Volume 23 Issue 25
Originally issued as A9



Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management
Volume 23 Issue 9 Version 1.0 Year 2023
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

# Application of Performance Management Principles in Public Enterprises of the Democratic Republic of Congo

By Philippe Bila Menda
*de l'Université*

*Résumé-* L'étude s'intéresse à l'application de principes de management de la performance par les dirigeants des entreprises publiques congolaises. les resultats trouvés ont montré que les actes management qui consistent faire usage de la technologie intégrée (informatique, machine, etc.) pour produire le service à mettre à la disposition du client (r=.179**, p=.002); reconnaitre, apprécier et féliciter les bonnes performances dès qu'elles se produisent (r=.383**, p=.000); rendre les objectifs intéressants, stimulants et engageants (r=.543**, p=.000); participer ou impliquer des agents à la prise des décisions (r=.368**, p=.000); garder l'accent sur le développement et performance, et garder la paperasserie et le processus simples (r=.303**, p=.000); pousser le personnel a un changement de rôle ou de composition de l'équipe (les agents peuvent se changer des rôles et des responsabilités voire bas et de manière collégiale) (r=.278**, p=.000); aligner les objectifs individuels avec les objectifs de l'équipe et de l'organisation (r=.493**, p=.000); instaurer un apprentissage plus continu et autodirigé pour tous (les connaissances sont devenues de plus en plus obsolètes et les exigences en matière de compétences ont augmenté constamment) (r=.255**, p=.000); mettre plus d'accent sur la création de valeur (r=.498**, p=.000); donner une rétroaction régulière et opportune, qu'elle soit motivante, formative ou les deux (r=.344**, p=.000); se concentrer sur des compétences complémentaires au sein des équipes (r=.495**, p=.000); adopter une approche plus itérative (tentent de revoir et ajuster les objectifs en fonction des circonstances (r=.429**, p=.000) ; donner un feedback plus régulier et multi-perspectif (le feedback est donc une pratique quotidienne et va dans tous les sens: de bas en haut, de haut en bas et de manière collégiale) (r=.599**, p=.000); miser sur les forces plus que corriger les faiblesses (r=.547**, p=.000); assainir les relations interpersonnelles (r=.517**, p=.000); se concentrer plus sur les équipes, moins d'objectifs individuels (r=.534**, p=.000); utiliser les mini-évaluations pour construire vers une évaluation des performances (r=.222**, p=.000); s'assurer que les ressources sont en place pour aider à exécuter le processus et pour permettre au personnel de démontrer l'amélioration des performances (r=.358**, p=.000) ont des liens avec la performance de ces entreprises.

*Mots clés:* *management, performance ; management de la performance, entreprises publiques, RDC.*

*GJMBR-A Classification:* *LCC Code: HD58.7-58.95*



*Strictly as per the compliance and regulations of:*



© 2023. Philippe Bila Menda. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BYNCND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creative-commons.org/ licenses/by-nc-nd/4.0/.

# Application of Performance Management Principles in Public Enterprises of the Democratic Republic of Congo

## Application De Principes De Management De La Performance Dans Les Entreprises Publiques De La République Démocratique Du Congo

Philippe Bila Menda

*Résumé-* L'étude s'intéresse à l'application de principes de management de la performance par les dirigeants des entreprises publiques congolaises. les resultats trouvés ont montré que les actes management qui consistent faire usage de la technologie intégrée (informatique, machine, etc.) pour produire le service à mettre à la disposition du client (r=.179**, p=.002); reconnaitre, apprécier et féliciter les bonnes performances dès qu'elles se produisent (r=.383**, p=.000); rendre les objectifs intéressants, stimulants et engageants (r=.543**, p=.000); participer ou impliquer des agents à la prise des décisions (r=.368**, p=.000); garder l'accent sur le développement et performance, et garder la paperasserie et le processus simples (r=.303**, p=.000); pousser le personnel a un changement de rôle ou de composition de l'équipe (les agents peuvent se changer des rôles et des responsabilités voire bas et de manière collégiale) (r=.278**, p=.000); aligner les objectifs individuels avec les objectifs de l'équipe et de l'organisation (r=.493**, p=.000); instaurer un apprentissage plus continu et autodirigé pour tous (les connaissances sont devenues de plus en plus obsolètes et les exigences en matière de compétences ont augmenté constamment) (r=.255**, p=.000); mettre plus d'accent sur la création de valeur (r=.498**, p=.000); donner une rétroaction régulière et opportune, qu'elle soit motivante, formative ou les deux (r=.344**, p=.000); se concentrer sur des compétences complémentaires au sein des équipes (r=.495**, p=.000); adopter une approche plus itérative (tentent de revoir et ajuster les objectifs en fonction des circonstances (r=.429**, p=.000) ; donner un feedback plus régulier et multi-perspectif (le feedback est donc une pratique quotidienne et va dans tous les sens: de bas en haut, de haut en bas et de manière collégiale) (r=.599**, p=.000); miser sur les forces plus que corriger les faiblesses (r=.547**, p=.000); assainir les relations interpersonnelles (r=.517**, p=.000); se concentrer plus sur les équipes, moins d'objectifs individuels (r=.534**, p=.000); utiliser les mini-évaluations pour construire vers une évaluation des performances (r=.222**, p=.000); s'assurer que les ressources sont en place pour aider à exécuter le processus et pour permettre au personnel de démontrer l'amélioration des performances (r=.358**, p=.000) ont des liens avec la performance de ces entreprises.

*Author: Chef de Travaux et Doctorant à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education de l'Université Pédagogique Nationale (U.P.N), Kinshasa/ Ngaliema, R. D. Congo.*
*e-mail: bila.menda@gmail.com*

*Mots Clés: management, performance; management de la performance, entreprises publiques, RDC.*

## I. Introduction

Le management de performance est un processus et un ensemble de comportements mis en œuvre pour encourager et maximiser la performance individuelle et collective dans l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique... auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir autant plus que les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Les Entreprises publiques en RDC sont censées jouer un rôle capital dans le développement social et économique. Malheureusement, elles ne peuvent pas jouer significativement ce rôle à cause du manque criant de transparence et recevabilité dans leurs relations tant administratives que financières. Ce qui entraine un dysfonctionnement sérieux dans leur gestion et qui les empêche d'accroître leur contribution à l'économie et aux finances publiques.

Cette situation n'est pas le fait seulement des entreprises elles-mêmes, mais aussi de manque d'application des principes de management conformément aux lois de compétitivité des entreprises dans le pays et à l'échelle mondiale.

Les entreprises publiques ne sont donc pas bien gérées. L'inapplication de certains principes de management de la performance est à la base du manque de productivité, l'incompétence des mandataires. Il n'est pas étonnant de voir les entreprises



© 2023 Global Journals

publiques qui se retrouvent dans une crise quasi-totale que jadis.

Face à cette situation délicate, le management de la performance devient une fonction très importante dans la performance des entreprises. C'est un outil incontournable de compétitivité de ces dernières. Ainsi, cette étude tente d'analyser l'apport de l'application des principes de management de la performance dans les entreprises publiques congolaises.

Par manque de certains principes de management de la performance, les entreprises Congolaises dans un contexte de mondialisation accélérée sont confrontées à une multiplication du nombre des compétiteurs, du nombre des produits et services et des exigences des clients qui attendent toujours plus de qualités, de services et ceci dans les meilleurs délais et au moindre cout. La gestion des entreprises pose un grand problème dans l'amélioration de la qualité des services et de la croissance de son champ d'activité de qui à notre sens représente un intérêt capital à la vie sociétale des Congolais.

Le système de management de performance représente un pilier de croissance pour l'entreprise. Son efficacité repose en grande partie sur ce système. Cette démarche qualité est également indispensable afin de mettre en place un service à la hauteur des attentes de la clientèle et atteindre un niveau de satisfaction élevé.
En un mot, le management de la performance est le pivot de la compétitivité de l'entreprise. Sans ce système, il lui sera difficile de rentabiliser son activité et d'optimiser ses bénéfices.

## II. Revue De La Littérature

Dans ce section, nous présentons d'une part quelques définitions de mots clés que comporte notre thème et décrivons, autre part, quelques aspects théoriques sur le management de la performance.

### *a) Management Et Management De La Performance*

Selon Taylor (1911), le management est un art de savoir exactement ce que vous voulez faire et ensuite de voir qu'ils le font de la meilleure façon et économique.

Au début du 20ème Siècle, Fayol (1916) décrit le mot « gestion ou management » en terme « administration ». Selon Fayol, administrer c'est gérer et gérer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Crener et Monteil (1905) estiment qu'à partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement (marché, politique économique), le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise.

Selon Drucker (1954), le management désigne tout ce qui est nécessaire pour mener à bien une affaire qu'elle soit petite ou grande, indépendante ou non, en impliquant les principes, les méthodes et techniques d'organisation.

Quant à N'saman-o-Lutu, le management se définit comme une aptitude à faire exécuter un travail par quelqu'un d'autre de façon rationnelle et cela implique un système de communication adéquate. Le management est donc un processus de prise de décision qui évite que leurs retombés négatifs ne retournent contre le décideur. Donc pour N'saman-o-Lutu, le management est une démarche qui se résume en deux mots : l'efficacité et l'efficience. Il est un mélange des techniques et méthodes, d'expériences, de jugement des valeurs et instructions susceptibles de mener une action efficace, efficiente et rationnelle dans une organisation.

Selon Luboya (2019), le management est à la fois une science et un art qui implique le processus de stratégique et opérationnelle de planification, d'organisation, de direction, de contrôle, de communication, de prise de décision ainsi que d'identification et de résolution des problèmes et des conflits dans la mobilisation et utilisation des ressources financières, humaines, matérielles, temporelles, informationnelles et stratégiques en vue l'atteindre des objectifs organisationnels avec les soucis d'efficacité, d'efficience, d'équilibre, de qualité et d'excellence.

Pour cette étude, le management est l'ensemble d'activités que réalise un dirigeant pour améliorer la performance des agents.

Cependant, le management de la performance a été étudié au fil des années et pourtant, il y avait encore une confusion sur la signification du terme « gestion des performances » lorsque la gestion du personnel a tenté de définir le terme en 1992. Le concept avait différentes significations pour différentes personnes. Certaines personnes ont compris le terme comme un processus d'évaluation, d'autres comme une rémunération liée à la performance et certaines personnes ont défini le terme comme une formation et un développement. Armstrong et Baron (2005) déclarent qu'il existe désormais une définition communément admise du terme « gestion de la performance » qui peut être lue ci-dessous.

Le management de la performance est un processus naturel de gestion qui contribue à la gestion efficace des individus et des équipes pour atteindre des niveaux élevés de performance organisationnelle. En tant que tel, il établit une compréhension commune de ce qui doit être réalisé et une approche de direction et de développement des personnes qui garantira sa réalisation.

© 2023 Global Journals

De même, Walters (1995) cité par Armstrong & Baron (2005) déclare que le management de la performance « dirige et soutient les employés pour qu'ils travaillent aussi efficacement et efficacement que possible en fonction des besoins de l'organisation». Les organisations ont certains objectifs qu'elles veulent atteindre. Cependant, le salarié ne peut pas aider l'entreprise à atteindre ces objectifs sans savoir comment y arriver. Ainsi, l'organisation doit guider les employés ou les équipes avec des instructions sur la manière d'atteindre les objectifs, quelles sont les tâches pour cela et comment effectuer les tâches de manière efficace. La façon dont un employé exécute bien ou mal ses tâches dépend des objectifs organisationnels, des tâches et des normes de performance.

Le management de la performance comporte de nombreux aspects différents: gestion de la performance de la direction, du PDG, de l'équipe, des employés et de l'organisation. Dans cette étude, nous nous concentrerons sur la gestion de la performance des employés. Cependant, le sujet est également lié à la performance organisationnelle. La performance et le succès de l'organisation dépendent beaucoup de la gestion de la performance des employés.

Heskett, Jones, Loveman, Sasser et Schesinger (1994, in Rutherford 2002, 473,475) ont créé une chaîne de service-profit dans laquelle ils ont fait ressortir tous les influenceurs sur la performance de l'hôtel. Premièrement, la qualité du travail interne géré par le conseil d'administration de l'entreprise influence la satisfaction des employés, ce qui affecte la rétention et la productivité des employés. Ceci, en revanche, influence la valeur perçue du service et la satisfaction du client. Si le client est satisfait et est un client fidèle, cela crée une fidélisation de la clientèle qui aura un effet positif sur la rentabilité et la croissance. La performance organisationnelle n'est pas seulement influencée par la satisfaction du client mais aussi par d'autres caractéristiques de la performance des employés telles que la rapidité et l'efficacité du travail. (Rutherford 2002.)

Selon Armstrong et Baron (2005), le but du management de la performance est d'atteindre des performances élevées par l'organisation et les employés, et par « haute performance », ils entendent atteindre des objectifs tels que la rapidité et la qualité du service client, la quantité de productivité, de profits et d'autres objectifs. Pulakos (2009) déclare que si la performance est gérée efficacement, les résultats peuvent être par ex. motiver les employés à déployer un maximum d'efforts dans le travail, améliorer la productivité dans l'ensemble de l'organisation, aligner les performances sur les objectifs et la stratégie de l'organisation, et d'autres résultats. D'un autre côté, si la performance est gérée de manière inefficace, les résultats peuvent être une diminution de la productivité et de la motivation, un gaspillage de temps et d'argent pour la formation, une relation endommagée entre les managers et les employés, peuvent amener les employés à quitter leur emploi et d'autres conséquences négatives. (Pulakos, 2009).

Il est essentiel de gérer efficacement la performance, mais naturellement, certaines complications et raisons peuvent empêcher l'organisation de gérer la performance de ses employés ou les managers de mener des activités de gestion de la performance. Pulakos discute de certains des problèmes dans son livre. Selon Pulakos (2009), une raison de ne pas fournir de feedback aux employés est que le manager ne veut pas risquer de ruiner les relations avec les employés. De plus, les employés pourraient ne pas vouloir discuter de leurs besoins de développement avec les managers parce qu'ils ont peur de compromettre leur salaire et leur promotion. Les employés peuvent également penser que le manager n'a pas les compétences ou les connaissances nécessaires pour développer la performance de l'employé. Un autre problème majeur est que les gestionnaires et les employés ne sont pas conscients des avantages de la gestion de la performance. Malgré les difficultés de la gestion de la performance, une organisation doit absolument gérer la performance de ses employés car la gestion de la performance présente de nombreux avantages. (Pulakos, 2009).

*b) Notions De La Performance D'une Entreprise*

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir. Elle a été largement ventilée, durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la densité de ses conceptualisations mai aussi de son caractère multidimensionnel.

Selon le petit Robert (2005), étymologiquement, « performance » vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir » au 13 ème Siècle.
Le verbe anglais to perform apparait au XVème siècle avec une signification plus large.

Dans le domaine de la gestion, la performance a été ambiguë; rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens anglais.

Comme le remarque Bourguignon (1996), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

La performance fait référence aux réalisations, aux résultats et aux résultats obtenus par les individus, les groupes et les organisations. Bagraim, Jaga et Meyer (2010: 199) ont adopté la définition de la performance de Brumback (1998) qui englobe à la fois les comportements et les résultats… non seulement les



© 2023 Global Journals

De même, Walters (1995) cité par Armstrong & Baron (2005) déclare que le management de la performance « dirige et soutient les employés pour qu'ils travaillent aussi efficacement et efficacement que possible en fonction des besoins de l'organisation». Les organisations ont certains objectifs qu'elles veulent atteindre. Cependant, le salarié ne peut pas aider l'entreprise à atteindre ces objectifs sans savoir comment y arriver. Ainsi, l'organisation doit guider les employés ou les équipes avec des instructions sur la manière d'atteindre les objectifs, quelles sont les tâches pour cela et comment effectuer les tâches de manière efficace. La façon dont un employé exécute bien ou mal ses tâches dépend des objectifs organisationnels, des tâches et des normes de performance.

Le management de la performance comporte de nombreux aspects différents: gestion de la performance de la direction, du PDG, de l'équipe, des employés et de l'organisation. Dans cette étude, nous nous concentrerons sur la gestion de la performance des employés. Cependant, le sujet est également lié à la performance organisationnelle. La performance et le succès de l'organisation dépendent beaucoup de la gestion de la performance des employés.

Heskett, Jones, Loveman, Sasser et Schesinger (1994, in Rutherford 2002, 473,475) ont créé une chaîne de service-profit dans laquelle ils ont fait ressortir tous les influenceurs sur la performance de l'hôtel. Premièrement, la qualité du travail interne géré par le conseil d'administration de l'entreprise influence la satisfaction des employés, ce qui affecte la rétention et la productivité des employés. Ceci, en revanche, influence la valeur perçue du service et la satisfaction du client. Si le client est satisfait et est un client fidèle, cela crée une fidélisation de la clientèle qui aura un effet positif sur la rentabilité et la croissance. La performance organisationnelle n'est pas seulement influencée par la satisfaction du client mais aussi par d'autres caractéristiques de la performance des employés telles que la rapidité et l'efficacité du travail. (Rutherford 2002.)

Selon Armstrong et Baron (2005), le but du management de la performance est d'atteindre des performances élevées par l'organisation et les employés, et par « haute performance », ils entendent atteindre des objectifs tels que la rapidité et la qualité du service client, la quantité de productivité, de profits et d'autres objectifs. Pulakos (2009) déclare que si la performance est gérée efficacement, les résultats peuvent être par ex. motiver les employés à déployer un maximum d'efforts dans le travail, améliorer la productivité dans l'ensemble de l'organisation, aligner les performances sur les objectifs et la stratégie de l'organisation, et d'autres résultats. D'un autre côté, si la performance est gérée de manière inefficace, les résultats peuvent être une diminution de la productivité et de la motivation, un gaspillage de temps et d'argent pour la formation, une relation endommagée entre les managers et les employés, peuvent amener les employés à quitter leur emploi et d'autres conséquences négatives. (Pulakos, 2009).

Il est essentiel de gérer efficacement la performance, mais naturellement, certaines complications et raisons peuvent empêcher l'organisation de gérer la performance de ses employés ou les managers de mener des activités de gestion de la performance. Pulakos discute de certains des problèmes dans son livre. Selon Pulakos (2009), une raison de ne pas fournir de feedback aux employés est que le manager ne veut pas risquer de ruiner les relations avec les employés. De plus, les employés pourraient ne pas vouloir discuter de leurs besoins de développement avec les managers parce qu'ils ont peur de compromettre leur salaire et leur promotion. Les employés peuvent également penser que le manager n'a pas les compétences ou les connaissances nécessaires pour développer la performance de l'employé. Un autre problème majeur est que les gestionnaires et les employés ne sont pas conscients des avantages de la gestion de la performance. Malgré les difficultés de la gestion de la performance, une organisation doit absolument gérer la performance de ses employés car la gestion de la performance présente de nombreux avantages. (Pulakos, 2009).

*b) Notions De La Performance D'une Entreprise*

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir. Elle a été largement ventilée, durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la densité de ses conceptualisations mai aussi de son caractère multidimensionnel.

Selon le petit Robert (2005), étymologiquement, « performance » vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir » au 13 ème Siècle.
Le verbe anglais to perform apparait au XVème siècle avec une signification plus large.

Dans le domaine de la gestion, la performance a été ambiguë; rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens anglais.

Comme le remarque Bourguignon (1996), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

La performance fait référence aux réalisations, aux résultats et aux résultats obtenus par les individus, les groupes et les organisations. Bagraim, Jaga et Meyer (2010: 199) ont adopté la définition de la performance de Brumback (1998) qui englobe à la fois les comportements et les résultats… non seulement les

© 2023 Global Journals

1. *La Performance Liée À L'efficience:* dans l'économie d'aujourd'hui, les entreprises doivent non seulement pouvoir fournir des produits de qualité exceptionnelle mais également pouvoir le faire à des coûts raisonnables. Dans une telle conjoncture, la performance est de plus en plus jugée sous l'angle de l'efficience.
2. *La Performance Liée À La Pertinence Continue:* Les entreprises doivent avec le temps faire en sorte que leur institutionnalisation consolide leurs points forts. Elles traversent nécessairement des crises internes et externes mais seules celles qui réussissent à s'adapter à des capacités et des contextes nouveaux survivent. En outre, aucune entreprise n'est à l'abri de tomber en désuétude, de perdre sa pertinence ou de fermer. Dans ce contexte fragile, la performance organisationnelle dépendra de la capacité à ne pas s'éloigner de sa mission et de maintenir ses objectifs, ses programmes et ses activités en rapport avec les exigences des principaux intervenants-clés. La survie de l'organisation de l'entreprise est liée à des facteurs multiples, allant de la réputation dont elle jouit, des services et de la gestion de l'organisation sur le moral de son personnel.
3. *La Performance Et La Capacité:* la performance et la capacité sont deux concepts liés. La performance organisationnelle découle de l'usage de sa capacité. L'évaluation de la performance conduit à des domaines où la capacité doit être consolidée. La performance est évaluée de façon informelle, sur une base continue. De telles évaluations peuvent être initiées par certains intervenants et clients.

*d) Performance Stratégique Et La Performance Concurrentielle*

Des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir la transformation de leur marché. Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité.

La performance stratégique et concurrentielle est celle d'un maintien d'une distance avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme, in fine, à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge de l'entreprise ou des managers, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

C'est en détectant suffisamment et finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Cette approche de la performance tend à identifier la performance à la compétitivité.

*e) Performance Humaine*

L'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. La nature humaine étant sociale; c'est pourquoi il est vital pour tous les managers de savoir utiliser la communication interpersonnelle parce que nombre des buts poursuivis par l'entreprise ne peut être atteint qu'avec la coopération d'autrui.

Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

L'efficacité humaine résulte toujours du rassemblement de collaborateurs motivés, compétents, et se communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).
Ce qui donne la formule suivante:

$$EH = M.\ C.\ C$$

*M:* Motivation, volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun

*C:* Compétence, professionnalisme et savoir-faire; c'est la condition de l'efficacité individuelle.

*C:* Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle; c'est la condition de l'efficacité collective.

Si la compétence est un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, elle ne suffit pas à elle seule à en déterminer le niveau. A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que la compétence est un savoir-faire, la performance demande du vouloir-faire ou motivation. Une des fonctions du manager consiste à canaliser efficacement la motivation des employés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette motivation détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies



© 2023 Global Journals

soumises aux données de l'environnement du travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action.

*f) Performance Économique*

La mesure de la performance économique de l'entreprise revient à étudier les quelques points suivants: (i) la rentabilité économique, (ii) l'efficience économique et (iii) la compétitivité économique.

i. *Rentabilité Économique*

La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir. La notion s'applique notamment aux entreprises mais aussi à tout autre investissement. La rentabilité rétrospective est le rapport entre un résultat comptable et les moyens en passif mis en œuvre pour l'obtenir. La rentabilité prévisionnelle est le rapport entre un gain de trésorerie et la valeur d'un investissement. 18 La rentabilité économique est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital employé, c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé par les capitaux stables. Le revenu généré est mesuré par l'indicateur financier que constitue le résultat d'exploitation (RE), auquel on soustrait les impôts sur les bénéfices (Imp). L'ensemble des capitaux « employés » est égal à la somme des fonds propres (KP), apportés par les apporteurs de capitaux, plus les capitaux acquis grâce à l'endettement (DF, pour dette financière). La somme des capitaux nets d'exploitation est donc égale à CPNE = KP + DF

La rentabilité économique est égale à:

$$R_{éco} = \frac{RE - Imp}{CPNE}$$

Ce ratio correspond a ce que la comptabilité anglo–saxonne appelle « Return on assets ». La rentabilité économique est donc indépendante du type de financement des capitaux et exprime la capacité investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif: elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a.

Toutefois, il ne faut pas confondre le rendement et la productivité avec la rentabilité. Le rendement est une notion utilisée plutôt par les épargnants et investisseurs concernant les revenus directs de leurs placements, notamment à taux fixe. S'y ajoutent les variations de valeur du capital pour obtenir la rentabilité (ou performance) totale du placement.

La productivité est le rapport d'un élément quantitatif à un élément financier ou le rapport de deux éléments quantitatifs. Par exemple, on rapportera le chiffre d'affaires d'une entreprise aux effectifs de cette entreprise pour exprimer la productivité apparente d'un salarié.

ii. *Efficience En Économie*

L'efficience économique met en relation les résultats atteints avec les ressources financières utilisées. L'efficience économique se mesure différemment selon la nature du projet: elle peut être évaluée en terme monétaires, ou bien selon un indicateur non financier.

Les indicateurs pour mesurer l'efficience sont: (i) l'évaluation du seuil de rentabilité (SR): le chiffre d'affaire prévisionnel nécessaire pour couvrir les frais fixes lors de l'exploitation; (ii) la valeur actuelle nette (VAN): la somme des flux de trésorerie actualisés générée par un investissement moins la valeur de cet investissement; (iii) le taux de rentabilité interne (TRI): taux de rentabilité attendu par les apporteurs (pour qu'il y ait efficience de l'investissement); (iv) le délai de récupération du capital investi (DRCI): le temps nécessaire pour récupérer la capital initial (VAN>0).

iii. *Compétitivité Économique*

La compétitivité économique est une notion économique qui s'applique à une entreprise, un secteur économique, ou un territoire. Elle désigne la capacité d'une telle entité à fournir et vendre durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence.

Elle est principalement fonction: (i) des coûts de production: coût du capital et coût du travail; (ii) de la productivité: bonne organisation, main d'œuvre qualifiée… (iii) de l'imposition locale et nationale, et des contraintes administratives; (iv) de la présence d'infrastructures; (v) d'une qualité de production adaptée à la demande; (vi) de la notoriété: renommée publique; (vii) de la part de marché: c'est la comparaison entre le chiffre d'affaire par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présentes sur un marché donné.

*g) Etudes Empiriques Menées Auprès Des Entreprises Congolaises*

Kabamba (2021) a étudié l'application des principes de management de la performance au sein de la REGIDESO. L'analyse de contenu et statistique ont permis le traitement des données. Les résultats ont démontré que la REGIDESO n'applique que faiblement les principes de management liés à la technologie intégrée, à l'apprentissage organisationnel, à l'autogestion des équipes, au management de qualité et à l'implication du personnel. Les résultats ont, en outre, révélé que les principes de management de performance, bien que faiblement appliqués, influencent le rendement de la REGIDESO. Ainsi, il se constate que grâce à l'application des principes de management de la performance, les performances individuelles des agents sont bonnes; les performances collectives de chaque équipe s'est améliorée et est bonne et la



© 2023 Global Journals

performance globale de la REGIDESO est bonne. Les résultats montrent, en outre, que les principes de management performance a statistiquement la corrélation significative avec le rendement. Les résultats ont montré aussi que les appréciations des agents sur l'application des principes de management de performance ne sont pas influencées significativement par leurs caractéristiques sociodémographiques.

Nganga (2007) a analysé le processus managérial des PME. Il a eu pour objectif de vérifier si les fonctions manageriels sont réellement et parfaitement appliqués au sein de SORICTELECOM. Par rapport à la planification, l'entreprise n'a pas un système de projet et de budgétisation. Elle vit du jour au jour. Pour l'organisation, il y a une organisation dans l'entreprise. D'une manière générale, la fonction organisation existe et elle est appliquée dans certaine mesure. Cependant, elle n'est pas rigoureusement utilisée. C'est surtout de l'improvisation. Pour la direction ou le commandement, il est constaté que dans cette entreprise les salaires sont fixés au détriment des employés. Ceci traduit l'exploitation des employés par les employeurs. Compte tenu aussi de la conjoncture du pays, les employés ne sont pas motivés comme il faut pour l'accomplissement de leurs tâches. La fonction direction n'est pas d'application dans cette PME ou elle n'est pas totalement respectée. Quant au contrôle, le résultat montre que dans l'ensemble, la fonction contrôle existe dans cette entreprise. En résumé, Nganga a conclu que SORICTELECOM ne s'acquitte pas à 100% du processus managérial (planification, organisation, direction et contrôle) mais plutôt à 25%.

Onganga (2009) a analysé les styles de management appliqué à la REGIDESO. Son étude a avancé les hypothèses suivantes : (i) lequel de styles de management prédomine dans la gestion de la Régie de distribution d'eau (REGIDESO) plu particulièrement dans la direction commerciale de Kin/Ouest en sigle DCK/O; (ii) existe-t-il des styles spécifiques dans la façon de diriger les institutions (entreprise publique ou privée); (iii) quelles sont les raisons qui font que ce style soit dominant dans la gestion par les responsables du personnels de la REGIDESO a la direction commerciale Kin/Ouest en sigle DCK/O ? Pour mener cette étude, l'auteur a utilisé la méthode d'enquête, qui était appuyé par une série des techniques telle que: le questionnaire, l'interview et la documentation. Partant des vérifications des hypothèses, il se fait remarquer que les hypothèses sont confirmées dans la mesure où les chefs n'adoptent pas les styles autocratiques mais plutôt le style démocratique. Le fait que le style démocratique soit le plus utilisé ne signifie pas que les autres styles ne le sont pas.

Kinkela (2013) a étudié la politique managériale de la Direction de Ressource Humaine d'une régie financière, étude mené à la Direction Générale de Douanes et Accises (DGDA). Sa préoccupation majeure était de comprendre quelle est la politique managériale de la DGDA. Il a cherché aussi à comprendre si l'application du management dans la gestion de ressources humaines de la DGDA lui permet-il d'atteindre ses objectifs. Les méthodes comparative et documentaire associées à la technique d'interview ont permis l'étude de conclure que l'introduction de management dans une régie financière pose des sérieux problèmes dans son application partant de l'Etat lui-même. Cependant, avec la mise en place des reformes actuelles, l'Etat actuelle arrive à implanter et à appliquer le management dans ses régies financières. L'application de management dans la direction de ressources humaines au sein de la DGDA n'est pas encore une réussite. Cette situation est entretenue par la classe dirigeante qui se base sur une politique occulte qui ne profite qu'a une certaine minorité. Le management appliqué par cette direction de la DGDA ne permet pas encore à la classe subalterne de subvenir à ses besoins les plus vitaux au détriment de la classe dirigeante qui s'enrichissent de jour en jour. L'insuffisance de la motivation occasionne le manque d'intérêt de travailleur et qui a un impact sensible à la baisse de la maximisation de recette douanière. Les normes de la gestion managériale ne sont pas encore respecter à la DGDA, ce qui entraine le dysfonctionnement de processus managérial occasionnant ainsi: manque d'intérêt, insuffisance de l'équipe de control, en véhicule et en moyen logistique et technique ; faiblesse du contrôle avant et embarquement des marchandises dans le poste et à l'aéroport.

Makanzu (2020) a analysé l'impact des fonctions et principes de management sur la performance de l'OGEFREM. Après l'analyse du contenu et la vérification des données, l'étude est arrivée aux conclusions suivantes: Les fonctions et principes de management sont appliqués à l'OGEFREM. Il s'agit des fonctions telles que la planification de travail et des ressources financières, humaines, matérielles (90%); l'organisation des directions, des services et des équipes de travail et affectation des ressources pour leur fonctionnement (87,5%); la direction des ressources humaines et application d'un système de motivation ou de rémunération. (87,5%); le contrôle des ressources financières, humaines et matérielles selon les critères planifiés (81,2%); l'identification et la résolution des problèmes et des conflits interpersonnels et organisationnels (78,7%); la communication institutionnelle avec le public interne et externe (96%) et le processus de prise de décision sur l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles (84%). Et des principes tels que l'efficience ou utiliser le minimum des ressources pour obtenir le maximum des résultats (78,7%) et l'efficacité ou utiliser les ressources pour obtenir les résultats estimés (34%).



© 2023 Global Journals

Etude de Bila (2023) a relevé que les pratiques du climat organisationnel axées sur l'amélioration des climats relatifs à la gestion participative, aux conditions de travail, aux conditions d'Enseignement-Apprentissage et aux relations interpersonnelles produisent des effets positifs sur la performance du personnel.

## III. Méthodologie De L'étude

Pour récolter les données du terrain et vérifier les hypothèses nous avons utilisé la méthode d'enquête appuyée par des techniques de questionnaire, documentaire et d'entretien. L'analyse de contenu et le test statistique nous a permis de traiter les données.

Nous avons administré individuellement notre questionnaire en remettant à chaque sujet enquêté un exemplaire. Nous avons dépouillé les protocoles, question par question. Le dépouillement s'est fait à l'aide du logiciel Excel 2010. Il était question de créer la base de données comportant toutes les questions du questionnaire.

Après notre enquête, nous nous sommes lancé au traitement des données. Les questions fermées ont été traité électroniquement par la création d'une base de données sur le logiciel Excel 2010, puis traiter à travers le logiciel SPSS 22. Le dépouillement des données se fait moyennant le calcul de pourcentage qui a consisté à prélever les effectifs d'apparition des réponses des enquêtes que nous avons par la suite transformé en pourcentage.

L'étude a recouru aussi au test de corrélation pour tester l'impact des principes de management sur la performance organisationnelle.

## IV. Présentation Des Resultats

Cette section consiste essentiellement à présenter, à analyser, à discuter les résultats de l'étude. Les réponses sont mises dans les tableaux des effectifs et des pourcentages et chaque tableau est suivi d'une analyse commentée.

*Tableau 1:* Niveau D'études Et Genre Des Enquêtés

| Niveau d'études | Genre | | Total |
|---|---|---|---|
| | Masculin | Féminin | |
| Diplômés d'Etat | 3 | 2 | 5 |
| Gradué | 13 | 8 | 21 |
| Licencié | 14 | 9 | 23 |
| Total | **30** | **19** | **49** |

Les resultats de ce tableau montrent que l'échantillon est constitué de 5 diplomés d'Etat dont 3 hommes et 2 femmes; 21 gradués dont 13 hommes et 8 femmes; 23 licenciés dont 14 hommes et 9 femmes.

*Tableau 2:* Statut Matrimonial Et Genre Des Enquêtés

| Statut matrimonial | Genre | | Total |
|---|---|---|---|
| | Masculin | Féminin | |
| Marié | 11 | 7 | 18 |
| Célibataire | 19 | 12 | 31 |
| Total | 30 | 19 | 49 |

Il se constate que 18 enquêtés sont mariés dont 11 hommes et 7 femmes par contre 31 enquêtés sont célibataires dont 19 hommes et femmes.

*Tableau 3:* Age Et Genre Des Enquêtés

| Age | Genre | | Total |
|---|---|---|---|
| | Masculin | Féminin | |
| 18-27 ans | 15 | 12 | 27 |
| 28-37 ans | 12 | 3 | 15 |
| 38-47 ans | 0 | 4 | 4 |
| 48-57 ans | 3 | 0 | 3 |
| Total | 30 | 19 | 49 |

Les données contenues dans ce tableau montrent que les enquêtés ayant l'âge variant entre 18 et 27 ans sont au nombre de 27 dont 15 hommes et 12 femmes. 15 enquêtés ont un âge.compris entre 28 à 37 ans, il s'agit de 12 hommes et 3 femmes. 4 femmes ont un age variant entre 38 et 47 ans et 3 hommes ont un âge compris entre 48 et 57 ans.



© 2023 Global Journals

*Tableau 4:* Application Des Principes Du Management De La Performance Dans Les Entreprises Congolaises

| *Dans votre entreprise, diriez-vous que les dirigeants:* | Toujours | | Souvent | | Rarement | | Jamais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ni | % | ni | % | ni | % | ni | % |
| Font usage de la technologie intégrée (informatique, machine, etc.) pour produire le service à mettre à la disposition du client | 30 | 61,2 | 11 | 22,4 | 6 | 12,2 | 2 | 4,1 |
| Reconnaissent, apprécient et félicitent les bonnes performances dès qu'elles se produisent | 29 | 59,2 | 6 | 12,2 | 7 | 14,3 | 7 | 14,3 |
| Rendent les objectifs intéressants, stimulants et engageants | 21 | 42,9 | 12 | 24,5 | 8 | 16,3 | 8 | 16,3 |
| Font participer ou impliquer les agents à la prise des décisions | 19 | 38,8 | 15 | 30,6 | 10 | 24,4 | 5 | 10,2 |
| Gardent l'accent sur le développement et performance, et garder la paperasserie et le processus simples | 19 | 38,8 | 10 | 20,4 | 12 | 24,5 | 8 | 16,3 |
| Poussent le personnel a un changement de rôle ou de composition de l'équipe(les agents peuvent se changer des rôles et des responsabilités voire bas et de manière collégiale) | 19 | 38,8 | 18 | 36,7 | 10 | 20,4 | 2 | 4,1 |
| Alignent les objectifs individuels avec les objectifs de l'équipe et de l'organisation | 18 | 36,7 | 13 | 26,5 | 8 | 16,3 | 10 | 20,4 |
| Instaurent un apprentissage plus continu et autodirigé pour tous (les connaissances sont devenues de plus en plus obsolètes et les exigences en matière de compétences ont augmenté constamment) | 16 | 32,7 | 20 | 40,8 | 8 | 16,3 | 5 | 10,2 |
| Mettent plus d'accent sur la création de valeur | 16 | 32,7 | 19 | 38,8 | 5 | 10,2 | 9 | 18,4 |
| Donnent une rétroaction régulière et opportune, qu'elle soit motivante, formative ou les deux | 15 | 30,6 | 15 | 30,6 | 17 | 34,7 | 2 | 4,1 |
| Se concentrent sur des compétences complémentaires au sein des équipes | 14 | 28,6 | 15 | 30,6 | 14 | 28,6 | 6 | 12,2 |
| Adoptent une approche plus itérative (tentent de revoir et ajuster les objectifs en fonction des circonstances | 14 | 28,6 | 9 | 18,4 | 19 | 38,8 | 7 | 14,3 |
| Donnent un feedback plus régulier et multi-perspectif (le feedback est donc une pratique quotidienne et va dans tous les sens : de bas en haut, de haut en bas et de manière collégiale) | 13 | 26,5 | 12 | 24,5 | 13 | 26,5 | 11 | 22,4 |
| Misent sur les forces plus que corriger les faiblesses | 12 | 24,5 | 16 | 32,7 | 13 | 26,5 | 8 | 16,3 |
| Assainissement les relations interpersonnelles | 11 | 22,4 | 13 | 26,5 | 20 | 40,8 | 5 | 10,2 |
| Se concentrent plus sur les équipes, moins d'objectifs individuels | 11 | 22,4 | 14 | 28,6 | 20 | 40,8 | 4 | 8,2 |
| Utilisent des mini-évaluations pour construire vers une évaluation des performances | 9 | 18,4 | 18 | 36,7 | 14 | 28,6 | 8 | 16,3 |
| S'assurent que les ressources sont en place pour aider à exécuter le processus et pour permettre au personnel de démontrer l'amélioration des performances | 9 | 18,4 | 22 | 44,9 | 12 | 24,5 | 6 | 12,6 |
| **Moyenne** | **16** | **33,5** | **14** | **29,2** | **12** | **24,7** | **6** | **12,8** |

Les résultats de ce tableau renseignent sur les principes du management de la performance appliqués par les dirigeants des entreprises publiques congolaises. selon les sujets enquêtés, les dirigeants de leurs entreprises posent toujours, en majorité les actes de management de la performance car ils: font usage de la technologie intégrée (informatique, machine, etc.) pour produire le service à mettre à la disposition du client; instaurent un apprentissage plus continu et autodirigé pour tous (les connaissances sont devenues de plus en plus obsolètes et les exigences en matière de compétences ont augmenté constamment); font participer ou impliquer les agents à la prise des décisions; assainissement les relations interpersonnelles; gardent l'accent sur le développement et performance, et garder la paperasserie et le processus simples; utilisent des mini-évaluations pour construire vers une évaluation des performances: rendent les objectifs intéressants, stimulants et engageants; alignent les objectifs individuels avec les objectifs de l'équipe et de l'organisation: misent sur les forces plus que corriger les faiblesses; se concentrent sur des compétences complémentaires au sein des équipes; reconnaissent, apprécient et félicitent les bonnes performances dès qu'elles se produisent; donnent une rétroaction régulière et opportune, qu'elle soit motivante, formative ou les deux; s'assurent que les ressources sont en place pour aider à exécuter le processus et pour permettre au personnel de démontrer l'amélioration des performances; se concentrent plus sur les équipes, moins d'objectifs individuels; adoptent une approche plus itérative (tentent de revoir et ajuster les objectifs en fonction des circonstances; donnent un feedback plus régulier et multi-perspectif (le feedback est donc une pratique quotidienne et va dans tous les sens: de bas en haut, de haut en bas et de manière collégiale); poussent le personnel a un changement de rôle ou de composition de l'équipe(les agents peuvent se changer



© 2023 Global Journals

des rôles et des responsabilités voire bas et de manière collégiale); Mettent plus d'accent sur la création de valeur.

*Tableau 5:* Management De La Performance Et Performance Organisationnelle

| *Principes de management* | Corrélations | Sig. (a) |
|---|---|---|
| Faire usage de la technologie intégrée (informatique, machine, etc.) pour produire le service à mettre à la disposition du client | .179** | .002 |
| Reconnaitre, apprécier et féliciter les bonnes performances dès qu'elles se produisent | .383** | .000 |
| Rendre les objectifs intéressants, stimulants et engageants | .543** | .000 |
| Participer ou impliquer des agents à la prise des décisions | .368** | .000 |
| Garder l'accent sur le développement et performance, et garder la paperasserie et le processus simples | .303** | .000 |
| Pousser le personnel a un changement de rôle ou de composition de l'équipe (les agents peuvent se changer des rôles et des responsabilités voire bas et de manière collégiale) | .278** | .000 |
| Aligner les objectifs individuels avec les objectifs de l'équipe et de l'organisation | .493** | .000 |
| Instaurer un apprentissage plus continu et autodirigé pour tous (les connaissances sont devenues de plus en plus obsolètes et les exigences en matière de compétences ont augmenté constamment) | .255** | .000 |
| Mettre plus d'accent sur la création de valeur | .498** | .000 |
| Donner une rétroaction régulière et opportune, qu'elle soit motivante, formative ou les deux | .344** | .000 |
| Se concentrer sur des compétences complémentaires au sein des équipes | .495** | .000 |
| Adopter une approche plus itérative (tentent de revoir et ajuster les objectifs en fonction des circonstances | .429** | .000 |
| Donner un feedback plus régulier et multi-perspectif (le feedback est donc une pratique quotidienne et va dans tous les sens : de bas en haut, de haut en bas et de manière collégiale) | .599** | .000 |
| Miser sur les forces plus que corriger les faiblesses | .547** | .000 |
| Assainir les relations interpersonnelles | .517** | .000 |
| Se concentrer plus sur les équipes, moins d'objectifs individuels | .534** | .000 |
| Utiliser les mini-évaluations pour construire vers une évaluation des performances | .222** | .000 |
| S'assurer que les ressources sont en place pour aider à exécuter le processus et pour permettre au personnel de démontrer l'amélioration des performances | .358** | .000 |

Les resultats de ce tableau montrent qu'il existe des corrélations significatives entre les principes de management de la performance et la performance des entreprises publiques congolaises. Il se constate que les actes tels que faire usage de la technologie intégrée (informatique, machine, etc.) pour produire le service à mettre à la disposition du client (r=.179**, p=.002); reconnaitre, apprécier et féliciter les bonnes performances dès qu'elles se produisent (r=.383**, p=.000); rendre les objectifs intéressants, stimulants et engageants (r=.543**, p=.000); participer ou impliquer des agents à la prise des décisions (r=.368**, p=.000); garder l'accent sur le développement et performance, et garder la paperasserie et le processus simples (r=.303**, p=.000); pousser le personnel a un changement de rôle ou de composition de l'équipe (les agents peuvent se changer des rôles et des responsabilités voire bas et de manière collégiale) (r=.278**, p=.000); aligner les objectifs individuels avec les objectifs de l'équipe et de l'organisation (r=.493**, p=.000); instaurer un apprentissage plus continu et autodirigé pour tous (les connaissances sont devenues de plus en plus obsolètes et les exigences en matière de compétences ont augmenté constamment) (r=.255**, p=.000); mettre plus d'accent sur la création de valeur (r=.498**, p=.000) ; donner une rétroaction régulière et opportune, qu'elle soit motivante, formative ou les deux (r=.344**, p=.000) ; se concentrer sur des compétences complémentaires au sein des équipes (r=.495**, p=.000); adopter une approche plus itérative (tentent de revoir et ajuster les objectifs en fonction des circonstances (r=.429**, p=.000); donner un feedback plus régulier et multi-perspectif (le feedback est donc une pratique quotidienne et va dans tous les sens : de bas en haut, de haut en bas et de manière collégiale) (r=.599**, p=.000); miser sur les forces plus que corriger les faiblesses (r=.547**, p=.000); assainir les relations interpersonnelles (r=.517**, p=.000); se concentrer plus sur les équipes, moins d'objectifs individuels (r=.534**, p=.000); utiliser les mini-évaluations pour construire vers une évaluation des performances (r=.222**, p=.000); s'assurer que les ressources sont en place pour aider à exécuter le processus et pour permettre au personnel de démontrer l'amélioration des performances (r=.358**, p=.000) ont des liens avec la performance des entreprises.



© 2023 Global Journals

## V. Discussion Des Resultats

Le management de la performance consiste donc à créer un environnement de travail dans lequel les collaborateurs seront en mesure de fonctionner au meilleur de leurs capacités et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Plusieurs études se sont intéressées à question du management de la performance. A la suite de ces études, la présente étude analyse l'application de principes de management de la performance dans les entreprises congolaises.

Les resultats obtenus ont montré qu'il existe des corrélations significatives entre les principes de management de la performance et la performance des entreprises publiques congolaises. Il se constate que les actes tels que faire usage de la technologie intégrée (informatique, machine, etc.) pour produire le service à mettre à la disposition du client; reconnaitre, apprécier et féliciter les bonnes performances dès qu'elles se produisent; rendre les objectifs intéressants, stimulants et engageants; participer ou impliquer des agents à la prise des décisions; garder l'accent sur le développement et performance, et garder la paperasserie et le processus simples; pousser le personnel a un changement de rôle ou de composition de l'équipe (les agents peuvent se changer des rôles et des responsabilités voire bas et de manière collégiale); aligner les objectifs individuels avec les objectifs de l'équipe et de l'organisation; instaurer un apprentissage plus continu et autodirigé pour tous (les connaissances sont devenues de plus en plus obsolètes et les exigences en matière de compétences ont augmenté constamment); mettre plus d'accent sur la création de valeur; donner une rétroaction régulière et opportune, qu'elle soit motivante, formative ou les deux; se concentrer sur des compétences complémentaires au sein des équipes; adopter une approche plus itérative (tentent de revoir et ajuster les objectifs en fonction des circonstances; donner un feedback plus régulier et multi-perspectif (le feedback est donc une pratique quotidienne et va dans tous les sens: de bas en haut, de haut en bas et de manière collégiale); miser sur les forces plus que corriger les faiblesses; assainir les relations interpersonnelles; se concentrer plus sur les équipes, moins d'objectifs individuels; utiliser les mini-évaluations pour construire vers une évaluation des performances; s'assurer que les ressources sont en place pour aider à exécuter le processus et pour permettre au personnel de démontrer l'amélioration des performances ont des liens avec la performance des entreprises. Les resultats trouvés mâchent avec ceux de l'étude de Nganga (2007) et Makanzu (2020). Cependant, ces résultats diffèrent de ceux de Kabamba (2021), qui a trouvé que son entreprise cible n'applique que faiblement les principes de management liés à la technologie intégrée, à l'apprentissage organisationnel, à l'autogestion des équipes, au management de qualité et à l'implication du personnel.

Ainsi, les resultats évoqués ci-haut ont permis de dégager lemodèle de management de la performance sous le format ci-dessous:



© 2023 Global Journals

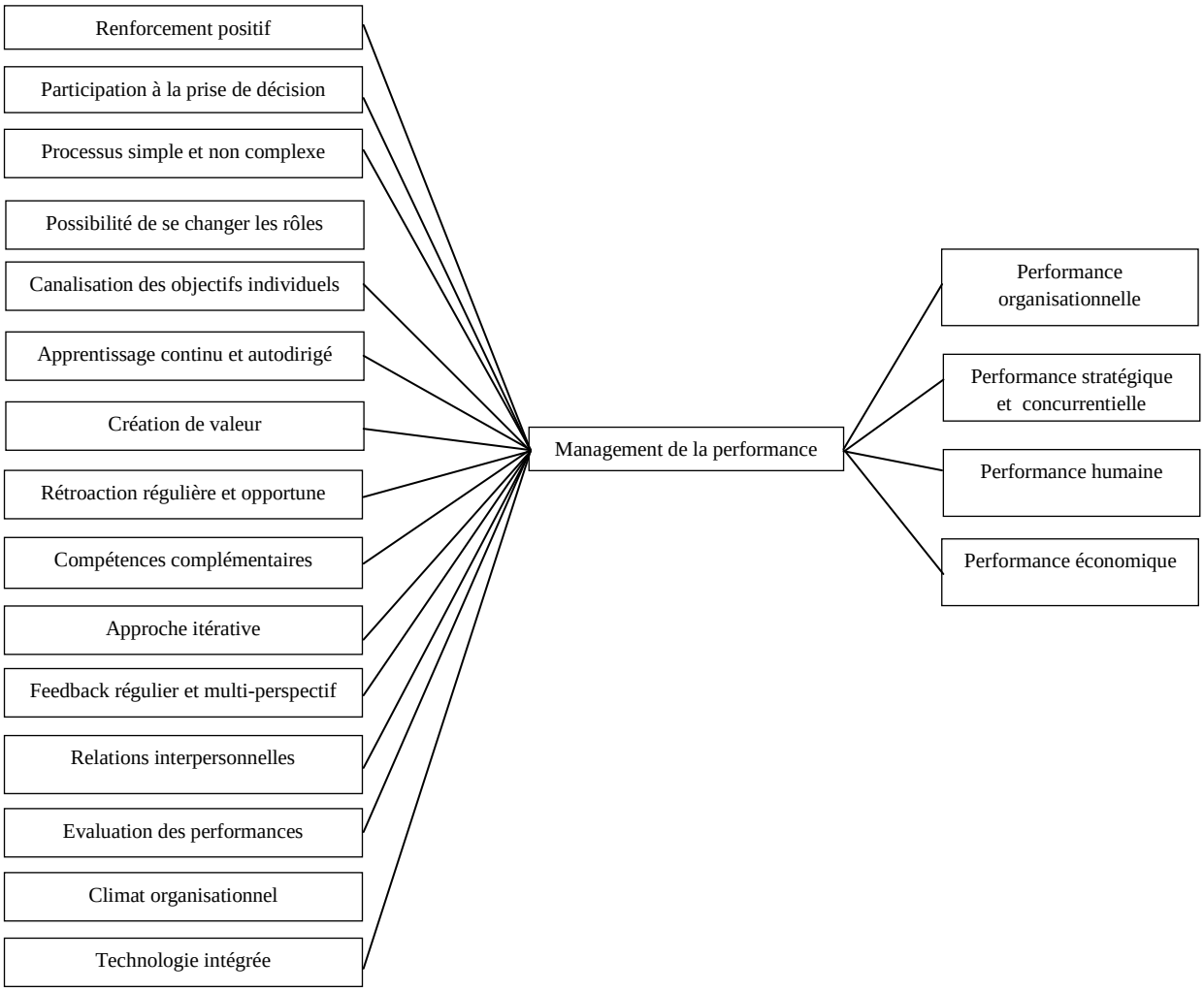


*Figure 1:* Modèle Théorique Du Management De La Performance

Ce schéma illustre les principes de management dont les gestionnaires des entreprises publiques congolaises ont la responsabilité de faire usage afin d'obtenir la performance organisationnelle, la performance stratégique et concurrentielle, la performance humaine et la performance économique. Ce modèle proposé par cette étude contient des composantes du management de la performance qui boostent la performance globale et individuelle de l'entreprise.

## VI. Conclusion

Cette étude a analysé l'application de principes de management de la performance par les dirigeants des entreprises publiques congolaises. Grace à l'enquête sur terrain, l'étude est arrivée aux resultats selon lesquels, il existe des corrélations significatives entre les principes de management de la performance et la performance des entreprises publiques congolaises. Il se constate que les actes tels que faire usage de la technologie intégrée (informatique, machine, etc.) pour produire le service à mettre à la disposition du client (r=.179**, p=.002) ; reconnaitre, apprécier et féliciter les bonnes performances dès qu'elles se produisent (r=.383**, p=.000) ; rendre les objectifs intéressants, stimulants et engageants (r=.543**, p=.000); participer ou impliquer des agents à la prise des décisions (r=.368**, p=.000); garder l'accent sur le développement et performance, et garder la paperasserie et le processus simples (r=.303**, p=.000); pousser le personnel a un changement de rôle ou de composition de l'équipe (les agents peuvent se changer des rôles et des responsabilités voire bas et de manière collégiale) (r=.278**, p=.000); aligner les objectifs individuels avec les objectifs de l'équipe et de l'organisation (r=.493**, p=.000); instaurer un apprentissage plus continu et autodirigé pour tous (les connaissances sont devenues de plus en plus obsolètes et les exigences en matière de compétences ont augmenté constamment) (r=.255**, p=.000); mettre plus d'accent sur la création de valeur (r=.498**, p=.000); donner une rétroaction régulière et opportune, qu'elle soit motivante, formative ou les deux (r=.344**, p=.000); se concentrer sur des compétences complémentaires au sein des équipes (r=.495**,



© 2023 Global Journals

p=.000); adopter une approche plus itérative (tentent de revoir et ajuster les objectifs en fonction des circonstances (r=.429**, p=.000); donner un feedback plus régulier et multi-perspectif (le feedback est donc une pratique quotidienne et va dans tous les sens: de bas en haut, de haut en bas et de manière collégiale) (r=.599**, p=.000); miser sur les forces plus que corriger les faiblesses (r=.547**, p=.000); assainir les relations interpersonnelles (r=.517**, p=.000); se concentrer plus sur les équipes, moins d'objectifs individuels (r=.534**, p=.000); utiliser les mini-évaluations pour construire vers une évaluation des performances (r=.222**, p=.000); s'assurer que les ressources sont en place pour aider à exécuter le processus et pour permettre au personnel de démontrer l'amélioration des performances (r=.358**, p=.000) ont des liens avec la performance des entreprises.

Ainsi, les resultats ont permis de dégager un modèle de management de la performance.

## Bibliographie


1. Bagraim, J., Jaga, A., & Meyer, I. (2010). *People Management. Mason*, OH: Pearson Custom Pub.
2. Bila, M.P (2023). Pratiques et défis du climat organisationnel des écoles secondaires de la sous province éducationnelle de Ngaliema II et leurs effets sur la performance des enseignants. Mémoire de DEA, Kinshasa: UPN-GAS
3. Bila, M.P (2020): Help the teacher give the best of himself: Critical Analysis of Teacher Motivation Policy in Schools in the Democratic Republic of Congo, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, pp.11-21, https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2999
4. Bila, M.P (2020). Participation, Suivi et Implication des Parents dans la Scolarité de leurs filles en République Démocratique du Congo: Analyse Diagnostique de Disparités Scolaires, USA: Global Journal of Human-Social Science: A Arts & Humanities – Psychology, pp.25-36, https://socialscienceresearch.org/index.php/GJHSS/article/view/3222
5. Mbungu T. B, Bila M. P & Murupa M. J (2022), Appropriation and Control of Administrative Staff: Elements of Strategic Human Resource Management of Teachers Control and Pay Service in the Democratic Republic of Congo, USA : Global Journal of Management and Business Research, Volume XXII Issue VI Version, https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3602
6. Murupa M, J, Bila M. P, Mbungu T. B, & Banzi B. A. (2023). Consumption of Alcoholic Beverages among Adolescents in Kinshasa: Diagnosis and Therapy. Global Journal of Human-Social Science, 23 (A1), 11–26. Retrieved from https://socialscienceresearch.org/index.php/GJHSS/article/view/103614
7. Bouguignon A. (1996), Définir la performance: une simple question de vocabulaire ? économica: Paris
8. Créner, M., et Monteil, B., (1995). *Principes de management*, Montréal, Québec: PUQ.
9. Doron, R., et., ParotF (2007). *Dictionnaire de psychologie*, Paris: PUF.
10. Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York, Harper.
11. Kabamba, N. L (2021). Application des principes de management de la performance au sein de la REGIDESO. Mémoire de licence, Kinshasa: UPN-GEEOT
12. Kidinda, S., (2005). *Principes généraux de management*, Kinshasa: CRUPN.
13. Kinkela (2013). Politique managériale de la Direction de Ressource Humaine d'une régie financière: cas de la Direction Générale de Douanes et Accises (DGDA). Mémoire de licence, Kinshasa: Economie
14. Larousse (2010). *Dictionnaire Petit Larousse illustré*, Paris: Le Larousse.
15. Luboya, T.C., (2019). Essentiel sur le management et le leadership des organisations, Kinshasa: UPN.
16. Makanzu (2020). Impact des fonctions et principes de management sur la performance de l'OGEFREM. Mémoire de licence, Kinshasa: UPN-GEEOT
17. Nganga, M., N. (2007). Processus managérial dans les petites et moyennes entreprises congolaises (PME): cas de SORICTELECOM, TFC inedit, Kinshasa: UPN-SCA.
18. Ongana N. B (2008-2009), Analyse des styles de management dans la gestion des entreprises publique de la REGIDESO dans la direction commerciale de Kin/Ouest de 2006 à
19. Taylor, F. W., (1911). *The principales et scientific management*, Paris: L'Harmattan.
20. Terry, G. et Franklin, S. (1985). Principes du management, 8e ed., Paris: Economica.




© 2023 Global Journals