	Statistiques de $\chi^2$					Statistiques de V de Cramer	
	Items	$\chi^2$	ddl	Sig.	Déc	V	Sig.
Créativité	1	3,58	3	0,31	NS	0,19	0,31
Réactivité face aux urgences et imprévus	7	0,65	3	0,88	NS	0,08	0,88
Adaptabilité interpersonnelle	10	9,28	3	0,03	S	0,31	0,03
Efforts d'apprentissage	15	3,55	3	0,08	NS	0,19	0,08
Gestion de stress	21	7,45	3	0,06	NS	0,28	0,06

**Légende:**  $\chi^2$  - Chi-carré, Sig. - Signification, ddl - degré de liberté, Déc - décision, NS - non-significative, S - significative, V - V de Cramer, intervalle de confiance 95 %,  $p < 0,05$ .

La lecture du Tableau 6 révèle que la variable sexe n'a influencé que l'adaptabilité interpersonnelle des salariés ( $p < 0,05$ ). L'effet de cette variable sur l'adaptabilité est modéré comme le démontre le résultat du test V de Cramer ( $0,2 < V \leq 0,6$ ).

Tableau 7

## Influence de la tranche d'âge sur les résultats

Dimensions	Statistiques de $\chi^2$					Statistiques de V de Cramer	
	Items	$\chi^2$	ddl	Sig.	Déc	V	Sig.
Créativité	1	16,76	9	0,06	NS	0,25	0,06
Réactivité face aux urgences et imprévus	7	12,39	9	0,19	NS	0,21	0,19
Adaptabilité interpersonnelle	10	6,87	9	0,65	NS	0,15	0,65
Efforts d'apprentissage	15	20,50	9	0,02	S	0,27	0,02
Gestion de stress	21	11,20	9	0,26	NS	0,20	0,26

**Légende:**  $\chi^2$  - Chi-carré, Sig. - Signification, ddl - degré de liberté, Déc - décision, NS - non-significative, S - significative, V - V de Cramer, intervalle de confiance 95 %,  $p < 0,05$ .

Du Tableau 7, il ressort que la variable tranche d'âge n'a influencé que les efforts d'apprentissage des salariés enquêtés ( $p < 0,05$ ). L'influence de cette variable sur les efforts d'apprentissage est modérée comme le démontre le résultat du test V de Cramer ( $0,2 < V \leq 0,6$ ).

Tableau 8

## Influence du niveau d'études sur les résultats de l'étude

Dimensions	Statistiques de $\chi^2$					Statistiques de V de Cramer	
	Items	$\chi^2$	ddl	Sig.	Déc	V	Sig.
Créativité	1	7,55	6	0,27	NS	0,20	0,27
Réactivité face aux urgences et imprévus	7	9,35	6	0,16	NS	0,22	0,16
Adaptabilité interpersonnelle	10	7,94	6	0,24	NS	0,21	0,24



Continuation Tableau 8

Efforts d'apprentissage	15	10,19	6	0,12	NS	0,33	0,12
Gestion de stress	21	8,02	6	0,24	NS	0,29	0,24

**Légende:**  $\chi^2$  - Chi-carré, Sig. - Signification, ddl - degré de liberté, Déc - décision, NS - non-significative, V - V de Cramer, intervalle de confiance 95 %,  $p < 0,05$ .

La lecture du Tableau 8 révèle que la variable niveau d'études n'a pas affecté significativement la performance au travail des sujets enquêtés ( $p < 0,05$ ).

Tableau 9

## Influence de l'état-civil sur les résultats de l'étude

Dimensions	Statistiques de $\chi^2$					Statistiques de V de Cramer	
	Items	$\chi^2$	ddl	Sig.	Déc	V	Sig.
Créativité	1	3,51	6	0,74	NS	0,13	0,74
Réactivité face aux urgences et imprévus	7	8,93	6	0,18	NS	0,21	0,18
Adaptabilité interpersonnelle	10	1,43	6	0,96	NS	0,08	0,96
Efforts d'apprentissage	15	2,34	6	0,88	NS	0,11	0,88
Gestion de stress	21	2,73	6	0,84	NS	0,12	0,84

**Légende:**  $\chi^2$  - Chi-carré, Sig. - Signification, ddl - degré de liberté, Déc - décision, NS - non-significative, V - V de Cramer, intervalle de confiance 95 %,  $p < 0,05$ .

Du Tableau 9, il ressort que la variable état-civil n'a pas influencé la performance au travail des salariés enquêtés ( $p < 0,05$ ).

Tableau 10

## Influence de l'ancienneté sur les résultats

Dimensions	Statistiques de $\chi^2$					Statistiques de V de Cramer	
	Items	$\chi^2$	ddl	Sig.	Déc	V	Sig.
Créativité	1	13,28	6	0,04	S	0,26	0,04
Réactivité face aux urgences et imprévus	7	3,60	6	0,73	NS	0,14	0,73
Adaptabilité interpersonnelle	10	18,71	6	0,01	S	0,32	0,01
Efforts d'apprentissage	15	12,52	6	0,04	S	0,26	0,04
Gestion de stress	21	37,95	6	0,00	S	0,45	0,00

**Légende:**  $\chi^2$  - Chi-carré, Sig. - Signification, ddl - degré de liberté, Déc - décision, NS - non-significative, S - significative, V - V de Cramer, intervalle de confiance 95 %,  $p < 0,05$ .

La lecture du Tableau 10 indique que la variable ancienneté au travail a permis de différencier les réactions des salariés à quatre dimensions sur les cinq de l'échelle de la performance au travail (créativité, adaptabilité interpersonnelle, efforts d'apprentissage et

gestion du stress) car les probabilités y associées sont toutes inférieures à la probabilité critique ( $p < 0,05$ ). Ces associations entre la variable ancienneté et les quatre dimensions de la performance au travail sont modérées conformément aux résultats du V de Cramer ( $0,2 < V \leq 0,6$ ).

Tableau 11

## Influence de la catégorie socio-professionnelle sur les résultats

Dimensions	Statistiques de $\chi^2$				Statistiques de V de Cramer		
	Items	$\chi^2$	ddl	Sig.	Décision	V	Sig.
Créativité	1	13,62	6	0,03	S	0,38	0,03
Réactivité face aux urgences et imprévus	7	6,73	6	0,35	NS	0,27	0,35
Adaptabilité interpersonnelle	10	6,04	6	0,42	NS	0,18	0,42
Efforts d'apprentissage	15	14,54	6	0,02	S	0,28	0,02
Gestion de stress	21	4,39	6	0,62	NS	0,22	0,62

**Légende:**  $\chi^2$  - Chi-carré, Sig. - Signification, ddl - degré de liberté, Déc - décision, NS - non-significative, S - significative, V - V de Cramer, intervalle de confiance 95 %,  $p < 0,05$ .

Du Tableau 11, il ressort que la variable catégorie socio-professionnelle n'a influencé que deux dimensions sur les cinq de l'échelle de la performance individuelle au travail (créativité et efforts d'apprentissage). Cette conclusion est dictée par le fait que les probabilités y associées sont inférieures à la probabilité critique ( $p < 0,05$ ). Ces associations entre la variable catégorie socioprofessionnelle et les deux dimensions de la performance au travail sont modérées conformément aux résultats du V de Cramer ( $0,2 < V \leq 0,6$ ).

#### 4. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche révèlent que tous les indicateurs de la performance au travail sont évalués positivement par les sujets enquêtés. Ainsi, on peut conclure que les salariés enquêtés sont performants au travail. Cette performance au travail se manifeste par cinq aptitudes: (1) la créativité, (2) la réactivité face aux urgences et imprévus, (3) l'adaptabilité interpersonnelle, (4) les efforts d'apprentissage et (5) la gestion du stress. En ce qui concerne la créativité, les résultats indiquent que les salariés de la CNSS sont créatifs dans leurs tâches professionnelles. Tous les quatre indicateurs de cette dimension sont évalués positivement par les salariés enquêtés. Il s'agit de: (1) la tendance à ne pas hésiter à aller à l'encontre de certaines idées bien établies pour proposer des solutions novatrices; (2) la tendance à être une ressource pour le service en matière des propositions des solutions nouvelles; (3) l'intégration des informations variées pour trouver des solutions innovantes et (4) la possibilité de développer de nouveaux outils et méthodes de résolution des problèmes. S'agissant de la réactivité face aux urgences et imprévus, tous les quatre indicateurs sont évalués positivement par les salariés enquêtés. Il s'agit de: (1) l'aptitude à orienter l'attention sur les situations-problèmes en vue d'agir rapidement; (2) de la tendance à décider rapidement des actions à entreprendre dans la résolution des problèmes, (3) l'analyse rapide des solutions et de leurs implications dans le travail et (4) la tendance de réorganiser facilement le travail dans le but de s'adapter aux nouvelles situations.

En matière d'adaptabilité interpersonnelle, les résultats indiquent que nos salariés savent s'adapter dans leurs relations face aux autres. En effet, tous les quatre indicateurs de

cette dimension sont évalués positivement par les salariés enquêtés. Il s'agit de: (1) la capacité à développer de bonnes relations avec les collègues de service; (2) la capacité à chercher à comprendre les autres dans les échanges; (3) la possibilité à apprendre de nouvelles manières de travailler pour faciliter les collaborations avec les collègues de service et (4) la possibilité à ajuster volontiers les comportements dans le groupe de travail. Au niveau des efforts d'apprentissage, les cinq indicateurs ont été évalués positivement par les salariés enquêtés. Il s'agit de: (1) la tendance à se former régulièrement pour actualiser les compétences professionnelles; (2) la tendance d'être à l'affût de dernières innovations pour améliorer les manières de travailler; (3) la recherche des opportunités qui facilitent le développement des compétences; (4) la préparation au changement en participant aux projets le facilitant et (5) la tendance à attendre la diffusion des nouveautés touchant le travail avant de pouvoir se lancer dans leur apprentissage. Enfin, en ce qui concerne la gestion de stress, tous les quatre indicateurs sont évalués positivement par les sujets enquêtés. Il s'agit de: (1) l'aptitude à garder son calme dans les situations qui exigent des prises de décision; (2) la tendance à explorer les solutions en discutant calmement avec les collègues de service; (3) la capacité à aider les collègues à maîtriser leurs stress par les conseils et comportements et (4) la capacité à se sentir à l'aise en dépit du changement et de l'enchaînement des tâches professionnelles. Ces différentes aptitudes évaluées positivement par les salariés constituent ainsi le gage de leur efficacité au travail. En effet, Enguta, Ngoy et Bayenga [3] considèrent ces aptitudes comme étant des ressources indispensables pour la forte performance de l'organisation. Concrètement, on peut conclure que les salariés enquêtés sont très créatifs, très réactifs face aux urgences, très adaptables sous l'angle individuel et très disposés à apprendre au travail. Ils savent aussi gérer de manière efficace les situations stressantes liées à l'exercice de leur travail. Ces résultats peuvent être dus aux efforts d'amélioration des conditions de travail dans ses différents aspects fournis par les autorités actuelles de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Ces efforts ayant apporté des changements dans les conditions quotidiennes de travail, 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. Ces résultats nous poussent à confirmer notre première hypothèse selon laquelle les salariés de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale seraient performants au travail.

S'agissant des déterminants de la performance au travail, deux groupes de facteurs ont été explorés dans ce travail. Il s'agit des variables sociodémographiques et des caractéristiques de la carrière. Au niveau des variables sociodémographiques, seules deux variables sur les quatre ont influencé modérément quelques dimensions de la performance au travail. En d'autres termes, le sexe a influencé l'adaptabilité interpersonnelle des salariés enquêtés alors que la tranche d'âge a influencé les efforts d'apprentissage de ces derniers. S'agissant du sexe, il a été constaté que les femmes font preuve d'une forte adaptabilité interpersonnelle que les hommes. Ces résultats peuvent se justifier par le fait qu'il a été démontré que les femmes sont plus sociables et ouvertes au monde que les hommes. Dans ce contexte, elles n'ont pas assez de difficultés pour pouvoir s'insérer au travail en ayant de bonnes relations. Nos résultats, à ce niveau, remettent en question ceux de Kossek et Ozeki [7] où il a été constaté que les femmes seraient globalement moins performantes que les hommes au travail en raison d'attentes plus faibles que celles du sexe opposé. Au niveau de la tranche d'âge, nos résultats révèlent que les sujets moins âgés fournissent plus d'efforts que les sujets plus âgés. Ces résultats peuvent se justifier par la théorie de la période sensible

des apprentissages où il a été constaté que les moins âgés ont plus de périodes sensibles que les plus âgés [17]. Ces périodes sensibles facilitent ainsi l'apprentissage. Signalons que les périodes sensibles sont des phases du développement durant lesquelles l'homme fait preuve d'une attention particulière dans le processus d'apprentissage. Au niveau des caractéristiques de la carrière, il a été constaté que toutes les deux caractéristiques ont influencé modérément quelques dimensions de la performance au travail. L'ancienneté a influencé quatre sur les cinq dimensions de la performance au travail (créativité, adaptabilité interpersonnelle, efforts d'apprentissage et gestion du stress). Il a été constaté que les sujets ayant une ancienneté importante sont plus créatifs, plus adaptables, fournissent plus d'efforts au travail et gèrent mieux le stress au travail. Ces résultats réconfortent la conclusion de plusieurs auteurs [4-6] selon laquelle l'ancienneté favorise un accroissement de la performance au travail à mesure que ces variables augmentent dans le temps.

S'agissant de la catégorie socio-professionnelle, il a été constaté qu'elle a influencé significativement deux dimensions sur les cinq de la performance au travail (créativité et efforts d'apprentissage). Concrètement, les cadres de direction sont plus créatifs et fournissent plus d'efforts au travail que les autres. Ces résultats peuvent se justifier par le fait que l'accès au poste des responsabilités dans une entreprise oblige le travailleur à contribuer de manière significative à l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette contribution peut passer par de fortes tendances créatives et des efforts immenses au travail. Tous ces résultats de l'analyse des déterminants de la performance au travail nous poussent à confirmer partiellement notre deuxième hypothèse selon laquelle les variables sociodémographiques et les caractéristiques de la carrière influenceraient significativement la performance au travail des agents de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Cette conclusion est dictée par le fait que deux variables sociodémographiques et toutes les caractéristiques de la carrière ont influencé quelques dimensions de la performance au travail. Lorsqu'on compare l'influence de deux types de variables de l'étude (facteurs sociodémographiques et caractéristiques de la carrière), on constate que toutes les caractéristiques de la carrière ont influencé au moins deux dimensions de la performance au travail. Cependant, au niveau des facteurs sociodémographiques, seuls deux facteurs ont influencé chacun une dimension sur les cinq de la performance au travail. Au regard de ces résultats, on ne peut que confirmer notre troisième hypothèse selon laquelle les caractéristiques de la carrière influenceraient de manière significative la performance au travail des salariés de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale comparativement aux variables sociodémographiques.

## **5. Conclusion**

Ce travail avait pour objectif d'évaluer la performance au travail des salariés de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Pour y arriver, une échelle d'évaluation de la performance a été administrée à 93 salariés de la direction générale de l'établissement susmentionné. Les résultats ont montré que les agents de la CNSS sont performants au travail. Cette performance se manifeste par: (1) la créativité, (2) la réactivité face aux urgences, (3) l'adaptabilité interpersonnelle, (4) les efforts d'apprentissage et (5) la gestion du stress. Deux variables sociodémographiques et toutes les caractéristiques de la carrière ont influencé modérément quelques dimensions de la performance au travail. Enfin, les caractéristiques de la carrière ont plus influencé la performance au travail comparativement aux facteurs sociodémographiques.

**Conflits d'intérêt:** Il n'y a aucun conflit d'intérêt.

## Références

1. Enguta Mwenzi, J.; Mayala Basinsa, L.; Kutunga Nijikap, F.R. Climat organisationnel et créativité au travail des salariés congolais. *REMSES* 2023, 8(1), pp. 140-154.
2. Jamal, M. Job. Stress and Job Performance Relationship in Challenge Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 2016, 10(3), pp. 404-4018.
3. Enguta Mwenzi, J.; Ngoy Amba, A.C.; Bayenga Ndibeyeng, J. Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés : Cas de l'Institut National de Préparation Professionnelle à Kinshasa. *Revue Repères et Perspectives Economiques* 2022, pp. 267-288.
4. Gaziel, H.; Wasserstein-Warnet, M.M. Les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans les contextes organisationnels et socio-culturels différents. *Les sciences de l'éducation pour l'ère nouvelle* 2005, 38(4), pp. 111-131.
5. Comeau, E. *Les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée canadien de des civilisations*. Mémoire de maîtrise, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 2005, p. 83.
6. Garner, P. Les effets de l'équilibre travail/famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres : une investigation du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle. Doctorat dissertation, Université de Lorraine, 2015, 80 p.
7. Kossek, E.; Ozeki, C. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organisational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology* 1998, 83(2), pp. 139-149.
8. Pailhé, A.; Solaz A. *Entre famille et travail*. La découverte, Paris, France, 2009, 499 p.
9. Trancart, D.; Georges, N.; Méda, D. Horaire de travail des couples, satisfaction et conciliation entre vie de familiale et vie professionnelle. *Entre famille et travail* 2009, pp. 55-78.
10. Eydoux, A.; Béraud, M. Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi. *Travail et emploi* 2009, pp. 9-21.
11. Mathieu, J.E.; Farr, J.L. Further evidence for the discriminant validity of measures of organisational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal applied psychology* 1991, pp. 127-133.
12. Saltzstein, A.L.; Ting, Y.; Saltzstein, G.H. Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government Employees. *Public administration review* 2001, 61(4), pp. 452-467.
13. Lewis, B. Aspects socio-économiques de la fécondité dans un cadre urbain africain: Abidjan. *CIRES* 1981, 28-29, pp. 1-35.
14. Spector, P.E. The role of frustration in antisocial behavior at Work. *Antisocial behavior in organizations* 1997, pp. 1-17.
15. Charbonnier-Voirin, A.; Roussel, P. La performance adaptative : une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 2012, 29, pp. 280-293.
16. Pulakos, E.; Arad, S.; Donovan, M.; Plamondon, K. Adaptability in the work place: Development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology* 2000, 85(4), pp. 612-624.
17. Ngub'usim Mpey-Nka, R. *Manuel de Psychologie Générale*. U-Psychom, Kinshasa, République Démocratique du Congo, 2013, 203 p.

**Citation:** Enguta Mwenzi, J.; Bokebe Iyeti, S.; Mpangi Moseseli, G. Work performance of employees in a congolese public establishment and its determinants. *Journal of Social Sciences* 2025, 8 (1), pp. 92-104. [https://doi.org/10.52326/jss.utm.2025.8\(1\).06](https://doi.org/10.52326/jss.utm.2025.8(1).06).

**Publisher's Note:** JSS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



**Copyright:**© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Submission of manuscripts:**

[jes@meridian.utm.md](mailto:jes@meridian.utm.md)