

## LA HIÉRARCHIE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CONGOLAISE A LA LUMIÈRE DES THÉORIES DU CONTENU RELATIVES À LA MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES

Par

**Jérôme MUTOMBO KAMANGA**

Apprenant au troisième cycle (DES/DEA) en Sciences Politiques et Administratives  
Université de Kinshasa

### RÉSUMÉ

*Le développement organisationnel implique le changement organisationnel planifié, la restauration, la réforme à soutenir par des actions du gouvernement. Cependant, celle-ci doit s'opérer en respectant les règles de l'art. L'Administration publique congolaise nécessite des réformes qui doivent observer les théories managériales spécifiques aux ressources humaines et prendre en compte les contingences de l'environnement du travail congolais.*

*Cette évidence se justifie par le fait que les fonctionnaires en RDC, en général sont démotivés car prestant dans des conditions inhumaines, il y a des décennies. Comme nous l'avons constaté, les besoins physiologiques ne sont pas encore au rendez-vous et doivent être une priorité pour le gouvernement congolais. Et les besoins d'accomplissement qui peuvent les stimuler dans le milieu professionnel congolais ne sont pas soutenus par les critères souples et réalistes. Le gouvernement congolais est donc appelé à assurer le développement durable par ses responsabilités sociales en résolvant au préalable les besoins physiologiques dans ses actions et en assouplissant les conditions d'accès à la promotion, car les responsabilités, les pouvoirs, les promotions constituent des facteurs réels de la motivation à ne pas minimiser.*

**Mots-clés :** Administration publique, motivation, fonctionnaire

### ABSTRACT

*Organizational development involves planned organizational change, restoration, and reform to be supported by government action. However, this must be done according to the rules of the art. The Congolese public administration requires reforms that must observe the specific managerial theories of human resources and take into account the contingencies of the Congolese work environment.*

*This evidence is justified by the fact that civil servants in the DRC, in general, are demotivated because they have been working in inhuman conditions for decades. As we have seen, the physiological needs are not yet there and must be a priority for the Congolese government. And the needs for fulfillment that can stimulate them in the*

*Congolese professional environment are not supported by flexible and realistic criteria. The Congolese government is therefore called upon to ensure sustainable development through its social responsibilities by first resolving the physiological needs in its actions and by relaxing the conditions of access to promotion, because responsibilities, powers, promotions are real factors of motivation not to be minimized.*

**Keywords:** *Public administration, motivation, civil servant*

## INTRODUCTION

L'appareil administratif congolais est en dysfonctionnement depuis plusieurs décennies sur tous les plans. Et, plusieurs études sont réalisées afin de le rendre performant. C'est cet élan d'assurer son ortho-fonctionnement qui motive cette réflexion.

Nous reconnaissons le rapport dialectique qui lie la théorie à la pratique et mutatis mutandis. Pour le cas d'espèce, nous restons sur ce volet où les théories téléguident le fonctionnement organisationnel, en général et l'Administration publique, en particulier.

Pour être précis, les théories de motivation des ressources humaines soutiennent que les besoins d'accomplissement demeurent des facteurs de satisfaction des ressources humaines et ceux d'hygiène étant des facteurs d'insatisfaction mais ne doivent pas être négligés.

En nous basant sur le contexte congolais, ce principe scientifique est-il d'application ? Pour soutenir la thèse selon laquelle, les théories orientent ou réorientent le pilotage organisationnel, nous pensons qu'elles permettent de bien appréhender la situation organisationnelle en présence et de prendre les décisions conséquentes et appropriées. Bien sûr, toute organisation dispose de plusieurs ressources dont celles humaines demeurent capitales.

A travers cette étude, l'intérêt est focalisé sur la motivation des ressources humaines en nous appuyant sur A. ETZIONI qui explique que les ressources humaines sont comptées parmi les principaux moyens utilisés par les organisations pour atteindre leurs objectifs... Et, il ajoute que généralement... les ouvriers satisfaits travaillent davantage et mieux que ceux frustrés.<sup>1</sup>

Pour ce faire, nous comprenons l'importance de la motivation des ressources humaines afin de leur susciter un comportement productif.

Ainsi, outre l'introduction et la conclusion, ce travail comprend deux axes. Le premier porte sur la motivation et la hiérarchie et le second est lié à l'analyse critique de la hiérarchie de l'Administration publique congolaise.

---

<sup>1</sup> A. ETZIONI, *Les organisations modernes*, Bruxelles, Duculot, 1971, p.13.

## I. LA MOTIVATION ET LA HIÉRARCHIE

### I.1. La motivation

#### I.1.1. L'éclairage du concept

Ce concept est toujours d'actualité compte tenu de sa pertinence dans la performance organisationnelle via la performance humaine. Il existe plusieurs théories spécifiques de la motivation regroupées en deux catégories dont les théories du contenu et celles du processus. Malgré cette classification, les deux natures des théories se recoupent et demeurent liées.

Pour le cas d'espèces, nous sommes guidé par certaines théories du contenu malgré leurs faiblesses respectives. Il s'agit de la pyramide des besoins, de la théorie bi-factorielle et la théorie ERD (ESC) ; celles-ci ayant respectivement comme auteurs : A. MASLOW, F. HERZBERG et C. ALDEFER.

Le choix de ces auteurs est déterminé par le fait qu'ils ont analysé de façon détaillée les besoins humains, le pouvoir, la responsabilité. Tous sont unanimes que les hommes et les femmes en milieu de travail prestent car ils cherchent à satisfaire leurs besoins. Et F. HERZBERG note que le travail, la réalisation de soi, la reconnaissance, les responsabilités... sont sources des facteurs de satisfaction donc les sources de la motivation.<sup>2</sup>

S. ALECIAN et D. FOUCHER ont relevé deux leviers dont disposent les managers des organisations pour motiver le personnel. Il s'agit des motivations financières et celles non financières. Parmi les motivations non financières, ils ont identifié les déterminants ci-après : la considération, la responsabilité, le pouvoir, la promotion...<sup>3</sup> Comme nous le constatons, ces deux auteurs ont aussi indiqué la place considérable de la responsabilité, du pouvoir, de la promotion dans les milieux professionnels.

En effet, H. PIERON définit la motivation comme une force qui pousse l'individu à satisfaire ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension donc à rétablir un équilibre<sup>4</sup>. Il ajoute que les personnes motivées sont en mouvement, voient les choses de bon côté et sont de bonne humeur<sup>5</sup>. De cette définition, nous comprenons que par la motivation, l'homme et la femme dans le milieu professionnel s'impliquent au travail.

---

<sup>2</sup> S. JOSIEN et S. LANDRIEUX-KARTOCHIAN., *L'essentiel du management des entreprises*, Paris, Gualino, 2015, p.34.

<sup>3</sup> S. ALECIAN et D. FOUCHER., *Le management dans le service public*, Paris, Organisation, 2002, pp.85-86.

<sup>4</sup> L. SEKIOU, L. BLONDIN et B. FABI, *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, De Boeck Université, 1993, p. 449.

<sup>5</sup> *Idem*.

R. KANFER, C.R. WANBERG et T.M. KANTROWITZ quant à eux, considèrent la motivation comme les forces qui agissent sur une personne ou au sein de celle-ci pour l'amener à se comporter d'une façon précise, orientée vers un but<sup>6</sup>. Cette définition confirme la précédente par le fait que la motivation conduit à un comportement productif.

Pour S. ROBBINS, D. DECENZO et M. COULTER, la motivation professionnelle est la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation, la volonté conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel<sup>7</sup>. Par cette définition, nous comprenons le même élan celui d'agir par un comportement approprié pour atteindre les objectifs prédéterminés.

P. SPECTOR conçoit quant à lui, la motivation comme un état interne qui pousse une personne à s'engager dans des comportements particuliers et correspond au désir d'atteindre certains objectifs. Elle provient des désirs, de la volonté ou des besoins d'une personne<sup>8</sup>. Comme nous le constatons, cet auteur approuve les autres définitions avancées à ce sujet et toutes les définitions repérées ci-dessus sont pertinentes et expriment la même réalité.

E. ESCONEL a identifié à titre illustratif, quelques effets de la démotivation du personnel dans une organisation notamment : actes manqués, défauts de fabrication plus fréquents, inattention conduisant aux accidents, moindre résistance à la maladie et à l'absentéisme, la baisse de la productivité, l'insatisfaction du personnel, la détérioration des relations professionnelles, le climat malsain au travail,...

### *1.1.2. Les théories du contenu et du processus*

L. TASKIN et A. DIETRICH indiquent les contenus spécifiques de ces théories. En effet, selon eux, les théories du contenu sont fondées sur l'identification de ce qui pousse la personne à afficher un comportement donné<sup>10</sup>. Cette approche demeure mécanique. Les théories du processus quant à elles, constituent une tentative explicative des forces et des situations qui déterminent ce comportement et d'en déduire les moyens à mobiliser en organisation afin d'orienter ce comportement dans le sens attendu. Il s'agit d'une approche dynamique et évolutive.

---

<sup>6</sup> L. SEKIOU, L. BLONDIN et B. FABI, *op. cit.*, p. 449.

<sup>7</sup> S. ROBBINS, D. DECENZO et M. COULTER, *Management, l'essentiel des concepts pratiques*, Paris, 7<sup>ème</sup> Ed., Nouveaux Horizons, 2011, p. 310.

<sup>8</sup> SPECTOR P., *Psychologie du travail et des organisations*, Paris, De Boeck, 2011, p. 227.

<sup>9</sup> *Idem*.

<sup>10</sup> TASKIN L. et DIETRICH A., *Management Humain pour une gestion renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel*, Paris, De Boeck, 2016, p.80.

Pour cette étude, ce sont les théories du contenu qui sont prises en compte. Nous analysons le contenu spécifique des théories du contenu retenues. Il s'agit du Pyramide (hiérarchie) des besoins.

A. MASLOW a hiérarchisé les besoins humains de la manière ci-après :<sup>11</sup>

- les besoins inférieurs sont :
  1. physiologiques (la nourriture, le repos ...) et ;
  2. de sécurité (la protection de la personne contre les divers dangers...)
- les besoins supérieurs sont :
  1. d'appartenance sociale (amitié) ;
  2. de reconnaissance (être reconnu par les autres ...) et ;
  3. d'accomplissement (épanouissement, développement des capacités...).

En d'autres termes, manger, dormir, se vêtir... sont des besoins physiologiques. Etre protégé, être sécurisé... constituent des besoins de sécurité. Les bonnes relations sociales sont des besoins sociaux. Vouloir être apprécié par autrui...constitue un besoin de reconnaissance ou d'estime. La recherche de pouvoir et de celle responsabilités...sont des besoins d'accomplissement de soi.

Selon A. MASLOW, une personne suit cette hiérarchie pour satisfaire ses besoins. De cette théorie, nous avons retenu sa force, celle d'avoir identifié les besoins humains mais comme limitée, elle demeure mécanique, figée et l'homme pour satisfaire à ses besoins n'a pas besoin d'une quelconque hiérarchie.

### ***1.1.3. La théorie bi-factorielle de F. HERZBERG***

S. JOSIEN et S. LANDRIEUX-KARTOCHIAN démontrent que l'originalité de la théorie bi-factorielle réside au fait que les facteurs qui suscitent la motivation de la personne au travail sont différents de ceux qui ne la motivent pas davantage. Les facteurs de satisfaction, c'est-à-dire de motivation sont : intérêt du travail, la réalisation de soi, la reconnaissance, les responsabilités... et ceux d'insatisfaction sont les conditions de travail, le salaire, les relations avec les autres...<sup>12</sup>

J. M. PLANE confirme cette thèse en indiquant les facteurs intrinsèques au travail, à savoir : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> JOSIEN S. et LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., *op.cit.*, p. 33.

<sup>12</sup> *Idem*, p.88.

<sup>13</sup> PLANE J.M., *Management des organisations, Théories, concepts et performances*, 4<sup>ème</sup> Ed., Paris, Dunod, 2017, p. 88.

De cette théorie, nous retenons que le pouvoir, les responsabilités sont sources de la motivation. Et, par la promotion, l'homme et la femme dans les milieux professionnels accèdent aux pouvoirs, aux responsabilités donc ils gravissent les grades.

F. HERZBERG s'opposent à cette hiérarchie des besoins soutenus par A. MASLOW.

#### ***I.1.4. La théorie ERD ou (ESC) (1972)***

Par cette théorie, C. ALDERFER démontre que la source de la motivation des personnes se trouve dans leur désir de satisfaire leurs besoins.<sup>14</sup> Il a ramené la hiérarchie des besoins conçue par A. MASLOW de cinq niveaux à trois niveaux dont les besoins d'existence, les besoins de sociabilité (de rapports sociaux) et les besoins de développement ou de croissance d'où, ERD ou ESC. C. ALDEFER est souple par rapport à la hiérarchie d'A. MASLOW qui est rigide,...

Malgré leurs différences respectives, ces auteurs reconnaissent que l'homme et la femme en milieu de travail prestent pour satisfaire à leurs besoins. Cette satisfaction détermine leurs comportements conséquents pour la performance organisationnelle. Ils reconnaissent également l'importance de ces besoins d'accomplissement, de développement ou de croissance dans le chef des ressources humaines. F. HERZBERG précise que les responsabilités donc les pouvoirs, l'autonomie constituent les sources de la motivation.

Il est de notre devoir de nous interroger si les responsabilités, les pouvoirs, l'autonomie comme sources de motivation sont-elles suscitées par la hiérarchie actuelle dans l'Administration publique congolaise ? Quel est le contenu de ce concept hiérarchie ?

## **I.2. La hiérarchie**

### ***I.2.1. Les Définitions***

S. ROBBINS, D. DECENZO et M. COULTER ont retenu quatre étapes du processus managérial : « planification, organisation, direction et contrôle ».<sup>15</sup> Et, la hiérarchie est l'un des éléments de l'organisation.

P. BLAU et R. WILLIAM ont conçu la hiérarchie comme la série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs.<sup>16</sup> Quant à H. MINTZBERG, la ligne hiérarchique est celle allant des cadres situés immédiatement au-dessus du sommet stratégique jusqu'à l'encadrement de

<sup>14</sup> JOSIEN S. et LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., *op.cit.*, p.88.

<sup>15</sup> S.ROBBINS, DECENZO D. et COULTER M., *op.cit.*, p. 29.

<sup>16</sup> M. CRENER et B. MONTEIL, *Principes de management, Essai pour une théorie générale*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1971, p. 68.

premier niveau ayant une autorité directe sur les opérateurs...<sup>17</sup> Cette hiérarchie est accompagnée de l'autorité, du pouvoir et de la responsabilité. La hiérarchie est aussi l'un des quatorze principes d'H. FAYOL.

Comme nous venons de le constater sur le plan formel, la hiérarchie s'impose pour le fonctionnement rationnel de l'organisation car elle est liée à l'unité de commandement. Mais l'aspect informel n'est pas aussi à ignorer car il complète le cadre formel. Donc, le formel et l'informel se complètent. Et, l'informel doit être bien encadré pour éviter ses effets pervers.

J.D. AVENEL précise que l'autorité représente le pouvoir. Elle donne le droit de commander, d'obliger les subordonnés à poser les actes que ces derniers n'auraient pas effectués d'eux-mêmes.<sup>18</sup>

Le pouvoir demeure cette capacité d'influencer les comportements des autres. M. WEBER précise comme suit les contenus de ces deux concepts autorité et pouvoir. L'autorité est la capacité de se faire obéir volontairement.<sup>19</sup> Le pouvoir est la capacité d'une personne à modifier le comportement d'autres personnes. Le pouvoir est accompagné des sanctions. De ce qui précède, nous retenons que l'autorité et le pouvoir sont des concepts liés. Ces deux concepts impliquent la responsabilité.

Quant à la responsabilité, M. DARBELET et J.M. LAUGINIE ont considéré la définition de la responsabilité au sens étymologique donc au sens juridique. Elle consiste à répondre de ses actes.<sup>20</sup> En d'autres termes, l'auteur qui a commis ses fautes, doit les réparer.

J.P. HELFER, M. KALIKA et J. ORSONI ajoutent un autre sens ; avoir des responsabilités dans le travail implique que l'agent, l'employé, le cadre ou le dirigeant a des décisions à prendre, dans le cadre de sa fonction ou d'une action particulière qui lui a été confiée et qu'il a acceptée,... Dans l'entreprise, la responsabilité correspond à la solidarité d'un gestionnaire avec ses actes.<sup>21</sup>

Ce sens nous intéresse car par la responsabilité, l'agent, le cadre ou le dirigeant arrive à décider, à trancher,... L'homme et la femme en milieu de travail cherchent à avoir des responsabilités pour décider. Le pouvoir de décider motive l'agent, le cadre, le dirigeant, etc. Bref, la hiérarchie implique le pouvoir, l'autorité et la responsabilité, ainsi qu'il a été démontré ci-haut.

---

<sup>17</sup> H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Organisation, 1981, p. 43.

<sup>18</sup> J.D. AVENEL *L'essentiel de la stratégie des organisations*, Paris, Gualino, 2008, p. 133.

<sup>19</sup> S. JOSIEN et S. LANDRIEUX-KARTOCHIAN, *op. cit.*, p. 30.

<sup>20</sup> M. DARBELET et J.M. LAUGINIE, *Economie d'entreprise*, Paris, Foucher, 1987, p.380.

<sup>21</sup> J.P. HELFER, M. KALIKA et J. ORSONI, *Management, stratégie et organisation*, Paris, 8<sup>e</sup> Ed., Vuibert, 2010, p.351.

De l'examen de ces concepts : motivation, hiérarchie et responsabilité, il y a lieu de constater que ces concepts se recourent. La hiérarchie implique l'autorité, le pouvoir et la responsabilité et ces derniers motivent l'homme et la femme dans le milieu professionnel.

## **II. L'ANALYSE CRITIQUE DE LA HIÉRARCHIE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CONGOLAISE**

Dans ce volet, il s'agit d'étudier d'abord l'actuelle hiérarchie en identifiant ses points forts et ses limites et de proposer de pistes de solutions.

### **II.1. La présentation de la hiérarchie de l'Administration publique**

La hiérarchie actuelle est tirée de la loi n° 16/013 du 15 juillet 2016 portant Statut des agents de carrière des services publics de l'Etat. Celle-ci sera analysée au regard du Statut du personnel de carrière de services publics de l'Etat.

Et, la présente loi répartit les emplois en quatre catégories contrairement à l'ancienne qui portait sur trois<sup>22</sup>. Ces quatre catégories sont présentées de la manière ci-après :

- la première catégorie concerne les emplois de conception, de commandement, de direction et de contrôle général ;
- la deuxième catégorie est liée aux emplois de coordination et d'encadrement ;
- la troisième catégorie est relative aux emplois de collaboration et de prestations intellectuelles ;
- la quatrième catégorie porte sur les emplois d'exécution, des tâches non spécialisées et des prestations techniques manuelles.

De ces quatre catégories professionnelles, les divers grades sont présentés selon la hiérarchie ci-après :

- de la première catégorie, nous avons les hauts fonctionnaires : secrétaire général, directeur général et directeur ;
- de la deuxième catégorie, il y a des cadres supérieurs, à savoir : chef de division et chef de bureau ;
- de la troisième catégorie, nous avons les agents de collaboration, à savoir : attaché d'administration 1<sup>e</sup> classe, attaché d'administration 2<sup>e</sup> classe, et agent d'administration de 1<sup>ère</sup> classe ;
- de la quatrième catégorie, il y a les agents d'exécution, à savoir : agent d'administration 2<sup>e</sup> classe, agent auxiliaire 1<sup>ère</sup> classe, agent auxiliaire 2<sup>e</sup> classe et huissier.

---

<sup>22</sup> Loi n° 16/013 du 15 juillet 2016 portant Statut des agents de carrière des services de l'Etat, 2016, pp. 9-10.



A l'exception de la première catégorie et de la quatrième, les échelons sont réintégrés aux catégories B et C. Dans ces divers grades, le chef de division, le chef de bureau, l'attaché d'administration 1<sup>ère</sup> classe, l'attaché d'administration 1<sup>ère</sup> classe, l'attaché d'administration 2<sup>ème</sup> classe, l'agent d'administration 1<sup>ère</sup> classe y sont réintégrés dans les échelons 2 et 1.

## II.2. L'Appréciation de l'actuelle hiérarchie

De l'article 72 de cette même loi, sont identifiées les conditions d'avancement en grade synthétisées de la manière ci-après : avoir totalisé au moins trois ans d'ancienneté au grade précédent, avoir obtenu la note très bonne pendant ces années précédentes et avoir réussi au concours et s'être classé en ordre utile pour le passage d'une catégorie à une autre à l'exception de la première catégorie. Le passage d'un échelon à un autre implique les mêmes conditions de cotation. Les promotions en grade exigent la vacance d'emplois.

De cette hiérarchie, nous relevons les points positifs ou les faux ci-après :

- l'encouragement de cet élan d'amélioration et de la recherche des compétences dans le chef des décideurs pour la performance administrative de l'appareil administratif congolais ;
- l'état d'esprit de la recherche continue de la performance humaine.

Par ailleurs, de cette même hiérarchie, nous avons épinglé :

- la réintégration du grade de Directeur général nécessite au préalable une étude minutieuse afin de définir les compétences entre Secrétaire Général, Directeur Général et Directeur en vue de prévenir des éventuels conflits de compétences. A titre d'exemple : MPINGA KASENDA et GOULD avaient mis en exergue les attributions du Directeur général comme la première autorité du Département et de l'Administration. La Direction générale était pilotée par un Directeur général. Ce dernier était chargé des fonctions de commandement au haut niveau, de prévision, d'organisation, de conception et de contrôle. Il était la liaison entre le chef du Département et les services administratifs. Il coordonnait tous les services...<sup>23</sup> Or c'est le secrétaire général qui assure toutes ces activités. Il faut consulter les règlements d'administration qui régissent le personnel de l'Etat mais datant de 1982 ;
- la réintégration des échelons aux catégories B et C n'était pas une priorité par rapport aux attentes du personnel de l'Etat ;
- la réintégration des échelons à ces catégories B et C rend lourd et complexe l'avancement en grade pour ce personnel de l'Etat et décourage ce dernier davantage ;

---

<sup>23</sup> Loi n°13/013 du 15 juillet 2016.

- en général, le personnel de l'Etat preste dans de mauvaises conditions de travail il y a des décennies. Les situations socio-économiques sont hors des conditions humaines. La réintégration des échelons vient le démotiver davantage ;
- les conditions socio-économiques devraient être des préalables.

A titre d'exemple, un attaché de bureau de 1ère classe, un licencié avait au moins trois ans sans oublier d'autres conditions réunies en bloc, pour bénéficier d'une promotion au grade de chef de bureau selon le Statut de personnel de carrière des services publics qui est caduc et mis à jour en 2004.

Avec l'actuelle loi n° 16/013 du 15 juillet 2016, un attaché d'administration de 1ère classe, un licencié aura à totaliser au moins 6 ans pour être chef de bureau. En d'autres termes, à chaque grade, il faut réaliser au moins 6 ans. Il en est de même pour le grade de chef de bureau et celui de chef de division. Même au niveau des échelons, il y a également des conditions impératives à remplir ;

- la réintégration des échelons serait un mécanisme pour étouffer certains talents par les décideurs à ne pas émerger et protéger par la même occasion, une certaine classe des cadres déjà aux commandes ayant franchi les grades en général subjectivement et non par les critères objectifs et souples de la loi 2004.

Et les faits ci-dessous attestent ces cas. M. MATATA PONYO premier Ministre honoraire indique que l'Administration publique était caractérisée par d'énormes faiblesses du point de vue quantitatif et qualitatif, du point de vue recrutement, de la formation, de l'évaluation, de la mutation et de la promotion des agents de l'Etat. Le recrutement au sein de la fonction publique n'était pas basé sur les critères de mérite.<sup>24</sup>

Il faut aussi retenir pour des raisons historiques qu'à la deuxième République, pour bénéficier d'une promotion professionnelle outre certaines exigences, celle liée au militantisme occupait une place considérable. Il fallait être un membre fervent du parti politique unique, le Mouvement Populaire de la Révolution (MPR). Cette politisation de l'Administration publique congolaise a eu comme effets négatifs le népotisme, le clientélisme, le favoritisme...

MPINGA KASENDA et D.J. GOULD ont identifié cet impératif politique. En effet, parmi les conditions pour être Directeur général : la première exigence était d'avoir un degré élevé de militantisme.<sup>25</sup> Ceci veut dire à notre

<sup>24</sup> M. MATATA PONYO, *Qualité des Institutions et Résultats économique en République Démocratique du Congo (1980-2015)*, Paris, L'Harmattan, 2016, p. 95.

<sup>25</sup> MPINGA KASENDA et D.J. GOULD, *Les Réformes Administratives au Zaïre (1972-1973)*, Kinshasa, Presses Universitaires du Zaïre, 1977, p. 63.

appréciation, être au service d'un individu et non au service de la Nation, de l'Etat car l'Administration publique était devenue une propriété privée du chef. D'où, le patrimonialisme. Cette même exigence était aussi présente au niveau de l'attaché de bureau de 1ère classe et celui de la 2ème classe.

La réintégration des échelons et le maintien du même règlement d'Administration constituent des contradictions car par la hiérarchisation que l'on pense résoudre les problèmes humains mais par contre, on les aggrave davantage.

La réforme s'impose pour la performance organisationnelle mais elle doit être opérée dans l'observance des principes managériaux.

La performance organisationnelle dépend de la performance humaine.

A. MASLOW, F. HERZBERG et C. ALDEFER par les théories spécifiques liées à la motivation ont démontré que l'homme travaille car il cherche à satisfaire à ses besoins. Parmi ceux-ci, il y a les pouvoirs, les responsabilités qui constituent aussi les sources réelles de la motivation de l'homme et de la femme au travail.

Et, par la promotion, le personnel répondant aux critères objectifs, accède aux responsabilités. Il a ainsi l'autorité et le pouvoir. Or avec la réintégration des échelons, le personnel est insatisfait par le fait que les conditions exigées pour accéder à la promotion professionnelle deviennent complexes, lourdes et étouffantes. Si le statut gérant le personnel de l'Etat mis à jour en 2004 qui était souple n'était pas appliqué comment celui-ci qui est complexe le sera ? Nous estimons qu'il s'agit seulement d'un formalisme administratif.

D'où, nous proposons les recommandations ci-après pour la performance humaine :

- la suppression des échelons ayant pour effet positif l'implication du personnel pour un travail de qualité ;
- l'amélioration des conditions socio-économiques du personnel doit être une priorité pour le Gouvernement.

Une fois que ces conditions sont réunies, l'on pourrait retenir au moins la cotation « Très bon » et non le contraire ;

- la mise à jour du règlement d'administration qui est lié aux prestations du personnel de l'Etat. Ce texte juridique, ce règlement d'Administration date de l'ordonnance n° 82-032 du 19 mars 1982 portant règlement d'administration lié à la cotation et à l'avancement de grade du personnel de carrière des services publics de l'Etat. Il a été signé à Kinshasa, le 19 mars 1982 par le Président à cette période, MOBUTU Sese Seko Kuku Ngbendu wa Zabanga mais qui est encore d'application or les contextes socio-économiques ont évolué avec les impératifs temporels et environnementaux.

## CONCLUSION

Les théories en général sont pertinentes pour la performance organisationnelle, en particulier, celles managériales afin d'assurer l'orthofonctionnement de l'Administration publique congolaise en crise.

La motivation demeure un levier important afin de booster la performance humaine par le comportement productif. C'est ainsi que plusieurs théories émergent et plusieurs études y sont présentes.

Malgré les limites des théories de contenu relatives à la motivation, celles-ci ont orienté cette étude. Les besoins d'accomplissement et ceux d'hygiène sont encore d'actualité dans notre Administration publique congolaise. Les minimiser, c'est soutenir les comportements liés à la contre-performance.

De ce qui précède, le développement organisationnel doit être soutenu mais à condition qu'il observe les règles de l'art c'est-à-dire de management des ressources humaines. Soutenir les échelons, c'est décourager le personnel de l'Etat en étouffant certains cerveaux pertinents pour la performance appropriée.