

Analyse de l'incidence des composantes de la rémunération sur la rétention et la motivation des agents de la Direction Générale des Douanes et Accises

[Analysis of the impact of remuneration components on the retention and motivation of agents of the General Directorate of Customs and Excise]

Nzapakembi Kwando Roger

Diplômé d'Etudes Supérieures en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa, RD Congo

Copyright © 2026 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: To achieve the objectives an organization has set for itself, it relies on its various resources. Human resources are one of them. Regardless of the skills they possess, they are not enough to enable them to achieve high productivity. To achieve this, employees must be motivated.

A motivated employee is ready to truly perform their job in the best possible way and demonstrates this through their efforts. For this reason, compensation is an essential management variable. It contributes to performance development, determines internal social balance, unites employees, and attracts talent.

It should be noted that compensation has two components: direct compensation. Direct compensation consists of fixed compensation and variable compensation. In addition to direct compensation, there is indirect compensation.

At the General Directorate of Customs and Excise, the components of compensation paid to employees do not all have the same effect on their retention; some are more highly valued (bonuses, benefits in kind, and fringe benefits), and their removal from the payroll would have negative professional consequences such as decreased productivity, a poor work environment, unjustified absences, lower attractiveness and loss of core competencies.

KEYWORDS: direct and indirect compensation, components, retention, customs.

RESUME: Pour la réussite des objectifs qu'une organisation s'est assigné, elle mise sur ses différentes ressources. Parmi lesquelles, les ressources humaines. Quels que soient les compétences dont elles disposent, elles ne suffisent pas pour leurs permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir, les salariés doivent être motivés.

Un employé motivé est prêt à accomplir réellement son travail de la meilleure façon possible et le démontre par ses efforts.

Pour cela, la rémunération est une variable de pilotage essentiel. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, met les salariés dans l'unité et attire et retient les compétences.

Il sied de noter que la rémunération possède deux composantes à savoir, la rémunération directe. La rémunération directe est constituée de celle dite fixe et celle dite variable. A côté de la rémunération directe, il existe la rémunération indirecte.

A la Direction Générale des Douanes et Accises, les composantes de la rémunération payée aux agents n'ont pas toutes le même effet sur leur rétention; certaines sont plus appréciées (primes, avantages en nature et avantages sociaux) et leur radiation dans la paie aurait des conséquences professionnelles néfastes telles: la baisse de la productivité, le mauvais climat de travail, des absences injustifiées, moindres attractivités et perte des compétences clés.

MOTS-CLEFS: rémunération directe et indirecte, composantes, rétention, douanes.

1 INTRODUCTION

Pour la réussite des objectifs qu'une entreprise ou mieux une organisation s'est assigné, elle mise sur ses différentes ressources. Parmi lesquelles, les ressources humaines occupent une place de choix (Barney & Hesterly, 2007).

Quels que soient le degré d'intelligence, d'aptitude ou de dextérité des ressources humaines, ces compétences ne suffisent pas pour leur permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir, les salariés doivent être motivés (Herzberg, 1959).

Les motifs spécifiques auxquels obéissent les employés dans le travail salarié affectent leurs productivités.

Ainsi, la fonction du manager consiste à canaliser efficacement la motivation des employés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Dans ce sens, Porter (1986) insiste sur l'importance pour le manager de mobiliser efficacement les ressources humaines dans les activités stratégiques pour atteindre les objectifs de performance.

Une entreprise doit découvrir des nouvelles méthodes pour motiver ses ressources humaines et, ceci implique que le manager s'efforce de comprendre plus clairement ce qui motive les employés (Hellriegel et al., 1992).

Un employé motivé est prêt à accomplir réellement son travail de la meilleure façon possible et le démontre par ses efforts. C'est en fonction de chaque employé que l'entreprise peut compter pour remporter un véritable succès. Cependant, si l'entreprise veut augmenter ses performances, il faut que chaque employé ait le désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches qui lui sont confiées.

De plus, quand les employés sont motivés, cela influence positivement leurs performances, ils produisent un travail de meilleure qualité.

En général, quand les employés sont motivés, ils remplissent leurs tâches avec abnégation.

Dans le but de donner l'exemple au sein de l'organisation, l'employé motivé consacre son temps à l'entreprise et demeure toujours vigilant dans ses actes tout en développant ses propres stratégies). Ce qui va lui faire jouir des avantages précieux dont, une meilleure rémunération et suivre un parcours extraordinaire de performance.

Armstrong (2006) estime que, la rémunération est un outil clé de la performance d'une entreprise. Rémunérer ne signifie pas seulement payer un salaire conséquent, mais aussi, attirer, motiver et retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

De leur côté, Martory et Crozet (2013) estiment que les salariés sont des véritables acteurs de la performance des entreprises. Ils doivent être motivés afin de participer efficacement dans la productivité.

La participation active du personnel dans les entreprises ne doit pas être freinée par un niveau de rémunération inadapté, voire irrationnel. Chaque dirigeant d'entreprise est appelé à prendre conscience de cette réalité pour éviter d'en subir les conséquences. Il devrait faire de la rémunération un moteur de progrès pour l'entreprise. Sur ce, Quinodon (2009) estime que la rémunération constitue un moyen évident de motivation des salariés.

Selon la théorie des incitations, la motivation des salariés est toujours d'actualité et préoccupe les gestionnaires des entreprises. L'un des mécanismes incitatifs les plus discutés est ce que l'on qualifie d'incitation monétaire (rémunération) (Merlateaux, 2011).

Selon Etchart-Vincent (2006), les incitations monétaires se définissent comme une technique de rémunération qui agit sur la performance du sujet et l'incite à prendre les décisions qui correspondent à ses espérances, de façon à rentabiliser son profit.

La rémunération est une variable de pilotage essentiel. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, met les salariés dans l'unité et attire les compétences. Elle est la somme représentative de l'ensemble des gains susceptibles d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur (Code du Travail, 2016).

Il sied de noter que, la rémunération possède deux composantes à savoir, la rémunération directe composée de la rémunération directe fixe qui est l'ensemble du montant perçu par le salarié indifféremment de ses performances et de celles de l'entreprise et, de la rémunération directe variable autrement appelée, salaire de performance ou de mérite et qui permet de tenir compte de la façon dont l'employé contribue dans l'épanouissement de l'organisation.

A côté de la rémunération directe, il existe la rémunération indirecte (Sekiou et al., 2001) qui n'a rien à voir avec la façon dont l'employé exerce ou excelle dans son emploi mais est tout simplement liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et comprend tous les avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe.

Il est vrai que, dans la plupart des entreprises congolaises, la rémunération des travailleurs comprend une partie directe (rémunération directe) et une partie indirecte (rémunération indirecte).

Par ailleurs, la motivation des employés peut être extrinsèque ou intrinsèque (Herzberg, 1959). Pour Herzberg (1959), la motivation d'un individu émanerait lorsque ses besoins physiologiques (facteurs extrinsèques) sont suffisamment comblés pour générer de la satisfaction et que ses besoins psychologiques (facteurs intrinsèques) trouvent également les réponses à leurs attentes.

Selon Bandura (1997), Herzberg (1959), Pink (2009), les facteurs intrinsèques sont:

- Intérêt pour la tâche: plaisir à réaliser l'activité, goût pour les défis,
- Autonomie: liberté dans la manière d'exécuter son travail, initiative personnelle, responsabilisation,
- Compétence avérée par la maîtrise: développement de nouvelles compétences, sentiment d'efficacité personnelle,
- Reconnaissance personnelle: fierté du travail accompli, estime de soi renforcé.

Par contre, les facteurs extrinsèques sont:

- Rémunération financière: salaire de base, primes, bonus, etc.;
- Avantages sociaux: assurance santé, congés payés, transport, repas, logement, plan d'épargne, etc.;
- Conditions de travail: environnement physique agréable, horaires flexibles, outils et équipements de qualité, etc.

La Direction Générale des Douanes et Accises (DGDA), une des trois régies financières de la République Démocratique du Congo, chargée de lutter contre la fraude et, vise l'application des législations se rapportant au contrôle, à la recherche, à la constatation et à la répression des infractions douanières. Ses agents perçoivent le salaire de base, les primes; les conditions de travail sont meilleures, les avantages sociaux tels que les soins de santé, le transport...leurs sont accordés.

Nous avons constaté que les composantes de la rémunération payées à la Direction Générale des Douanes et Accises, n'ont pas toutes le même impact sur la motivation et la rétention des agents; car il est vrai qu'il ne suffit pas de payer différentes composantes aux agents, il faut que cela rencontre par moment la représentation qu'ils s'en font.

Pour cela, nous voulons à travers cette recherche, connaître les opinions des agents de la Direction Générale des Douanes et Accises sur les composantes de leurs rémunérations qui les motivent le plus et sont sources de leur rétention.

Cette préoccupation de notre étude donne lieu aux questions suivantes:

- Quelles sont les composantes de la rémunération payée à la Direction Générale des Douanes et Accises ?
- Quelles sont les composantes de la rémunération que les agents de la Direction Générale des Douanes et Accises trouvent plus motivantes ?
- Quelles peuvent être les conséquences de la disparition de ces composantes qui motivent sur les comportements des agents de la Direction Générale des Douanes et Accises ?

En guise de réponses provisoires aux questions posées, nous formulons les hypothèses suivantes:

- Les composantes de la rémunération des agents de la Direction Générale des Douanes et Accises sont: le salaire de base, les primes, les avantages en nature (voiture de service, ordinateur, logement, transport (bus de service)...), les sommes versées pour prestations supplémentaires (heures supplémentaires, jours de repos et jours fériés), indemnité de vie chère, l'allocation de congé ou l'indemnité compensatoire de congé, les sommes payées par l'employeur pendant l'incapacité de travail et pendant la période précédant et suivant l'accouchement¹.
- Les agents de la Direction Générale des Douanes et Accises sont plus motivés par les primes, les avantages sociaux (soins de santé, indemnité de logement...) et les avantages en nature (voiture de service...).
- Les conséquences de la disparition des éléments motivants de la rémunération des agents de la Direction Générale des Douanes et Accises peuvent être: la démission, les absences injustifiées et récurrentes, le turn-over, la baisse de la productivité, le mauvais climat de travail, etc.

¹ www.leganet.cd/legislation/droitsocial/loi16.010.15.07.html

Les objectifs de notre recherche sont les suivants:

- Déterminer les composantes de la rémunération des agents de la Direction Générale des Douanes et Accises;
- Déceler les composantes qui motivent le plus les agents de la Direction Générale des Douanes et Accises;
- Déterminer les conséquences de la disparition des composantes motivantes de la rémunération sur les agents.

2 MÉTHODOLOGIE

Sur le plan méthodologique, nous avons recouru à l'enquête appuyée par le questionnaire qui nous a permis de récolter des informations auprès de 60 sujets choisis selon leurs disponibilités. Le traitement des données a été effectué par le logiciel SPSS version 25.0.

3 RÉSULTATS

3.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Q1. Votre régie paye-t-elle régulièrement (chaque mois) votre rémunération ?

Tableau 1. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	45	75
Non	15	25
Total	60	100

Q2a. Bénéficiez-vous d'autres avantages financiers ?

Tableau 2. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	56	93,3
Non	4	6,7
Total	60	100

Q2b. Si oui, ces avantages financiers peuvent être (choisissez toutes les primes dont vous bénéficiez):

Tableau 3. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Indemnité de logement	15	11,7
Prime de rétrocession	52	40,3
Prime d'encadrement de la paie	5	3,9
Prime sectorielle	57	44,1
Total	129	100

Q3. Quelles sont les composantes de la rémunération des agents de votre régie ? (choisissez toutes les composantes de votre rémunération):

Tableau 4. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Salaire de base	25	20,5
Primes	60	49,2
Sommes versées pour prestations supplémentaires	37	30,3
Total	122	100

Q4. Parmi les composantes de la rémunération (directe et indirecte) énumérées ci-dessous, lesquelles constituent pour vous, une meilleure source de motivation ? (choisissez toutes les composantes constituant pour vous une source de motivation):

Tableau 5. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Salaire de base	2	1,2
Primes	60	35,3
Sommes versées pour prestations supplémentaires (heures supplémentaires, jours de repos et jours fériés)	35	20,6
Avantages en nature (voiture de service, ordinateur, logement, transport (bus de service)...))	8	4,7
Avantages sociaux (indemnité de transport, soins médicaux, indemnité de logement...)	52	30,5
Allocation de congé	2	1,2
Sommes payées par l'employeur pendant l'incapacité de travail et pendant la période précédant et suivant l'accouchement	11	6,5
Total	170	100

Q5a. Pensez-vous que l'absence de ces composantes dans la rémunération des agents peut avoir des conséquences ?

Tableau 6. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	58	96,7
Non	2	3,3
Total	60	100

Q5b. Si oui, les conséquences peuvent être:

Tableau 7. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Perte des compétences clés	4	6,7
Mauvais climat de travail	14	23,3
Baisse de la productivité	36	60
Absences injustifiées et récurrentes	6	10
Total	60	100

Q6. Qu'est-ce qui pourrait être ajouté à votre rémunération pour vous retenir et vous motiver ?

Tableau 8. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Salaire de base	3	5
Gratification (13 ^{ème} mois)	8	13,3
Allocation de congé	6	10
Allocation familiale	4	6,7
Plan d'épargne	39	65
Total	60	100

Q7. Est-ce que la reconnaissance non financière comme, les éloges et les opportunités de développement vous retiennent et vous motivent également dans votre travail?

Tableau 9. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	85
Non	9	15
Total	60	100

Q8. En rapport à votre rémunération (l'ensemble de ce que vous gagnez), êtes-vous:

Tableau 10. Réactions des sujets

Indices statistiques Réponses	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	12	20
Satisfait	41	68,3
Insatisfait	5	8,3
Très insatisfait	2	3,4
Total	60	100

3.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS

Selon la majorité des enquêtés (75%), les agents de la Direction Générale des Douanes et Accises sont régulièrement payés, par ailleurs 25% des sujets estiment que la rémunération (salaire et primes) pour certains et (primes) pour d'autres est payée généralement plusieurs jours après la fin du mois.

Presque tous les sujets (93,3%) admettent qu'ils bénéficient d'autres avantages financiers à part le salaire de base et en citent plusieurs dont notamment, l'indemnité de logement, la prime de rétrocession, la prime sectorielle, la prime d'encadrement de la paie, etc.

Il sied de noter que, certains agents bénéficient de plus d'une prime, c'est-à-dire, qu'un agent peut bénéficier de la prime de rétrocession, de la prime sectorielle et de l'indemnité de logement. Voilà pourquoi les choix sont allés à 129 au lieu de 60.

A propos des composantes de la rémunération que perçoivent les agents de la Direction Générale des Douanes et Accises, les résultats de la recherche montrent que tous les sujets ont choisi la prime qui entre dans la rémunération de tous, 37 admettent qu'outre la prime, ils bénéficient des sommes versées pour prestations supplémentaires et 25 sujets admettent qu'ils touchent le salaire de base outre la prime.

Il est important de noter que, lors de la recherche, nous avons remarqué que la majorité des agents de la Direction Générale des Douanes et Accises ne bénéficient pas du salaire de base, comme dans tous les services et entreprises publiques. Ce qui est contraire au principe de la rémunération qui voudrait que le travailleur aie à son recrutement une rémunération de base (Peretti, 2019; Milkovich & Newman, 2008; Code du travail, 2016; Langi, 2025) à laquelle s'ajoute des composantes variables (heures supplémentaires, commissionnements, primes, etc.) selon les performances de chaque employé; avec comme objectif selon Peretti et Roussel (2000) de les motiver et, cela peut être supprimée ou réévaluée à la baisse toutes les fois que les assignations ne sont pas atteintes.

Van Parijs et Vanderborcht (2009) affirment que le salaire de base est une rémunération inconditionnelle pour tous.

Dans le même sens, Armstrong (2006) en parlant des composantes de la rémunération, admet que le salaire de base a un effet considérable sur l'attraction et la rétention des employés. Malheureusement l'Etat congolais (employeur) prive la grande majorité des agents du salaire de base.

En matière de sources de rétention et de motivation, tous les sujets de notre recherche admettent que les primes sont la première source, suivies des avantages sociaux (soins médicaux...), alors que le salaire de base vient à la dernière position.

La grande majorité des sujets (96,7%) admet que l'absence des composantes les plus motivantes dans la rémunération aura probablement des conséquences sur le plan professionnel et, ils énumèrent comme conséquences, la baisse de la productivité, le mauvais climat de travail, des absences injustifiées et même la démission (Milkovich & Newman, 2008).

Selon les sujets de notre étude, pour qu'ils soient retenus et plus motivés, outre la reconnaissance non financière (motivation intrinsèque), il faudrait que l'employeur paye le salaire de base à ceux qui n'en bénéficient pas; les avantages sociaux (le plan d'épargne, les allocations familiales légales et extralégales...).

La grande majorité des sujets (88,3%) admettent qu'ils sont satisfaits de leurs rémunérations (ensemble de gains).

Au regard de ces résultats nous confirmons partiellement notre première hypothèse, alors que la deuxième ainsi que la troisième sont totalement confirmées.

Ainsi, nous proposons à la Direction Générale des Douanes et Accises ce qui suit:

- Renforcer les composants motivationnels de la rémunération chez ses agents en insérant ceux qui n'y sont pas en termes de rémunération indirecte (avantages sociaux);
- Tenir compte des facteurs socio-économiques;
- Utiliser à la fois des outils financiers et psychologiques pour retenir et motiver les agents;
- Renforcer régulièrement la capacité des agents pour conforter la confiance des partenaires;
- Encourager tout acte allant dans le sens de motiver les agents.

REFERENCES

- [1] Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10^{ème} éd. London: Kogan Page.
- [2] Bandura, A. (2003). Auto-efficacité: Le sentiment d'efficacité personnelle. Paris: De Boeck Université.
- [3] Barney, J.B. & Hesterly, W. S. (2007). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. New Jersey: Pearson Prencite Hall.
- [4] Etchart-Vincent, N. (2006). « Expériences de Laboratoire en économie et incitations monétaires ». *Revue d'économie politique*, 116 (3), 383-418.
- [5] Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Hoboken: John wiley & Sons.

-
- [6] Martory, B. & Crozet, D. (2013). *Gestion des ressources humaines pilotage social et performance*. 7^{ème} édition. Paris: Dunod.
- [7] Merlateaux, M. (2011). Incitations monétaires et motivation au travail: de la théorie économique à la neuroéconomie. repéré à <https://journals.openedition.org/ei/78>.
- [8] Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (2008). *Compensation*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [9] Pink, D.H. (2009). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- [10] Quinodon, H. (2009). *Conduite du changement: concepts clés*. 3^{ème} édition. Paris: Dunod.
- [11] RDC. (2016). « Loi n° 16/010 du 15 juillet 2016 modifiant et complétant la loi n°015-2002 portant Code du Travail ». In *Journal Officiel*.
- [12] Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M. & Peretti, J.M. (2001). *Gestion des ressources humaines*. 2^{ème} édition. Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- [13] Van Parijs, P. & Vanderborght, Y. (2009). *Le revenu de base inconditionnel: une proposition radicale*. Paris: La Découverte.