

Evaluation du Personnel dans quelques Organisations Publiques de Kisangani

Par

Héritier Wanya Esongo

(Licencié en Psychologie et Assistant à l'Université de Kisangani)

Albert Kamba Eyangununga

(Docteur en Pédagogie et Professeur à l'Université de Kisangani)

Julien Liengola Li-Botuma

(Docteur en Psychologie et Professeur à l'Université de Kisangani)

Sébastien Loosa Bolamba

(Docteur en Psychologie et Professeur à l'Université de Kisangani)

Abstract

This study examined « **Personnel Evaluation in Public Organizations in Kisangani** ». Grounded in the theoretical framework of Valléry et al. (2016), its primary objective was to identify the key criteria considered in personnel performance appraisals within public organizations in Kisangani. To this end, a convenience sample of 30 managers drawn from three categories of public services was recruited: Provincial Divisions, Public Enterprises and Educational Institutions. These managers completed a structured questionnaire. The findings reveal that criteria pertaining to the "task performance" dimension-encompassing the technical and prescribed duties inherent to the position- with an overall mean of 3.07, are significantly prioritized in the rating of employees. Furthermore, t-tests and Analysis of Variance conducted indicate that the sociodemographic characteristics of respondents, namely sex, rank, educational level and service affiliation, did not exert a statistically significant effect on their responses, as all *p*-values exceeded the .05 threshold.

Keywords: *Evaluation, personnel, public organization.*

1. Introduction

L'évaluation des performances du personnel constitue un outil incontournable de la Gestion des Ressources Humaines, dans la mesure où elle permet de suivre le développement professionnel des salariés au sein d'une organisation. De plus, elle permet également de faire le point sur la performance des employés avec un des buts ultimes fournir non seulement aux responsables des entreprises, mais aussi aux responsables de la GRH des informations pertinentes en vue de préparer des décisions qui influenceraient soit positivement soit négativement la carrière d'un salarié. (Sekiou et al. , 2018 ; Peretti, 2019)

Notons avec Ferrary (2014) que l'évaluation est un levier stratégique majeur dans la Gestion des Ressources Humaines. Loin d'être une simple formalité administrative, l'évaluation des salariés s'inscrit dans une démarche managériale globale étant donné

qu'elle permet de faire le point sur les réalisations passées, mais aussi de projeter l'avenir professionnel du salarié.

De ce qui précède, il apparaît donc clairement que l'évaluation du personnel est une pratique de haute portée dans la GRH car elle exerce une influence considérable sur les autres pratiques de GRH et permet aux responsables à détecter les besoins en formation pour les moins performants, d'accompagner les salariés dans le cadre de la gestion de carrière, d'identifier et de récompenser les salariés les plus performants au sein de l'entreprise, de repérer et traiter les sujets de mobilité interne, de mettre en place un plan de formation adapté, de prendre les mesures correctives lorsque les attentes ne sont pas atteintes. En tant que telle, elle a fait l'objet de nombreuses études. Nous avons regroupé toutes ces études en deux grandes tendances.

La première tendance des études sur la pratique d'évaluation du personnel dans les organisations est celle relative à la procédure à suivre lors de l'évaluation. Au nombre de ces études, on peut citer celles de Ramazani, 1984; Baguma, 2007; Djieuga et Trépé, 2010; Wadjou, 2012; Chouchane et Saifi, 2021; Kara & Yousfi, 2022. Ces études ont porté soit sur la perception du processus, soit sur les critères retenus lors de l'évaluation, soit encore sur la temporalité du processus et ont fustigé certaines irrégularités entachant le processus de l'évaluation notamment le manque d'objectivité et d'équité dans le processus ainsi que le problème de fréquence de sessions d'évaluation.

La seconde tendance, regroupe les études ayant analysé l'impact de l'évaluation du personnel sur la carrière des agents et sur la performance de l'organisation. Dans ce lot, nous avons répertorié les études menées par Ashworth et al, 2009 ; Castel et al., 2015; Hamza & Boumezrag, 2020; Nadjat & Assia, 2021, N'da, 2021 et Katembo & Kahindo, 2022). Ces différentes études ont montré que l'évaluation du personnel a une incidence non seulement sur le progrès de l'organisation, mais aussi sur la carrière des salariés car elle s'accompagne de bonnes performances des salariés et représente un bon outil pour la gestion de leur carrière. Aussi, elles ont montré que l'évaluation collective est associée à une meilleure performance.

Il ressort donc de ces différentes études que l'évaluation du personnel reste une activité de la gestion des Ressources humaines ayant non seulement des répercussions sur la carrière des salariés mais aussi reste un processus entaché d'irrégularités dans sa mise en œuvre au sein des organisations tant publiques que privées.

Ainsi, la présente étude trouve sa source dans les différents échanges que nous avons eus en 2024 avec certains enseignants du secondaire d'une école privée de Kisangani. Ces derniers nous ont fait part de leur inquiétude occasionnée par le fait que les autorités scolaires se soient basées exclusivement sur une ou deux visites pédagogiques pour établir la cotation annuelle. Cette situation n'était pas sans conséquence car trois parmi ces enseignants ont été licenciés en raison de mauvaises cotations.

Une situation similaire a créé en 2024 de vives tensions au sein de la Direction Provinciale d'un des services publics de Kisangani. Ladite situation était due au fait que les agents affectés dans des antennes notamment à Isangi, Banalia et Bafwasende avaient remis en cause la cotation annuelle faite par le Directeur Provincial pour défaut de qualité et attribution arbitraire des cotes.

Afin d'appréhender la réalité du terrain, une pré-enquête réalisée en 2024 auprès de 28 agents issus de quatre organisations publiques de Kisangani (Mairie de Kisangani, la Direction Générale des Recettes de la Province de la Tshopo, la Direction Générale des Impôts et l'Université de Kisangani) a abouti à la conclusion selon laquelle les organisations de Kisangani procèdent rarement à l'évaluation du personnel. De plus, les points de vue des enquêtés divergent concernant la manière dont elle se pratique pourtant les textes légaux notamment les Statuts des Agents de Carrière des Services Publics de l'Etat (2025) ont établi la démarche à suivre en cette matière.

Partant de la réalité décrite ci-haut, faisant état d'un tableau peu reluisant sur l'évaluation du personnel au sein de nos organisations professionnelles et considérant que l'évaluation du personnel est l'une des pratiques les plus importantes à la fois pour le salarié et l'entreprise, et que par conséquent elle devrait en principe, conformément à la législation en la matière, être menée de manière explicite ou formelle, nous formulons notre question principale de la manière suivante : Comment les organisations publiques de Kisangani pratiquent-elles l'évaluation du personnel?

Cette préoccupation générale a généré les questions spécifiques suivantes :

- Laquelle de deux dimensions de l'évaluation prises en compte dans le modèle explicatif de Valléry et al. (2016) dont les performances liées aux tâches et les performances contextuelles, est privilégiée dans les organisations publiques de Kisangani ?

- Quelle est l'influence des caractéristiques sociodémographiques notamment le service d'appartenance, le sexe, le niveau d'études et le grade dans la pratique d'évaluation du personnel dans les organisations publiques de Kisangani ?

Au regard de la situation telle que décrite ci-haut, nous estimons que, en dépit de son importance voire son impact dans la carrière du salarié, l'évaluation du personnel, reste une pratique controversée et relâchée avec des procédures et une mise en œuvre variant d'une organisation à une autre.

De cette conjecture principale, dérivent les hypothèses secondaires ci-après :

- ✓ Considérant le modèle théorique développé par Valléry et al. (2016), les organisations publiques de Kisangani privilégient la dimension « performances aux tâches » au détriment de la dimension « performances contextuelles » ;
- ✓ Les caractéristiques sociodémographiques notamment service d'appartenance, le sexe, le niveau d'études et le grade exercent une influence considérable lors de l'évaluation du personnel dans les organisations publiques de Kisangani.

A la lumière de la problématique ci-haut soulevée, notre étude se propose d'appréhender la manière dont se pratique l'évaluation du personnel au sein des organisations professionnelles de Kisangani. De manière spécifique, cette étude vise à :

- ✓ Identifier la dimension des performances privilégiée lors de l'évaluation du personnel dans les organisations publiques de Kisangani ;
- ✓ Dégager l'incidence des caractéristiques sociodémographiques notamment service d'appartenance, le sexe, le niveau d'études et le grade dans la pratique d'évaluation du personnel dans lesdites organisations.

La présente étude constitue donc une contribution à la psychologie du travail, aux sciences administratives et à la gestion de ressources humaines en ce sens qu'elle se propose de poser des bases d'une meilleure compréhension de la pratique d'évaluation au sein des organisations professionnelles. Concrètement, elle vise à fournir aux gestionnaires ou aux responsables de GRH une vision assez large sur la politique d'évaluation du personnel afin d'attirer leur attention sur la nécessité de respecter la procédure en vigueur étant donné ses nombreuses implications non seulement sur les autres pratiques de RH mais aussi et surtout sur la vie du salarié et de l'organisation.

2. Méthodologie

La méthode est définie par Angers (2006) comme un ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration et qui guident la démarche scientifique.

Dans le cadre de cette étude, nous avons recouru à la méthode d'enquête. Cette méthode est considérée par Lamoureux (2000) comme celle dont le chercheur s'adresse directement aux enquêtés, à l'aide d'un questionnaire ou d'une autre technique, sans passer par un intermédiaire.

Ainsi, la population de cette étude est composée de tous les responsables des organisations publiques basées à Kisangani, le chef-lieu de la Province de la Tshopo en République Démocratique du Congo.

Ainsi, étant donné l'absence d'une base des données au niveau de la Fonction Publique de la Tshopo et l'impossibilité d'atteindre tout le monde, nous avons recouru à un échantillon de convenance. Ledit échantillon est composé de 30 responsables des Ressources Humaines des organisations publiques de Kisangani. Cet échantillon est décrit de la manière suivante :

Tableau 1.

Répartition des sujets selon les services d'appartenance, catégories professionnelles, grades, niveau d'études et sexe.

Caractéristiques	Modalités	Fréquence	Pourcentage
Services d'appartenance	Divisions provinciales	11	36,7
	Entreprises publiques	9	30,0
	Etablissements d'enseignement	10	33,3
	Total	30	100,0
Grades	Attaché d'Administration	2	6,7
	Chef de Bureau	11	36,7
	Chef de Division	16	53,3
	Directeur	1	3,3
	Total	30	100,0
Niveau d'études	Diplômé	2	6,7
	Gradué	5	16,7
	Licencié	22	73,3
	Doctorant	1	3,3
Sexe	Masculin	24	80,0
	Féminin	6	20,0
	Total	30	100,0

Ce tableau laisse voir que :

- Concernant les services d'appartenance, 11 responsables sont des directions provinciales, 9 sont des entreprises publiques et 10 sont des établissements d'enseignement ;

- Quant aux gardes, 2 responsables sont des Attachés d'administration, 11 sont des Chefs de Bureau, 16 sont des Chefs de Division et 1 responsable est un Directeur ;
- Pour ce qui est du niveau d'études, 2 responsables sont des Diplômés d'Etat, 5 sont des Gradués, 22 sont Licenciés et 1 responsable est un Doctorant ;
- Concernant le sexe, notre échantillon est composé de 24 responsables de sexe masculin et 6 de sexe féminin.

S'agissant des techniques de collecte des données, notons qu'il en existe plusieurs types notamment le questionnaire, l'observation, l'interview, la technique documentaire, etc. Par conséquent, le choix de telle ou telle autre technique est motivé par les objectifs de l'étude, la nature des informations, le coût de la recherche, la disponibilité des participants à l'enquête, etc. Pour ce qui nous concerne, nous avons choisi le questionnaire.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous sommes inspirés de deux dimensions de performances décrites dans le modèle théorique de Valéry et al. (2016) et dans les travaux de Borman, Walter, Motowidlo & Stephan (1993 ; 1997) . Ces deux dimensions ont été fragmentées en sous dimensions à partir desquelles nous avons dégagés les différents indicateurs.

De plus, ces indicateurs ont été complétés par ceux repris dans la littérature sur l'évaluation des performances du personnel par Campbell (1990) ; Williams, Larry, Anderson & Stella (1991); Organ & Dennis (1988, 1997) ; Podsakoff, Philip, MacKenzie, Scott, Paine, Julie Beth & Daniel (2000), dans le Statut des Agents de Carrière de Services Publics de l'Etat (2016) et dans quelques fiches ou bulletins d'appréciation du personnel utilisés par certains services publics de Kisangani. Ces différents indicateurs ont été ensuite convertis en 50 items composant notre questionnaire.

Le présent questionnaire est une échelle de type Likert avec 4 niveaux dont **Jamais** (1), **Rarement** (2), **Souvent** (3) et **Toujours** (4)

- 1 = Jamais : le comportement n'est évalué en aucun moment ;
- 2 = Rarement : le comportement es évalué de manière exceptionnelle ;
- 3 = Souvent : le comportement est évalué régulièrement, avec une fréquence élevée mais non systématique ;
- 4 = Toujours : le comportement est évalué en permanence.

Notre instrument est composé de 50 items répartis en deux dimensions de performance :

- 25 items (du 1^{er} au 25^e) exploitent les performances liées aux tâches :

- 25 items (du 26^e au 50^e) concernent les performances contextuelles.

Il sied de noter que lors de la collecte des données, nous allons recourir à fois aux modes direct et indirect selon l'avis de l'enquêté.

Notons qu'après l'enregistrement de réponses des enquêtés sur Microsoft Excel, nous avons calculé la moyenne théorique pour chaque item d'abord, ensuite pour chaque dimension enfin pour toute l'échelle. Précisons que la moyenne théorique pour chaque item est de 2,5 étant donné que l'échelle comprenait quatre niveaux (allant de 1 à 4). Pour une dimension, la moyenne théorique a été obtenue en multipliant la moyenne théorique (2,5) par le nombre d'items qui composent ladite dimension. Nous avons procédé de la même manière pour déterminer la moyenne théorique de toute l'échelle.

Pour traiter les données, nous avons calculé les indices statistiques de tendance centrale dont la moyenne, le mode et le médian ; de dispersion dont l'écart-type et la variance. Nous avons également calculé le minimum (la plus petite valeur d'une série des données), le maximum (la plus grande valeur d'une série statistique); l'analyse de la variance ou l'ANOVA pour comparer la moyenne de la population entre trois groupes ou plus et le test t de Student pour comparer la moyenne de la population entre deux groupes. L'ensemble de ces calculs sera effectué à l'aide du logiciel SPSS version 20. Cette brève présentation du cadre méthodologique de notre étude est suivie de la présentation et de la discussion de nos résultats.

3. Résultats

Cette partie de notre article est consacré à la présentation des résultats auxquels cette étude a abouti.

1. Résultats globaux

Tableau 2.

Statistiques descriptives du résultat global

	N	Intervalle	Min	Max	Somme	Moyenne	Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
Dimensions								
Performances liées aux tâches	30	1,32	2,40	3,72	92,16	3,0720	,05928	,32469
Performances contextuelles	30	3,00	1,00	4,00	88,00	2,9333	,11922	,65302

Il ressort de ce tableau que la dimension « Performances liées aux tâches » (3,0720) présentent une moyenne légèrement supérieure par rapport à la dimension « Performances contextuelles » (2,9333). Ces résultats indiquent que les responsables des ressources humaines des organisations publiques de Kisangani accordent un peu plus d'importance à la dimension performances liées aux tâches d'autant plus que cette dimension regroupe les tâches techniques et prescrites pour le poste.

Le tableau suivant présente les critères pris en compte lors de l'évaluation dans la dimension « performances liées aux tâches »

Tableau 3.

Statistiques descriptives de la dimension « performances liées aux tâches »

Statistiques descriptives						
Critères d'évaluation	N	Min	Max	Somme	Moyenne	Ecart type
Qualité du travail	30	2	4	108	3,60	,563
Respect des exigences du poste	30	2	4	100	3,33	,661
Respect des consignes	30	2	4	97	3,23	,728
Respect du temps d'exécution de la tâche	30	1	4	91	3,03	,718
Priorité accordée aux tâches	30	1	4	85	2,83	1,053
Maîtrise des outils	30	1	4	92	3,07	,740
Maîtrise des techniques spécifiques au poste	30	1	4	87	2,90	,923
Sens de planification des activités par l'agent	30	1	4	92	3,07	,828
Sens de l'organisation des activités par l'agent	30	1	4	82	2,73	,828
Qualité des décisions prises par l'agent	30	2	4	83	2,77	,568
Atteinte des objectifs fixes	30	1	4	75	2,50	,900
Satisfaction des bénéficiaires des services de l'agent	30	2	4	105	3,50	,630
Autonomie de l'agent dans la réalisation de sa tâche	30	1	4	79	2,63	,850
Prise des initiatives par l'agent	30	1	4	79	2,63	,928
Respect des engagements	30	1	4	86	2,87	,730
Informations exactes fournies par l'agent	30	2	4	96	3,20	,761
Solutions adaptées fournies par l'agent	30	1	4	93	3,10	,759
Introduction des nouvelles méthodes de travail	30	1	4	87	2,90	,662
Innovations apportées par l'agent	30	1	4	72	2,40	1,003
Assiduité de l'agent	30	1	4	83	2,77	,858
Aptitude à exercer ses fonctions	30	2	4	108	3,60	,563
Compétences de l'agent	30	2	4	102	3,40	,621
Conscience professionnelle de l'agent	30	2	4	107	3,57	,568
Connaissance professionnelle de l'agent	30	3	4	107	3,57	,504
Maîtrise des techniques spécifiques au poste	30	3	4	108	3,60	,498
N valide (listwise)	30					

De ce tableau, l'on peut lire que selon les responsables des organisations publiques de Kisangani, les critères les mieux cotés lors des évaluations concernant la dimension « performances liées aux tâches » sont entre autres qualité du travail, satisfaction des bénéficiaires des services de l'agent et aptitudes à exercer ses fonctions, maîtrise des

techniques spécifiques au poste (avec une moyenne 3,60). Ils sont suivis de conscience et connaissance professionnelles de l'agent (3,57) et les compétences de l'agent (3,40). En revanche, les critères moins appréciés par les enquêtés sont l'innovations apportées par l'agent (2,40) et l'atteinte des objectifs (2,50).

Le tableau qui suit présente les critères pris en compte lors de l'évaluation dans la dimension « performances contextuelles »

Tableau 4.

Statistiques descriptives de la dimension « performances contextuelles »

Statistiques descriptives						
	N	Min	Max	Somme	Moyenne	Ecart type
Sens de coopération de l'agent	30	1	4	87	2,90	,845
Aide proposée aux autres collègues	30	1	4	69	2,30	,915
Esprit d'équipe de l'agent	30	1	4	93	3,10	,803
Sens social de l'agent	30	1	4	88	2,93	,740
Engagement de l'agent à l'entreprise	30	1	4	89	2,97	,765
Respect de la confidentialité	30	2	4	97	3,23	,728
Intégrité de l'agent	30	2	4	99	3,30	,750
Moralité de l'agent	30	2	4	106	3,53	,571
Volontariat de l'agent	30	1	4	80	2,67	,802
Prise des initiatives en situation imprévue	30	1	4	90	3,00	,743
Adaptation de l'agent aux changements	30	1	4	82	2,73	,907
Flexibilité de l'agent	30	1	4	75	2,50	,861
Discipline de l'agent	30	3	4	106	3,53	,507
Respect accordé aux valeurs de l'entreprise	30	3	4	108	3,60	,498
Ponctualité de l'agent	30	1	4	102	3,40	,724
Communication de l'agent	30	1	4	82	2,73	,785
Partage des informations pertinentes	30	1	4	74	2,47	,860
J'évalue le comportement exemplaire de l'agent	30	1	4	85	2,83	,874
Sens de leadership ou aptitude au commandement	30	1	4	88	2,93	,944
Privilège accordé à l'intérêt collectif	30	1	4	81	2,70	,877
Adoption d'une attitude professionnelle	30	1	4	87	2,90	,923
Gestion positive des solutions	30	1	4	87	2,90	,923
Mise à jour des compétences de l'agent	30	1	4	89	2,97	,890
Gestion pacifique des conflits	30	1	4	87	2,90	,662
Maîtrise de l'agent devant les situations	30	1	4	89	2,97	,765
N valide (listwise)	30					

A en croire les responsables des organisations publiques de Kisangani, les critères les mieux cotés lors des évaluations concernant la dimension « performances contextuelles » sont entre autres le respect accordé aux valeurs de l'entreprise (avec une moyenne 3,60). Ce critère est suivi de la moralité et la discipline de l'agent (3,53), la ponctualité (3,40), l'intégrité de l'agent (3,30), le respect de la confidentialité (3,23) et l'esprit d'équipe (3,10). Par contre, les critères moins appréciés par les enquêtés l'aide proposée aux autres

collègues (2,30), le partage des informations pertinentes (2,47) et la flexibilité de l'agent (2,50).

Les tableaux qui suivent présentent les résultats selon les caractéristiques sociodémographiques des enquêtés.

2. Résultats selon les caractéristiques sociodémographiques

➤ Effets du sexe

Tableau 5.

Résultat selon le sexe

Sexe	Masculin (n=24)	Féminin (n=6)	p
Dimensions			
Performances liées aux tâches	3,0683	3,0867	.904
Performances contextuelles	2,9583	2,8333	.683

Ce tableau indique que test t utilisé montre qu'il n'y a aucune différence significative entre Hommes et femmes. En d'autres termes, le sexe des responsables des organisations publiques de Kisangani n'a pas exercé une influence dans les réponses des sujets étant donné que toutes les valeurs de p sont supérieures au seuil de .05.

➤ Effets du grade

Tableau 6.

Résultat selon le grade

		ANOVA à 1 facteur				
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Performances liées aux tâches	Inter-groupes	,568	3	,189	1,977	,142
	Intra-groupes	2,489	26	,096		
	Total	3,057	29			
Performances Contextuelles	Inter-groupes	1,075	3	,358	,825	,492
	Intra-groupes	11,291	26	,434		
	Total	12,367	29			

Le test ANOVA utilisé fait observer qu'il n'existe aucune différence significative entre les grades des répondants (les valeurs de p étant supérieures au seuil de .05). En d'autres termes, les grades des responsables des organisations publiques de Kisangani n'ont pas eu un effet significatif sur leurs réponses concernant les critères de l'évaluation du personnel.

➤ Effets du service d'appartenance

Tableau 7.

Résultat selon le service d'appartenance

		ANOVA à 1 facteur				
		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Performances liées aux tâches	Inter-groupes	,344	2	,172	1,713	,199
	Intra-groupes	2,713	27	,100		
	Total	3,057	29			
Performances contextuelles	Inter-groupes	,514	2	,257	,586	,564
	Intra-groupes	11,852	27	,439		
	Total	12,367	29			

Ce tableau indique qu'il n'existe pas de différence significative entre les services d'appartenance de nos répondants (toutes les valeurs de p étant supérieures à .05). Ce qui revient à dire que le service d'appartenance des responsables des organisations publiques de Kisangani n'a pas exercé une influence significative sur les réponses de ces derniers.

➤ Effets du niveau d'études

Tableau 8.

Résultat selon le niveau d'études

		ANOVA à 1 facteur				
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Performances liées aux tâches	Inter-groupes	,425	3	,142	1,399	,265
	Intra-groupes	2,632	26	,101		
	Total	3,057	29			
Performance Contextuelles	Inter-groupes	1,169	3	,390	,905	,452
	Intra-groupes	11,198	26	,431		
	Total	12,367	29			

Le test ANOVA utilisé révèle aucune différence significative entre les Diplômés d'Etat, les Gradués, les Licenciés et les Doctorants. Ce qui revient à dire que le niveau d'études des responsables des organisations publiques de Kisangani n'a pas exercé

une quelconque influence sur leur manière d'appréhender le processus d'évaluation dans les organisations de Kisangani.

4. Discussion des résultats

Cette partie de l'article est consacrée au commentaire des résultats présentés précédemment ainsi qu'à la confrontation des résultats de la présente étude avec ceux trouvés par d'autres auteurs ayant abordé cette thématique.

Ainsi, de façon globale, l'étude a révélé que le processus d'évaluation est bel et bien mis en œuvre dans les organisations publiques de Kisangani conformément aux dispositions du Statut des Agents de Carrière des Services Publics de l'Etat de la République Démocratique du Congo (2016)

Concernant les deux dimensions de performances prises en compte dans le modèle théorique de Valléry et al. (2016), les résultats de la présente étude ont indiqué la dimension « performances liées aux tâches » (avec une moyenne de 3,07) est beaucoup plus privilégiée lors de la cotation des agents par les responsables des organisations publiques de Kisangani au détriment de la dimension « performances contextuelles » (ayant une moyenne de 2,93). Ce qui revient à dire que les responsables des organisations publiques de Kisangani accordent un peu plus d'importance aux tâches techniques et prescrites par le poste qu'aux comportements extra rôles.

Ce résultat va dans le même sens des travaux de Borman et Motowidlo qui distinguent les comportements « in-role » des comportements « extra-role ». Dans le contexte de l'Administration publique congolaise, cela suggère que les chefs de service privilégient en priorité l'atteinte des objectifs, le respect des procédures et la qualité du travail.

Quant aux critères les mieux cotés lors des évaluations concernant la dimension « performances liées aux tâches », les résultats mentionnent entre autres la qualité du travail, la satisfaction des bénéficiaires des services de l'agent et l'aptitudes à exercer ses fonctions, la maîtrise des techniques spécifiques au poste (avec une moyenne 3,60). Ils sont suivis de conscience et connaissance professionnelles de l'agent (3,57) et les compétences de l'agent (3,40). En revanche, les critères moins appréciés par les enquêtés sont l'innovations apportées par l'agent (2,40) et l'atteinte des objectifs (2,50).

Pour ce qui est des critères les mieux cotés lors des évaluations concernant la dimension « performances contextuelles », les enquêtés citent le respect accordé aux valeurs de l'entreprise (avec une moyenne 3,60). Ce critère est suivi de la moralité et la discipline de l'agent (3,53), la ponctualité (3,40), l'intégrité de l'agent (3,30), le respect de la confidentialité (3,23) et l'esprit d'équipe (3,10). Par contre, les critères moins appréciés par les enquêtés l'aide proposée aux autres collègues (2,30), le partage des informations pertinentes (2,47) et la flexibilité de l'agent (2,50).

Quant à l'incidence des caractéristiques sociodémographiques sur les réponses des responsables des organisations publiques ayant pris part à cette enquête, les résultats ont indiqué qu'aucune différence significative entre elles étant donné que toutes les valeurs de p ont été supérieures au seuil de .05. En d'autres termes, les réponses des enquêtés n'ont pas été influées par leur sexe, niveau d'études, service d'appartenance et grade. Ce résultat corrobore ceux de Ngoma (2018) et de plusieurs méta-analyses qui montrent que le sexe de l'évaluateur n'influence pas significativement les notations de performance lorsque des grilles d'évaluation standardisées sont utilisées. Cela témoigne d'une certaine objectivité dans le processus d'évaluation au sein de l'échantillon étudié.

Sur le plan psychologique, ces résultats ont plusieurs implications en ce sens que la faible valorisation de critères liés aux tâches dont l'aptitude et l'innovation peut freiner la créativité et la flexibilité de l'agent. Cela risque d'entretenir un climat de routine ; aussi le fait que certains comportements de citoyenneté organisationnelle soient moins valorisés peut réduire la motivation intrinsèque des agents.

Concernant les limites, nous reconnaissons volontiers que cette étude présente quelques failles relatives à la nature et à la taille de l'échantillon, au possible biais de désirabilité sociale dans les chefs des responsables des organisations publiques de Kisangani étant donné que ce sont ces derniers qui pratiquent la cotation des agents.

5. Conclusion

Ce rapport de recherche a porté sur l'évaluation du personnel dans quelques organisations publiques de Kisangani. Après les investigations, l'étude a révélé ce qui suit :

Concernant les deux dimensions de performances prises en compte dans le modèle théorique de Valléry et al. (2016), les résultats de la présente étude ont indiqué la

dimension « performances liées aux tâches » (avec une moyenne de 3,07) est beaucoup plus privilégiée lors de la cotation des agents par les responsables des organisations publiques de Kisangani au détriment de la dimension « performances contextuelles » (ayant une moyenne de 2,93). Ce qui revient à dire que les responsables des organisations publiques de Kisangani accordent un peu plus d'importance aux tâches techniques et prescrites par le poste qu'aux comportements extra rôles.

Pour ce qui est de l'incidence des caractéristiques sociodémographiques sur les réponses des responsables des organisations publiques ayant pris part à cette enquête, les résultats ont indiqué qu'aucune différence significative entre elles étant donné que toutes les valeurs de p ont été supérieures au seuil de .05. En d'autres termes, les réponses des enquêtés n'ont pas été influées par leur sexe, niveau d'études, service d'appartenance et grade.

A la lumière des résultats de la présente étude, nous suggérons ce qui suit :

- Aux responsables des organisations publiques de prendre en compte toutes les deux dimensions de performances pour une évaluation équilibrée ;
- Aux autres chercheurs d'élargir l'étude en menant une recherche à plus grande échelle et dans les organisations privées, de recourir aux entretiens comme technique afin de comprendre en profondeur les raisons qui poussent les évaluateurs à accorder plus d'importance à l'un ou l'autre critère de cotation.

6. Références Bibliographiques

- Angers, M. (2000). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. 3^e éd., Québec
- Ashworth et al. (2009). *Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise?* MBA.
- Baguma, M. (2007) *Appréciation du personnel académique et scientifique de l'Université de Kisangani*. UNIKIS..
- Borman, Walter C. & Motowidlo, Stephan J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, Walter C. & Motowidlo, Stephan J. (1997). *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Campbell, John P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Castel, D. et al. (2015). *L'impact de l'évaluation collective ou individuelle des performances sur les équipes de travail*. Master en Relations Industrielles.
- Chouchane, A. (2021). *L'évaluation, le contrôle des salariés et la performance organisationnelle*. Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 4.
- Démocratique du Congo. (2016). *Loi n°16/013 du 15 Juillet 2016 portant statuts des agents de carrière des services publics de l'Etat*.
- Djieuga, V-R. (2010). *L'évaluation du système d'appréciation : Cas des cadres de l'Amen Bank*. Master en Management de RH. Université Time.
- Ferrary, M. (2014) *Management des ressources humaines*. Dunod
- Hamza, B. & Boumezrag. (2020). *Evaluation des compétences et des performances*. Master en Sciences de Gestion. Université Abderrahmane : Bejaia.
- Kara, I. & Hicham, Y. (2022). *Etat de développement du système d'évaluation : Entre tradition et modernité*. Africa Scientific Journal. Vol 3, n°15
- Katembo, K et Kahindo, P. (2022) *Analyse de l'évaluation du personnel pour la réussite d'une entreprise*. MDRAJ, Vol. 7
- Lamoureux, A. (2006). *Recherche et méthodologie en sciences humaine* (2^e éd.). Beauchemin.
- N'da, O. (2021). *L'évaluation du personnel*. Mémoire de Master en GRH, disponible sur www.scribd.com
- Nadjet, F. & Assia, D. (2021). *L'évaluation du personnel et la gestion des carrières : Cas de Direction Générale des Douanes*. Master en GRH. Université Maloud Memmeri : Tizi-Ouzou
- Ngoma, M. (2018). *L'évaluation de la performance du personnel dans l'administration publique congolaise : Cas de la ville de Kinshasa*. Revue Africaine des Sciences Sociales. 12(3). 45-67
- Organ, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W. (1997). *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time*. Human Performance, 10(2), 85–97.
- Peretti, J.-M. (2019). *Gestion des Ressources Humaines* (20^e éd). Vuibert
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth, & Bachrach, Daniel G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature*. Journal of Management, 26(3), 513–563.
- Ramazani, M. (1984). *Opinions des travailleurs de la sucrerie de Kiliba sur le système multiple d'appréciation*. Mémoire Inédit : UNIKIS
- Romano, I. (1998). *L'évaluation du personnel : Analyse psychosociale des dysfonctionnements des procédures d'évaluation annuelle dans les organisations*. Disponible sur www.theses.fr
- Sekiou, B., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D. & Herrera, C. (2018). *Gestion des Ressources Humaines* (4^e éd.). De Boeck Supérieur
- Valléry, G. et al. (2016) *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*. Dunod : Paris.
- Wadjou, C. (2012). *Analyse critique du système d'appréciation du personnel : Cas de Boller Africa Logistics Cameroun*. Master en GRH.
- Williams, Larry J. & Anderson, Stella E. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*. Journal of Management, 17(3), 601–617.