



---

**Le système de motivation de la force de vente et la performance individuelle des agents  
commerciaux dans les sociétés vinicoles et spiritueux de Goma**

**Auteur :** Bikingi Gratien Mekebé, Enseignant et chercheur en marketing  
Sciences économiques et de gestion ; marketing,  
Institut Supérieur de Commerce de Goma (ISC/Goma), Goma, RDC

**Résumé**

Cette recherche examine l'influence de la motivation sur la performance individuelle des commerciaux dans les entreprises vinicoles et spiritueux de Goma. A partir d'une démarche quantitative basée sur une enquête auprès de 205 agents, l'étude utilise l'analyse factorielle et la régression pour déterminer les dimensions de la motivation et leur impact sur la performance. Les résultats révèlent que la motivation intrinsèque est basée sur le plaisir, la créativité et l'apprentissage, tandis que la motivation extrinsèque est axée sur la reconnaissance, les récompenses et la réussite sociale. Statistiquement, seule la motivation extrinsèque a un effet positif et significatif sur la performance individuelle ( $\beta = 0,39$  ;  $p = 0,043$ ). La performance, elle, se traduit par le sérieux dans le travail et la gestion du stress.

**Mots clés :** *Motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et la performance individuelle.*

**Abstract**

This research examines the influence of motivation on the individual performance of sales people in wine spirits company in Goma. Using a quantitative approach based in a survey of 205 agents, the study applies factor analysis and regression to identify the dimensions of motivation and their impact on performance. The results reveal that intrinsic motivation is based on enjoyment, creativity, and learning, whereas extrinsic motivation focuses on recognition, rewards, and social success. Statistically, only extrinsic motivation has a positive and significant effect on individual performance ( $\beta = 0,39$  ;  $p = 0,043$ ). Performance, in turn, is reflected in seriousness at work and stress management.

**Key words:** *Intrinsic motivation, extrinsic motivation, individual performance*

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.19976017>

## 1. Introduction

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel et de clients de plus en plus exigeants, la performance des entreprises dépend de l'efficacité de leur force de vente (Wilkinson, 2009). Les agents commerciaux, véritables moteurs du développement commercial, sont le lien essentiel entre l'entreprise et ses marchés. Mais leur performance ne dépend pas seulement de leurs compétences techniques ou de leur savoir-faire, mais aussi et surtout de leur motivation au travail (Vroom, 1964).

La motivation est un élément clé qui impacte l'engagement, la persévérance et la performance des employés (Deci et Ryan, 1985). En marketing et gestion de la force de vente, elle est perçue comme un outil majeur d'amélioration de la performance individuelle et collective (Cron et al., 2005). Des recherches récentes indiquent qu'un commercial motivé établit plus facilement des relations durables avec les clients, augmente son taux de conversion et participe à la croissance de l'entreprise (Gagné et Deci, 2005).

Les entreprises telles que Prémidis, Millenium SARL Bonds, Uzima Bora SARL dans le domaine vinicole et spiritueux, font face comme d'autres entreprises à des problèmes de productivité de ses commerciaux. Bien qu'il existe des stratégies marketing bien définies, les résultats obtenus varient d'une personne à l'autre, ce qui suggère que la motivation est un facteur déterminant (Kohail, 2020). C'est pourquoi, une étude s'impose pour savoir comment les types de motivation (intrinsèque et extrinsèque) affectent la performance commerciale dans ses organisations.

L'objectif général de cette étude est d'étudier l'influence de la motivation sur la performance individuelle des agents commerciaux de ces entreprises. Plus précisément, de déterminer les facteurs de motivation des commerciaux, d'apprécier la performance individuelle des commerciaux et d'analyser le lien entre motivation et performance dans l'entreprise.

Cette recherche est intéressante car elle ne cherche pas à savoir cette relation en général mais en précisant si c'est la motivation intrinsèque ou extrinsèque qui affecte plus la performance individuelle. C'est dans cette optique que nous entamons notre étude par la problématique suivante : Dans quelle mesure la motivation des commerciaux impacte-t-elle leur performance individuelle dans ces entreprises ?

L'intérêt de ce thème se situe non seulement au niveau managérial mais aussi au niveau scientifique. Sur le plan pratique, l'étude permettra de déterminer les leviers de motivation les plus pertinents pour améliorer les performances commerciales. Sur le plan théorique, elle permettra d'enrichir la littérature sur la relation motivation-performance dans un contexte africain, encore peu étudiée (Tidjani et Kamdem, 2010).

Pour répondre à cette problématique, nous allons nous intéresser de prime à bord à la compréhension des concepts, puis présenter la méthodologie utilisée pour finir plus tard, par présenter les résultats auxquels les analyses ont abouti.

## **2. Développement théorique**

### **2.1. Motivation**

Selon Claude.L (1998) « la motivation se décline en 3 temps qui se situent dans le contexte des actions orientées vers l'obtention d'un résultat, donc d'une performance : être motivé, c'est avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à l'atteinte du but ».

Pour Saoussany et Asbayou (2018), les mutations des milieux de travail n'ont pas été sans conséquences sur la performance des agents ou des organisations. La performance des entreprises ne se limite plus à la performance financière mais s'étend à la performance humaine. Par conséquent, le capital humain est la véritable richesse d'une organisation dont il faut mesurer la performance pour créer un avantage concurrentiel (Sebbar et Berdi, 2019). En effet, quatre grandes dimensions définissent la performance individuelle : la performance dans la tâche, la performance contextuelle, la performance adaptative et les comportements contre productifs (Sabir, 2024).

Charbonnier-Voirin et al. (2014) illustrent bien la convergence des 4 dimensions de la motivation sur la performance, à savoir l'altruisme, la coopération, la loyauté et la conformité et une dimension issue des travaux sur la citoyenneté organisationnelle, l'esprit sportif. Par contre, l'aspect l'esprit consciencieux face à la tâche est problématique (Cormier, 2008)

Rhoades et Eisenberger (2002), indiquent que le POS est perçu par les employés comme une garantie. Si les salariés ont besoin d'aide pour réaliser une tâche ou pour gérer une situation

stressante, alors l'entreprise les aide. Pour eux, si un employé se sent soutenu par son employeur, premièrement, il va ressentir une obligation envers son employeur qui veut son bien et sa réussite ; deuxièmement, un respect mutuel s'installe et troisièmement, une perception du soutien organisationnel fait en sorte que l'employé croit que son organisation apprécie et récompense sa contribution au travail.

Luthans et al. (2007) renchérissent en disant que plus on est optimiste, plus on est performant. Pour eux, plus une personne est optimiste, plus elle accepte les situations, les perçoit le plus positivement possible et s'enrichit grâce à elles. L'acceptance pousse un individu à trouver une solution au problème, à s'adapter à une situation ou tout simplement à atteindre ses objectifs initiaux (Dumesnil, 2018).

## **2.2. Performance**

La performance, dans son ensemble, fait l'objet d'un certain consensus autour d'une définition ramenant les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir, qu'il y a « indéniablement différents types de performance : performance organisationnelle, performance des systèmes de gestion, performance commerciale, performance des équipes commerciales ou encore performance individuelle (Zeyl et Dayan, 2003)

Parmi les définitions, citons celles intégrant des dimensions particulières telles que :

- Le volume des ventes ; à l'aide d'une étude, Weitz (1978), montre que c'est la mesure préférée des praticiens,
- Le temps ou la période ; pour Kane et Marcus (1986), la performance représente les résultats obtenus en remplissant une fonction vente durant une certaine période,
- Un comportement ; Alonso et Lewis (2001) la définissent comme les choses observables que les gens font (comportement) et qui sont « relevant » pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces auteurs posent le problème de la mesure.

La mesure objective par excellence part du volume des ventes (Darmon, 1993); Comer et Dubinsky (1985) la citent comme étant la plus utilisée dans les recherches académiques.

Pour Churchill Jr et al. (1979), la performance des vendeurs n'est pas à confondre avec leur efficacité mais est reliée à leur comportement. Il la définit comme un comportement organisationnel pertinent qui, s'il n'est pas observable, doit être inféré des résultats tels que la vente.

Des modèles se sont développés, dont le plus connu, celui de Ford et al. (1975) qui montre à la fois les différences entre performance et efficacité, la relation entre performance et comportement et les antécédents de la performance. Pour ces auteurs, l'efficacité se réfère à une sorte d'index résumé du résultat de l'organisation, tels que volume de vente, part de marché, ou profitabilité, pour lesquels l'individu est du moins partiellement responsable. Cette efficacité ne dépend pas directement du comportement du vendeur, mais est fonction de facteurs additionnels hors du contrôle de ce vendeur (Perotto, 2001). Ces facteurs incluent les politiques du top management, les potentiels des secteurs et les actions des concurrents. Ce modèle est repris dans les éditions successives du manuel des acteurs (Churchill Gilbert et al., 2000).

En France, Zeyl et Dayan (2003) avaient proposé une vision similaire qui décomposait l'opportunité en pouvoir faire (aspect externe) et possibilité de faire (aspect interne), et qui distinguait entre productivité de la force de vente (liée à l'efficacité de différentes logiques : stratégie et marketing, organisation, recrutement d'individus (certes capables mais incluant la capacité de l'entreprise à les intégrer, les animer et les contrôler), animation, organisation et système d'information ; et rendement du vendeur (lié à l'action propre du vendeur).

L'origine des études sur ce thème de la performance du vendeur remonte probablement à l'origine des études en marketing et de la littérature sur la force de vente (Zeyl et Dayan, 2003). Citons-en quelques-unes pour illustrer les démarches, selon qu'elles sont axées :

- a) Sur les caractéristiques du vendeur : ses aptitudes (Bagozzi, 1978) ; son rôle (Jackson et Schuler, 1995) ; ses aptitudes et rôles (Doyle et Shapiro, 1980) ; ses caractéristiques personnelles (Macquin, 1993) ; son niveau de compétence (Walker Jr et al., 1975)
- b) Sur les liens avec la motivation et/ou l'engagement : lien avec rémunération et effort (Teas, 1981) ; remise en cause de ce lien incontournable entre motivation et performance par la théorie de l'engagement (Barth et al., 2005) ; et sur le lien avec le recrutement et la formation (Farrell et Hakstian, 2001)

D'où, nous pensons que la motivation influencerait positivement la performance individuelle des agents. Après avoir émis l'hypothèse de recherche, nous passons directement à la méthodologie employée dans la présente étude.

### **3. Méthodologie de la recherche**

Pour mener notre recherche, nous avons fait recours à la méthode déductive dans son approche quantitative du fait que nous cherchons à donner une explication issue d'une cause. A partir des observations et l'enquête sur terrain, nous avons fait émerger de nouveaux éléments susceptibles d'approfondir le sujet.

L'analyse factorielle à travers la régression et l'Analyse en Composante Principale a été appropriée ici pour la vérification de l'opérationnalisation des variables du modèle conceptuel de la recherche, où les variables en étude ont été mesurées par une échelle d'intervalle et sont toutes quantitatives.

Dans le cadre de notre étude, l'ACP a pour objet d'identifier les facteurs qui expliquent les corrélations entre un ensemble d'items d'une même variable ou alors entre plusieurs variables, de déterminer les différents scores des dimensions de la motivation et de la performance des agents.

Une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de 205 agents de vente de ces 3 sociétés entre autre Premidis, Millenium SARL bonds et Uzima bora SARL. Celle-ci a consisté en la définition des attributs de la motivation et des mesures de la performance des agents (Roussel, 2005). Après avoir collecté les données, une seconde phase visant à estimer l'effet de la motivation sur la performance des agents a été effectuée.

Les variables de motivation qui constituent nos variables indépendantes ont été mesurées par une échelle de Likert.

Les items relatifs à la motivation ont été inspirés des travaux de Marc (2023), qui définissent la motivation intrinsèque comme l'action conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe tandis que la motivation extrinsèque est l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une personne tierce...).

La performance individuelle au travail qui constitue la variable dépendante a également été mesurée par une échelle de Likert. Nous nous sommes inspirés des travaux (Idrissi et Loulid, 2018).

**Tableau n°1 : les variables et leurs indicateurs**

<b>Dimensions comportementale</b>	<b>Indicateurs</b>
Intrinsèque	Le plaisir à apprendre, l’approfondissement des connaissances, la curiosité à connaître d’avantages, l’accomplissement de soi au boulot, la satisfaction, la réussite des tâches, la créativité, les émotions positives.
Extrinsèque	Atteinte de certain niveau de vie, poursuite de la carrière, être parfait au boulot, les avantages sociaux, la rémunération, réalisation des objectifs, la sécurité, gagner la vie.
Performance individuelle	Réalisation des tâches assignées, la précision dans l’exécution, la planification des activités, l’accomplissement supplémentaire au-delà, la facilité dans l’habileté des tâches, l’accomplissement des tâches dans un temps record, gestion des urgences, gestion des stress, résolution des problèmes de façon créative, faire face à des situations incertaines et imprévisibles, capacité d’adaptation personnelle, l’adaptabilité physique, efforts pour accomplir les tâches avec succès, engagement volontaire, coopération avec les autres, respect des règles et procédures organisationnelles et défense des objectifs organisationnels.

#### 4. Résultats de la recherche

Dans les lignes qui suivent, Nous présenterons dans un premier temps, les résultats descriptifs du profil des enquêtés, dans un second temps, les résultats des analyses multi variées.

##### 4.1. Résultats descriptifs du profil des agents commerciaux à Goma

**Tableau 2 : profil des répondants**

	Repartition											
	Genre		État civil		Tranche d’âge			Niveau d’études		Ancienneté		
	Masculine	Féminin	Célibataire	Marié(e)	De 25 à 30 ans	De 31 à 45 ans	Plus de 45 ans	Universitaire	Post universitaire	Entre 1 et 5 ans	Entre 6 et 10 ans	Plus de 10 ans
Effectif	137	68	86	119	119	58	29	187	18	86	54	65
Pourcentage	66,7	33,3	42,1	57,9	57,9	28,1	14	91,2	8,8	42,1	26,3	31,6

Ce tableau présente les caractéristiques sociodémographiques des 205 agents commerciaux enquêtés. On constate une dominance masculine (66,7 %) contre 33,3 % des femmes, ce qui montre une forte présence des hommes dans le domaine du vin et spiritueux à Goma. La plupart sont mariés (57,9 %), ce qui peut suggérer une stabilité personnelle propice à la persévérance professionnelle. En termes d'âge, la tranche de 25 à 30 ans est la plus dominante (57,9 %), ce qui indique que la force de vente est jeune et dynamique.

En matière de formation, 91,2 % des répondants sont universitaires, ce qui montre une population éduquée et capable de comprendre les politiques de motivation. Enfin, l'ancienneté moyenne est équilibrée, avec 42,1 % ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté, ce qui reflète une base de travailleurs encore en apprentissage et en intégration dans leurs rôles.

#### *4.2 Opérationnalisation de la motivation intrinsèque des agents commerciaux de Goma*

**Tableau 3. Structure optimale de la motivation intrinsèque des agents commerciaux à Goma**

<b>Libellés</b>	<b>Coefficients structurels</b>	<b>Communalités</b>
J'éprouve du plaisir à être créatif (ve) dans ma façon de réaliser mon travail.	0,933	0,871
Je ressens le plaisir intense à exécuter les tâches intéressantes dans mon travail.	0,926	0,857
Je m'amuse beaucoup dans mon travail.	0,922	0,850
Mon travail me procure différentes émotions positives.	0,922	0,849
Mon travail m'apporte les bons moments de plaisir.	0,905	0,819
J'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans mon travail.	0,777	0,604
<b>Valeur propre</b>	<b>4,849</b>	
<b>Variance totale expliquée</b>	<b>80,822%</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,952</b>	

L'indice KMO (0,898) et le test de Bartlett (Khi-deux approx. = 349,981 ; ddl = 15 ; Sig. = 0,000) étant satisfaisants, la factorisation des données a empiriquement été possible.

Les coefficients structurels élevés (0,777 à 0,933) et les communalités fortes ( $\geq 0,6$ ) témoignent d'une bonne cohérence des items de la motivation intrinsèque. Les commerciaux trouvent leur motivation dans le plaisir d'être créatif, d'accomplir des tâches intéressantes et de ressentir des émotions positives au travail. La valeur propre de 4,849 et la variance expliquée de 80,822% attestent de la solidité de cette dimension.

L'alpha de Cronbach (0,952) témoigne d'une excellente cohérence interne du construit. Ces résultats indiquent que la motivation intrinsèque des agents est basée sur le plaisir, la curiosité et la croissance personnelle plutôt que sur des récompenses externes, ce qui est crucial pour une performance durable et autonome.

#### 4.3. Opérationnalisation de la motivation extrinsèque des agents commerciaux de Goma

**Tableau 4. Structure optimale de la motivation extrinsèque des agents commerciaux**

Libellés	Coefficients structurels	Communalités
<b><i>Dimension 1. (Valeur propre = 2,982; Variance = 59,637%)</i></b>		
Parce que je tiens absolument à être bon dans ce travail, sinon je serais déçue.	,915	0,878
C'est type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie.	,904	0,850
Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière.	,884	0,791
<b><i>Dimension 2. (Valeur propre = 1,370; Variance = 27,405%)</i></b>		
Parce que je veux être une « gagnant(e) » dans la vie.	,950	0,919
Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie.	,936	0,914
<b>Variance totale expliquée</b>	<b>87,042%</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,828</b>	

L'indice KMO (0,680) et le test de Bartlett (Khi-deux approx. = 180,652 ; ddl = 10 ; Sig. = 0,000) étant satisfaisants, la factorisation des données a empiriquement été possible.

Deux aspects se dégagent de la motivation extrinsèque : l'un orienté vers l'excellence et la réussite professionnelle, l'autre vers les objectifs personnels et la reconnaissance sociale. Les coefficients élevés (0,884 à 0,950) et la variance totale expliquée (87,042 %) indiquent un modèle statistiquement robuste.

La première composante explique 59,637% la variance du concept motivation extrinsèque des agents commerciaux de Goma au travail. Elle regorge les caractéristiques qui font référence aux enjeux externes des agents qui les incitent à être motivés au travail (être bon au travail, avoir un certain niveau de vie et faire la carrière). La deuxième composante explique 27,405% de la variance de la motivation extrinsèque des commerciaux dans l'accomplissement de leurs tâches. Contrairement à la première, cette dernière ne reflète que deux attributs importants de la motivation extrinsèque des agents au travail à savoir « gagner la vie et atteindre certains objectifs.

L'alpha de Cronbach (0,828) atteste d'une bonne cohérence interne. Cela signifie que les agents sont animés par des buts extrinsèques comme le statut, la réussite matérielle ou la satisfaction des besoins de reconnaissance Cette motivation reste essentielle dans un environnement concurrentiel tel que le secteur commercial de Goma.

#### ***4.4. Opérationnalisation de la performance individuelle des agents commerciaux de Goma***

**Tableau 5. Structure optimale de la performance des agents commerciaux dans l'exercice de leurs fonctions**

<b>Libellés</b>	<b>Coefficients structurels</b>	<b>Communalités</b>
<b><i>Dimension 1. (Valeur propre = 2,191; Variance = 54,766%)</i></b>		
Terminez dans le délai le travail qui vous est confié.	0,880	0,798
Vous réalisez les tâches assignées.	0,844	0,743
Vous travaillez avec précision.	0,830	0,707
<b><i>Dimension 2. (Valeur propre = 1,037; Variance = 25,934%)</i></b>		
Vous savez gérer le stress au travail.	0,982	0,980
<b>Variance totale expliquée</b>	<b>80,700%</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,790</b>	

L'indice KMO (0,656) et le test de Bartlett (Khi-deux approx. = 59,920 ; ddl = 6 ; Sig. = 0,000) étant satisfaisants, la factorisation des données a empiriquement été possible.

Ce tableau fait ressortir deux aspects de la performance : la rigueur et l'efficacité dans le travail, la gestion du stress. Les coefficients structurels très élevés (jusqu'à 0,982) et la variance totale expliquée (80,7 %) indiquent une bonne qualité du modèle.

La première dimension est composée des items sur la capacité des agents à réaliser les tâches Elle peut ici être nommée « Performance des tâches des agents commerciaux ». Cette dimension explique 54,766% la variance du construit de la performance individuelle de ces agents au travail. La deuxième dimension fait exceptionnellement référence à la performance individuelle des agents commerciaux en performance contextuelle. Donc, cette dimension peut être appelée « Performance contextuelle des commerciaux au travail ». Elle explique 25,934% la variance dans la conception de la performance individuelle des agents commerciaux dans l'exercice de leur fonction.

Avec un alpha de Cronbach de 0,790, la fiabilité est acceptable. Ces résultats indiquent que la performance individuelle est à la fois productive et émotionnellement résiliente. Donc un bon agent n'est pas seulement bon dans les tâches, mais aussi dans la gestion de la pression des objectifs commerciaux.

Les sous sections suivantes sont consacrées aux résultats concernant les questions soulevées dans l'introduction de ce travail.

#### **4.5. Résultats relatifs au lien entre motivation et performance des agents commerciaux à Goma**

**Tableau 6. Statistiques descriptives du niveau de la motivation et de la performance**

Concept	Moyenne	Médiane	Écart-type	Percentiles		
				25	50	75
Motivation intrinsèque	3,1140	3,1667	1,06819	2,1667	3,1667	4,0000
	62,28%	63,33%	21,36%	43,33%	63,33%	80,00%
Motivation extrinsèque	2,8581	2,8101	,68589	2,3440	2,8101	3,4373
	57,16%	56,20%	13,72%	46,88%	56,20%	68,75%
Performance individuelle	2,1551	2,2384	,71557	1,6140	2,2384	2,7861
	43,10%	44,77%	14,31%	32,28%	44,77%	55,72%

Les moyennes montrent que la motivation intrinsèque (3,11) est un peu plus élevée que la motivation extrinsèque (2,86) et que la performance individuelle est plus faible (2,15). Autrement dit, les agents sont assez motivés, mais cette motivation ne se traduit pas encore en performance quantifiable. Les écarts-types moyens indiquent une homogénéité des réponses.

En pourcentage, le niveau de motivation global est de 60 % contre 43 % pour la performance. Cela indique un levier à activer : la motivation est là, mais sa conversion en performance réelle pourrait bénéficier d'un meilleur accompagnement managérial ou d'une reconnaissance plus adaptée.

Quant à la performance individuelle des agents commerciaux de Goma au travail, la tendance est inverse à celle de la motivation au travail. En moyenne, ces agents sont individuellement efficaces au travail à 43,10%. A ce niveau moyen de performance individuelle est associé l'écart-type de 14,31%, reflétant la dispersion du niveau autour de la moyenne mentionnée. Il en découle que 25% des commerciaux ont individuellement une performance au travail inférieure à 32,28%. Ce niveau est inférieur à 44,77% pour 50% des agents commerciaux de Goma. Et il est inférieur à 55,72% pour 75% des agents. Par rapport aux niveaux de la motivation au travail, celui de la performance individuelle au travail est faible, inférieur à 50% dans l'ensemble

**Tableau 7. Lien entre motivation et performance des agents commerciaux dans l'exercice de leurs fonctions à Goma**

	Performance individuelle des agents au travail
Motivation intrinsèque des agents au travail	-0,1288 (-1,04) [0,297]
Motivation extrinsèque des agents au travail	0,3901 (2,02) [0,043]
Constante	1,5606 (3,93) [0,000]
Wald Chi2	4,42
Prob. > Chi2	0,1099
Nombre d'observations	205
(...) = z calculé	[...] = Probabilité

Les résultats de la régression indiquent que la motivation extrinsèque ( $\beta = 0,39$  ;  $p = 0,043$ ) a un impact positif et significatif sur la performance individuelle, tandis que la motivation intrinsèque ( $\beta = -0,13$  ;  $p = 0,297$ ) n'est pas significative. Cela signifie que, dans ce cas, les motivations extrinsèques (salaire, primes, reconnaissance) sont plus déterminantes pour la performance que le plaisir ou l'intérêt pour le travail.

Le modèle global (Wald  $\chi^2 = 4,42$  ;  $p = 0,1099$ ) suggère une association modérée, mais non globalement significative, entre la motivation et la performance. Mais la tendance observée pousse les managers à agir sur les leviers extrinsèques pour booster la productivité, tout en agissant sur le long terme sur la partie intrinsèque pour une motivation durable.

En résumé, Les caractéristiques sociodémographiques montrent une main-d'oeuvre jeune, majoritairement masculine et éduquée, suggérant un fort potentiel de dynamisme et d'adaptabilité. Au niveau psychologique, les dimensions de la motivation intrinsèque et extrinsèque présentent des structures statistiques robustes, avec des indices de fiabilité très satisfaisants ( $\alpha > 0,8$ ), confirmant la validité des échelles. Les agents apparaissent motivés par le plaisir de faire et par la recherche d'objectifs matériels et sociaux, la motivation intrinsèque étant légèrement plus présente descriptivement.

Mais l'étude de la relation motivation-performance montre que seule la motivation extrinsèque a un effet positif et significatif sur la performance individuelle. Ce résultat indique que dans le contexte étudié, les motivations extrinsèques (récompenses financières, reconnaissance, perspectives de carrière) sont les principaux moteurs de la productivité. La motivation intrinsèque, elle, bien que cruciale pour l'engagement à long terme, n'a pas encore d'effet immédiat mesurable sur la performance. Ces résultats encouragent les managers commerciaux à renforcer les mécanismes de motivation extrinsèque tout en créant un environnement de travail favorable à l'épanouissement personnel, pour une performance durable et équilibrée.

## **5. Discussion des résultats**

Les résultats obtenus viennent confirmer le rôle essentiel de la motivation dans la performance individuelle des commerciaux, mais aussi mettre en évidence des différences notables entre motivation intrinsèque et extrinsèque. En effet, la prépondérance de la motivation extrinsèque dans

le rapport à la performance ( $\beta = 0,39$  ;  $p = 0,043$ ) rejoint les travaux de (Vroom, 1964) et de (Herzberg, 1965), qui voient dans les récompenses externes des leviers importants de l'effort et de la productivité dans les contextes de forte pression de résultat. Dans les entreprises vinicoles et spiritueuses de Goma, où la concurrence commerciale est féroce, les agents semblent plus sensibles aux récompenses matérielles (primes, reconnaissance, perspectives d'évolution) qu'aux sources de satisfaction intrinsèque. C'est dû aux réalités socio-économiques locales où la sécurité financière et la reconnaissance sociale restent des besoins fondamentaux pour la plupart des employés.

Mais l'étude révèle aussi que la motivation intrinsèque, bien que non significative sur la performance immédiate, garde un poids psychologique et managérial. D'après (Deci et Ryan, 1985), ce type de motivation favorise la créativité, la persévérance et l'engagement à long terme, des éléments cruciaux pour soutenir la performance sur la durée. Dans ce sens, la différence entre le niveau de motivation (60%) et celui de la performance (43%) met en évidence un problème de traduction de la motivation en performance. Il peut être dû à un manque de leadership transformationnel, à un système de suivi de performance peu stimulant ou à l'absence de reconnaissance individualisée. De plus, les résultats descriptifs soulignent une force de vente jeune et éduquée, un avantage stratégique pour les entreprises analysées : une telle population est plus ouverte à des pratiques de motivation modernes, axées sur la participation, la formation continue et l'innovation organisationnelle.

Ces résultats viennent confirmer en partie les résultats de Tidjani et Kamdem (2010) sur l'influence du contexte africain sur la relation motivation-performance. Dans un contexte d'économie émergente, la satisfaction des besoins matériels demeure un levier prépondérant avant les motivations de développement personnel. Dès lors, un management équilibré s'impose : consolider les politiques de motivation extrinsèque pour garantir la performance à court terme, tout en mettant en place des dispositifs de motivation intrinsèque, gage de fidélisation et de stabilité du capital humain. L'instauration d'une gestion de la performance axée sur la reconnaissance symbolique, la participation aux décisions et la reconnaissance des compétences pourrait ainsi transformer la motivation en un levier de croissance organisationnelle.

## 6. Conclusion générale

Cette recherche a analysé la relation entre la motivation et la performance individuelle des agents commerciaux dans les entreprises vinicoles et spiritueux de Goma. Les résultats montrent que la motivation est un déterminant de la performance mais que son impact est conditionné par le type de levier activé. La motivation extrinsèque (récompenses, incitations externes) a un impact fort et positif sur la performance, tandis que la motivation intrinsèque (engagement psychologique) ne se traduit pas encore en gains de performance immédiats. Ces observations confirment que dans les économies en développement, la satisfaction des besoins matériels reste un levier pour la productivité

Théoriquement, l'étude confirme les approches de la théorie de l'autodétermination et de l'expectative de Vroom, en démontrant que la motivation n'est pas un phénomène unidimensionnel, mais un construit multidimensionnel où les facteurs intrinsèques et extrinsèques se combinent. Sur le plan managérial, ces résultats invitent les managers à une politique de motivation intégrée. Elle devrait associer leviers extrinsèques (rémunération équitable, primes de performance, reconnaissance) et leviers intrinsèques (autonomie, développement des compétences, climat de travail valorisant) pour un équilibre favorable à la performance durable.

En conclusion, la performance commerciale ne se fait pas sans une gestion de la motivation ; Les entreprises enquêtées gagneraient en institutionnalisant une culture de motivation permanente basée sur la reconnaissance du mérite, la participation des agents et la valorisation du capital humain. Cette approche améliorerait non seulement la compétitivité et la productivité, mais aussi la rétention et la satisfaction des commerciaux, garantissant une croissance durable et équilibrée.

## 7. bibliographie

Alonso, P., et Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.

Audet, I. (2007). *La motivation à la formation volontaire: impact des facteurs intrinsèques et extrinsèques ainsi que de l'orientation d'apprentissage* Université du Québec à Montréal].

Bagozzi, R. P. (1978). Salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal, and situational factors. *Journal of Marketing Research*, 15(4), 517-531.

- Barth, I., Rive, J., Vente, R. M., et Commerce, R. M. (2005). L'apport de la méthode des scénarios dans l'expression d'un conflit de rôles chez les managers commerciaux. *Journée AGRH-CEROG*, 27.
- Campbell, J. Y., et Mankiw, N. G. (1991). The response of consumption to income: a cross-country investigation. *European economic review*, 35(4), 723-756.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., et Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 3-17.
- Churchill Gilbert, A., Ford Neil, M., Walker Orville, C., Johnston Mark, W., & Tanner John, F. (2000). Sales force management. In: Chicago: Richard D. Irwin.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., et Walker Jr, O. C. (1979). Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research*, 7(1), 25-50.
- Claude, L.-L. (1998). La motivation dans les entreprises. *Edition d'Organisation*.
- Comer, J. M., et Dubinsky, A. J. (1985). *Managing the successful sales force*. Free Press.
- Cormier, M. (2008). *La performance de citoyenneté des équipes de travail* [Université du Québec à Montréal].
- Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., et Sujana, H. (2005). Salesperson selection, training, and development: Trends, implications, and research opportunities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 123-136.
- Darmon, R. Y. (1993). Where do the best sales force profit producers come from? *Journal of Personal Selling et Sales Management*, 13(3), 17-29.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 11-40). Springer.
- Doyle, S. X., et Shapiro, B. P. (1980). What counts most in motivating your sales force. *Harvard Business Review*, 58(3), 133-139.
- DuBois, P. (1975). La motivation au travail: quelques considérations théoriques et pratiques. *Documentation et bibliothèques*, 21(3), 123-128.
- DUMESNIL, C. R. (2018). les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnel en contact en contexte touristique.

- Farrell, S., et Hakstian, A. R. (2001). Improving salesforce performance: A meta-analytic investigation of the effectiveness and utility of personnel selection procedures and training interventions. *Psychology & Marketing*, 18(3), 281-316.
- Ford, N. M., Walker Jr, O. C., et Churchill Jr, G. A. (1975). Expectation-specific measures of the intersender conflict and role ambiguity experienced by industrial salesmen. *Journal of Business Research*, 3(2), 95-112.
- Gagné, M., et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel psychology*, 18(4).
- IDRISSI, N., et LOULID, A. (2018). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance des sociétés marocaines cotées en bourse. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(1).
- Jackson, S. E., et Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Kane, A., et Marcus, A. J. (1986). The Quality Option in the Treasury Bond Futures Market: An Empirical Assessment. *Journal of Futures Markets*, 6(2).
- Kohail, Y. (2020). L'impact de la formation de la force de vente sur la performance marketing. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(4).
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., et Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- marc, B. (2023). Echelle de motivation au travail. *revue québécoise de psychologie*, p185-215, p185-215.
- Perotto, F. (2001). *Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion].
- Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Roussel, P. (2005). Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. *Méthodes et Recherches*, 245-276.

- SABIR, H. (2024). Construction d'une échelle de mesure de la performance individuelle au travail. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies*, 3(1), 243-264.
- Saoussany, A. A., Malika. (2018). La performance individuelle au travail: ses déterminants et sa mesure. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 2(3).
- SEBBAR, A., et BERDI, A. (2019). La motivation et la performance professionnelle-Cas du centre hospitalo-universitaire Ibn Sina-Rabat. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(2).
- Teas, R. K. (1981). An empirical test of models of salespersons' job expectancy and instrumentality perceptions. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 209-226.
- Tidjani, B., et Kamdem, E. (2010). Gérer les ressources humaines en Afrique. *Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. *John Willey et Sons*.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., et Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity: The right organizational structure and supervisory style can help salesmen understand their jobs, but they don't reduce the conflicts experienced by salesmen. *Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.
- Weitz, B. A. (1978). Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making. *Journal of Marketing Research*, 15(4), 501-516.
- Wilkinson, J. (2009). *Levels of sales leadership support: An exploratory study* [Northern Illinois University].
- Zeyl, A., et Dayan, A. (2003). Performances des vendeurs et styles de vente attendus. *Cahiers du CEREN*, 5, 38-53.