



Bien-être au travail et motivation des agents dans les start-ups de la ville de Goma, en République démocratique du Congo

Auteur : NTAMULUMEYENE BAKAMARHE Prosper

Institution : UNICAF UNIVERSITY/ MALAWI

Abstract: This study examines the relationship between workplace well-being and employee motivation in start-ups in Goma. Findings indicate that well-being is the main driver of motivation, while organizational resources (managerial support, recognition, development opportunities) have a limited impact. Job demands can enhance motivation when perceived as challenges, whereas job security may sometimes hinder engagement. Motivation mediates the relationship between well-being and organizational commitment. These results highlight the importance of a supportive work environment to foster employee engagement in emerging African entrepreneurial contexts.

Keywords: Workplace well-being, Motivation, Start-ups, Organizational resources, Job demands.

Résumé : Cette étude analyse le lien entre bien-être au travail et la motivation des employés dans les start-ups de Goma. Les résultats montrent que le bien-être est le principal moteur de motivation, tandis que les ressources organisationnelles (soutien managérial, reconnaissance, opportunités de développement) ont un effet limité. Les exigences professionnelles peuvent stimuler la motivation lorsqu'elles sont perçues comme des défis, alors que la stabilité contractuelle peut parfois freiner l'engagement. La motivation agit comme médiateur entre le bien-être et l'engagement organisationnel. Ces conclusions soulignent l'importance d'un environnement de travail favorable pour renforcer l'implication des employés dans les contextes entrepreneuriaux africains émergents.

Mots clés : Bien-être au travail, Motivation, Start-ups, Ressources organisationnelles, Exigences professionnelles.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21208951>

Introduction

Au cours de la dernière décennie, la transformation des modes d'organisation du travail, portée par l'essor des technologies numériques et de l'entrepreneuriat innovant, a profondément renouvelé les débats scientifiques autour du bien-être au travail et de la motivation des employés. Longtemps cantonné aux approches de la productivité et de la rémunération, le travail est désormais appréhendé comme un espace de réalisation personnelle, de santé psychologique et de construction identitaire (Diener & Seligman, 2004 ; Warr, 2013). De nombreuses recherches convergent vers l'idée selon laquelle le bien-être des travailleurs constitue non seulement un indicateur de qualité de vie professionnelle, mais également un levier stratégique de performance organisationnelle et de durabilité des entreprises (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006 ; Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Toutefois, les auteurs ne s'accordent pas entièrement sur les mécanismes par lesquels le bien-être influence la motivation au travail. Alors que Deci et Ryan (2000), à travers la théorie de l'autodétermination, soulignent le rôle central de l'autonomie, de la compétence et de l'appartenance sociale dans l'engagement professionnel, Herzberg (1966) distingue les facteurs d'hygiène liés aux conditions matérielles des facteurs moteurs tels que la reconnaissance et l'accomplissement. De leur côté, Bakker et Demerouti (2017) défendent une approche fondée sur l'équilibre entre exigences professionnelles et ressources disponibles, montrant que des environnements de travail favorables réduisent l'épuisement et stimulent la motivation intrinsèque. Ces divergences théoriques révèlent la complexité du lien entre bien-être et motivation, particulièrement dans des contextes organisationnels instables ou en construction, comme celui des start-ups.

À l'échelle mondiale, les start-ups se sont imposées comme des acteurs majeurs de l'innovation et de la création d'emplois, notamment dans les secteurs du numérique, de la finance inclusive et des services urbains. Selon le Global Startup Ecosystem Report (Startup Genome, 2024), ces entreprises ont généré plus de 3,5 millions d'emplois directs dans le monde au cours des cinq dernières années. Cependant, cette dynamique s'accompagne souvent de conditions de travail marquées par l'incertitude, la pression de performance et la précarité contractuelle, susceptibles d'affecter le bien-être psychologique des agents (Pfeffer, 2018). Tandis que certains auteurs considèrent l'environnement flexible des start-ups comme stimulant et source de motivation (Ries,

2017), d'autres mettent en garde contre les risques élevés de stress, de surcharge de travail et d'épuisement professionnel (Mosley & Kuhlmann, 2021). Cette tension entre opportunité et vulnérabilité constitue l'un des enjeux centraux des débats contemporains.

En Afrique, l'écosystème des start-ups connaît une croissance remarquable, portée par la diffusion du numérique et l'émergence de hubs d'innovation. En 2023, les investissements dans les start-ups africaines ont dépassé 4,5 milliards de dollars, concentrés principalement dans les domaines de la fintech, de l'énergie et des services numériques (Partech Africa, 2024). Cette expansion rapide s'opère néanmoins dans des environnements institutionnels fragiles, caractérisés par l'insuffisance des infrastructures, l'accès limité au financement et l'instabilité réglementaire. Selon la Banque africaine de développement (2023), plus de 60 % des jeunes entreprises africaines déclarent rencontrer des difficultés majeures pour offrir des conditions de travail stables et compétitives à leurs employés. Ces contraintes structurelles renforcent les enjeux liés au bien-être au travail, souvent relégué au second plan face aux impératifs de survie économique.

La République démocratique du Congo s'inscrit pleinement dans cette dynamique émergente. Malgré un tissu entrepreneurial encore embryonnaire, les start-ups congolaises se développent rapidement, notamment dans les grandes agglomérations urbaines. D'après le Ministère du Numérique (2024), plus de 450 start-ups actives ont été recensées à l'échelle nationale, dont près de 30 % concentrées dans l'Est du pays. La ville de Goma, en particulier, s'est affirmée comme un pôle d'innovation locale, soutenu par des incubateurs, des ONG et des initiatives communautaires visant à promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes. Toutefois, cette effervescence entrepreneuriale coexiste avec des réalités socio-économiques complexes marquées par l'instabilité sécuritaire, le chômage élevé et la précarité des conditions de travail.

Selon les données de l'Institut National de la Statistique (INS, 2024), plus de 68 % des jeunes actifs à Goma occupent des emplois informels ou précaires, tandis que le secteur des start-ups emploie majoritairement des agents sans contrats formels ni protection sociale. Cette situation alimente des conditions de travail souvent caractérisées par l'incertitude des revenus, l'absence de perspectives de carrière structurées et une charge de travail élevée. Pour certains chercheurs, ces contraintes compromettent directement le bien-être psychologique et l'engagement professionnel (Pfeffer, 2018 ; Mosley & Kuhlmann, 2021). À l'inverse, d'autres soulignent que les opportunités d'apprentissage, d'autonomie et de participation à des projets innovants peuvent renforcer la

motivation des agents, même dans des contextes précaires (Deci & Ryan, 2000 ; Ries, 2017). Cette opposition analytique souligne la nécessité d'examiner empiriquement ces dynamiques dans des contextes locaux spécifiques.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, qui vise à analyser les relations entre bien-être au travail et la motivation des agents au sein des start-ups de la ville de Goma.

Sur cette base, l'article se structure autour de trois axes principaux :

- (1) Définition du cadre conceptuel et théorique ;
- (2) Méthodologie de recherche ;
- (3) Discussion et interprétation.

I. Cadre conceptuel et théorique

I.1. Bien-être au travail

La notion de bien-être au travail fait l'objet de définitions variées selon les chercheurs. Diener et Seligman (2004) le considèrent comme un état global de satisfaction de vie, incluant la prédominance des émotions positives, la faible présence d'émotions négatives et le sentiment d'accomplissement personnel. Warr (2013), pour sa part, insiste sur les dimensions objectives, telles que la sécurité de l'emploi, la charge de travail ou l'autonomie, estimant que le bien-être émerge lorsque les exigences professionnelles sont compatibles avec les ressources disponibles. Grawitch, Gottschalk et Munz (2006) mettent l'accent sur l'influence des pratiques organisationnelles, comme la reconnaissance et la participation aux décisions, tandis que Bakker et Demerouti (2017) combinent ces approches dans le modèle Job Demands–Resources (JD-R), soulignant l'importance de l'équilibre entre exigences et ressources. Pfeffer (2018) complète cette perspective en rappelant que l'insécurité professionnelle et le manque de soutien organisationnel peuvent fragiliser la santé mentale des employés. Ensemble, ces auteurs montrent que le bien-être au travail est un concept multidimensionnel, intégrant expérience individuelle, caractéristiques du poste et pratiques organisationnelles.

Au-delà des définitions, le bien-être au travail se traduit concrètement par des éléments psychologiques, sociaux et organisationnels qui conditionnent la satisfaction, l'engagement et la résilience des employés. Les dimensions psychologiques incluent le sentiment de compétence,

l'autonomie et la perception de reconnaissance. Les aspects sociaux concernent la qualité des relations avec les collègues et la hiérarchie, tandis que les aspects organisationnels regroupent les pratiques de gestion, la clarté des rôles et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Grawitch et al., 2006 ; Warr, 2013).

Dans le contexte des start-ups, le bien-être revêt une dimension particulière. Ces structures offrent souvent une grande autonomie, des opportunités de créativité et un apprentissage rapide, renforçant le sentiment de compétence et la satisfaction des employés (Ries, 2017). Cependant, les start-ups présentent aussi des défis spécifiques : des horaires prolongés, une instabilité contractuelle, une forte pression liée à la survie économique et une incertitude permanente quant à la pérennité de l'entreprise (Mosley & Kuhlmann, 2021). Ces facteurs peuvent fragiliser le bien-être, mais constituent également des leviers pour stimuler l'engagement et la motivation lorsque les ressources organisationnelles sont suffisantes (Warr, 2013).

Le lien entre conditions de travail et santé mentale est particulièrement évident dans ces environnements. Pfeffer (2018) souligne que l'absence de soutien, l'excès de pression et l'insécurité professionnelle favorisent le stress, l'anxiété et le burnout. À l'inverse, un environnement de travail qui reconnaît l'effort des employés, offre un équilibre vie professionnelle/vie personnelle et garantit un minimum de sécurité contractuelle contribue à renforcer leur résilience psychologique et leur investissement dans les missions (Mosley & Kuhlmann, 2021).

Ainsi, dans les start-ups de Goma, le bien-être au travail se situe à l'intersection de plusieurs facteurs : l'expérience subjective des employés, les caractéristiques structurelles de l'organisation et les pratiques managériales. Il apparaît comme un concept dynamique, influencé par les opportunités de développement et les contraintes spécifiques à ces entreprises émergentes, oscillant entre épanouissement et vulnérabilité.

I.2. Motivation au travail

La motivation au travail a été abordée sous des angles variés dans la littérature, reflétant des visions complémentaires mais parfois divergentes. Herzberg (1966) distingue les facteurs d'hygiène, qui concernent les conditions matérielles et organisationnelles (salaire, sécurité, relations hiérarchiques), et les facteurs moteurs, tels que la reconnaissance et le sentiment d'accomplissement, qui génèrent une motivation durable. Deci et Ryan (2000), avec la théorie de

l'autodétermination, déplacent le focus vers la qualité de la motivation, en opposant la motivation intrinsèque guidée par l'intérêt et le plaisir de l'activité à la motivation extrinsèque, orientée vers les récompenses ou l'évitement de sanctions. Selon eux, la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale favorise un engagement profond et durable. D'autres auteurs, comme Bakker et Demerouti (2017), insistent sur le rôle des ressources organisationnelles, notamment le soutien managérial, la clarté des rôles et la reconnaissance, qui permettent de contrebalancer les exigences élevées et de stimuler l'engagement. Enfin, Harter, Schmidt et Hayes (2002) mettent en évidence le lien direct entre motivation et performance, montrant que l'implication des agents influence non seulement l'effort fourni, mais aussi la persistance face aux obstacles. Ces perspectives combinées suggèrent que la motivation est à la fois un état psychologique individuel et un produit des interactions avec l'organisation.

Dans les environnements entrepreneuriaux, et particulièrement dans les start-ups, la motivation revêt une dimension stratégique. Les structures innovantes offrent des opportunités d'autonomie, de participation à des projets créatifs et d'apprentissage rapide, qui nourrissent la motivation intrinsèque des agents (Ries, 2017). Toutefois, elles exposent également à des contraintes importantes : horaires extensifs, instabilité des revenus, absence de sécurité de l'emploi et pression constante liée à la survie économique (Mosley & Kuhlmann, 2021). Cette dualité met en lumière la nature dynamique et contextuelle de la motivation, qui ne peut être comprise indépendamment des conditions organisationnelles et de l'environnement socio-économique.

La motivation, selon cette approche intégrative, ne se limite pas à la réponse aux incitations financières. Elle résulte d'un ensemble complexe d'interactions entre aspirations personnelles, reconnaissance sociale, qualité de l'environnement de travail et ressources disponibles. Dans le cadre spécifique des start-ups de Goma, la compréhension de ces dynamiques est essentielle : elle permet de saisir comment les agents s'engagent malgré les contraintes et quels leviers organisationnels peuvent soutenir durablement leur implication et la performance de l'entreprise.

1.3. Lien théorique entre bien-être et motivation

Le lien entre le bien-être au travail et la motivation des employés constitue un axe central de la recherche en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle. Les études théoriques et empiriques convergent sur l'idée que ces deux concepts sont intimement liés : un environnement qui favorise le bien-être des agents stimule leur motivation, tandis qu'une motivation élevée contribue à renforcer leur satisfaction et leur engagement professionnel (Deci

& Ryan, 2000 ; Warr, 2013). Cependant, la manière dont ce lien se manifeste varie selon les approches théoriques et les contextes organisationnels, ce qui justifie une analyse comparative des perspectives existantes.

D'une part, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) met en lumière le rôle des besoins psychologiques fondamentaux autonomie, compétence et appartenance sociale dans l'émergence d'une motivation intrinsèque. Selon ces auteurs, un agent qui perçoit son environnement de travail comme favorable à l'expression de ces besoins développera un engagement durable, orienté vers l'initiative et l'accomplissement personnel. Cette vision est corroborée par Warr (2013), qui considère le bien-être comme le résultat d'un équilibre entre exigences professionnelles et ressources disponibles, où la satisfaction psychologique et sociale favorise naturellement l'implication et la persévérance.

À l'inverse, Herzberg (1966) insiste sur la dimension fonctionnelle de la motivation en distinguant facteurs d'hygiène et facteurs moteurs. Les facteurs d'hygiène tels que la sécurité de l'emploi, les conditions de travail et les relations hiérarchiques préviennent l'insatisfaction, tandis que les facteurs moteurs reconnaissance, responsabilités et opportunités d'accomplissement favorisent une motivation durable. Dans cette perspective, le bien-être matériel et psychologique constitue un prérequis indispensable à la mobilisation des agents : même des environnements riches en opportunités de développement et de reconnaissance ne suffisent pas si les conditions de travail demeurent inadéquates ou stressantes.

Les données empiriques soutiennent également cette interdépendance. Harter, Schmidt et Hayes (2002) montrent que le bien-être subjectif des employés est fortement corrélé à l'engagement, à la performance et à la persistance face aux difficultés. Pfeffer (2018) ajoute que l'insécurité professionnelle, l'absence de soutien managérial et la pression constante augmentent le stress et diminuent la motivation, tandis que des environnements valorisant la reconnaissance et le développement personnel renforcent simultanément satisfaction et implication. Ces résultats sont particulièrement pertinents pour les start-ups, où la flexibilité et l'innovation coexistent souvent avec l'instabilité contractuelle et la pression économique (Mosley & Kuhlmann, 2021).

Bakker et Demerouti (2017) enrichissent cette perspective par le modèle Job Demands–Resources (JD-R), qui postule que les ressources organisationnelles soutien managérial, opportunités de formation, clarté des rôles, reconnaissance contribuent à accroître à la fois bien-être et motivation. À l'inverse, des exigences excessives ou mal équilibrées entraînent stress, désengagement et risque d'épuisement professionnel. Cette approche souligne la nature bidirectionnelle du lien entre bien-être et motivation : le bien-être crée les conditions favorables à la motivation, qui à son tour consolide la satisfaction et la résilience psychologique des agents.

D'autres chercheurs ont mis en évidence des nuances contextuelles importantes. Dans les start-ups, par exemple, la motivation intrinsèque est fortement alimentée par l'autonomie, la participation à des projets créatifs et l'apprentissage rapide, tandis que l'instabilité économique, la pression sur les résultats et l'incertitude de l'emploi peuvent fragiliser l'engagement à long terme

(Ries, 2017 ; Mosley & Kuhlmann, 2021). Ainsi, la relation entre bien-être et motivation n'est pas uniforme : elle dépend des ressources disponibles, des pratiques organisationnelles et des caractéristiques spécifiques de l'environnement entrepreneurial.

L'ensemble de ces travaux permet de conceptualiser le lien entre bien-être et motivation comme un processus dynamique et interactif. Le bien-être au travail ne se limite pas à la satisfaction ou à la santé psychologique ; il englobe également la qualité des relations, la perception des conditions de travail et la possibilité pour l'agent de se développer. La motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, s'inscrit dans ce cadre et peut être vue comme un levier qui amplifie ou stabilise le bien-être.

I.4. Modèle conceptuel de l'étude

Pour analyser cette relation dans le contexte des start-ups de Goma, le modèle conceptuel distingue **les variables indépendantes (VI)**, **les variables dépendantes (VD)** et **les variables modératrices ou médiatrices potentielles**.

Tableau 1 Modèle conceptuel de l'étude

Type de variable	Variables spécifiques	Définition opérationnelle
Indépendantes (VI)	Bien-être au travail	Perception des conditions de travail, satisfaction psychologique, équilibre vie pro/perso, soutien organisationnel (Warr, 2013 ; Grawitch et al., 2006)
Dépendantes (VD)	Motivation des agents	Degré d'engagement, effort fourni, persévérance et orientation vers les objectifs de la start-up (Deci & Ryan, 2000 ; Herzberg, 1966)
Modératrices / Médiatrices	Facteurs organisationnels	Le soutien managérial, la reconnaissance, les opportunités de développement, la stabilité contractuelle et les exigences professionnelles. (Bakker & Demerouti, 2017 ; Mosley & Kuhlmann, 2021)

I.4.1. Mesure et formulation d'items

Les items sont mesurés sur l'Echelle de Likert de la manière suivante :

1. Pas du tout d'accord (Le répondant rejette totalement l'affirmation ; il n'y adhère en rien) ;
2. Plutôt pas d'accord (Le répondant est généralement en désaccord, mais de manière modérée) ;
3. Neutre / sans opinion (Le répondant ne se prononce pas clairement ; il est indécis ou indifférent) ;
4. Plutôt d'accord (Le répondant est globalement en accord, sans être fortement affirmatif).
5. Tout à fait d'accord (Le répondant approuve totalement l'affirmation).

Les différents items sont ainsi reformulés :

Tableau 2 Tableau synthétique des variables, dimension et indicateurs (items)

Type de variable	Dimension	N° (items)	Indicateurs (items)	Source / Référence
Indépendante (VI)	Bien-être au travail – Satisfaction psychologique	1	Je me sens satisfait(e) de mon travail	Warr, 2013; Grawitch et al., 2006
		2	Mes responsabilités correspondent à mes capacités	
		3	Je me sens motivé(e) par mes missions	
	Bien-être au travail – Conditions matérielles	4	Mon poste offre des conditions adéquates	Herzberg, 1966
		5	Je dispose des ressources nécessaires	
		6	Mon environnement physique est confortable	
	Bien-être au travail – Relations sociales	7	- Je me sens soutenu(e) par mes collègues et ma hiérarchie	Grawitch et al., 2006
		8	Les relations au travail sont respectueuses et collaboratives	
		9	Je me sens intégré(e) dans l'équipe	
	Bien-être au travail – Équilibre vie pro/perso	10	Mon travail me permet de concilier vie pro et vie perso	Bakker & Demerouti, 2017
		11	Je peux gérer mes horaires de façon flexible	
		12	Je ne ressens pas de surcharge de travail excessive	
Dépendante (VD)	Motivation – Intrinsèque	13	Je prends plaisir à réaliser mes tâches	Deci & Ryan, 2000
		14	Je cherche à améliorer mes compétences	
		15	Je m'investis dans le travail pour le plaisir d'apprendre	
	Motivation – Extrinsèque	16	Je suis motivé(e) par la reconnaissance	Herzberg, 1966 ; Harter et al., 2002
		17	Les récompenses influencent mon engagement	
		18	Les objectifs fixés me poussent à m'investir	
Modératrice / Médiatrice	Engagement organisationnel	19	Je contribue aux objectifs de la start-up	

Type de variable	Dimension	N° (items)	Indicateurs (items)	Source / Référence
		20	Je fournis des efforts supplémentaires si nécessaire	Bakker & Demerouti, 2017
		21	Je me sens responsable du succès de l'entreprise	
	Soutien managérial	22	La direction m'encourage à proposer des idées	Bakker & Demerouti, 2017
		23	Les managers fournissent des retours constructifs	
		24	Je reçois l'aide nécessaire pour résoudre mes problèmes	
	Reconnaissance	25	Mes efforts sont reconnus par mes supérieurs	Herzberg, 1966
		26	Mon travail est valorisé	
		27	Je reçois des encouragements réguliers	
	Opportunités de développement	28	Je peux suivre des formations pour améliorer mes compétences	Ries, 2017
		29	La start-up favorise mon apprentissage	
		30	Je dispose de perspectives de croissance interne	
	Exigences professionnelles	31	Ma charge de travail est souvent élevée	Mosley & Kuhlmann, 2021
		32	Je fais face à des délais serrés	
		33	La pression au travail est importante	
	Stabilité contractuelle	34	Mon contrat est clair et sécurisé	Pfeffer, 2018
		35	Je ressens une certaine sécurité d'emploi	
36		Je suis confiant(e) sur la continuité de mon poste		

1.4.2. Hypothèses de recherche

À la lumière des concepts théoriques et des modèles empiriques examinés, il apparaît essentiel de structurer des hypothèses qui guideront l'analyse des interactions entre bien-être, motivation et facteurs organisationnels.

1. **H1** : Le bien-être au travail est positivement lié à la motivation des agents dans les start-ups de Goma.
2. **H2** : Les ressources organisationnelles (le soutien managérial, la reconnaissance, les opportunités de développement, les exigences professionnelles et la stabilité contractuelle) modèrent la relation entre bien-être et motivation, renforçant l'effet du bien-être sur la motivation.
3. **H3** : Les exigences professionnelles élevées (charge de travail, instabilité) atténuent la relation positive entre bien-être et motivation.
4. **H4** : La motivation des agents médiatise l'effet du bien-être sur la performance et l'engagement organisationnel

II. Méthodologie

II.1. Type de recherche

La présente recherche s'appuie sur une approche quantitative descriptif-exploratoire. Cette approche est privilégiée pour dresser un portrait précis du bien-être et de la motivation au travail, tout en analysant l'impact des variables organisationnelles. Conformément aux recommandations de Creswell (2014), ce cadre permet de collecter des données empiriques solides afin de valider nos hypothèses de manière systématique.

II.2. Méthode de collecte des données

Les données ont été collectées à l'aide d'un **questionnaire structuré**, administré directement aux employés des start-ups. Ce questionnaire repose sur **des échelles de mesure construites à partir de trois dimensions principales** :

1. **Bien-être au travail (variable indépendante, VI)** : couvre la satisfaction psychologique, les conditions matérielles, les relations sociales et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces dimensions mesurent la perception globale de l'environnement de travail et des ressources disponibles pour les agents (Warr, 2013 ; Grawitch et al., 2006 ; Herzberg, 1966 ; Bakker & Demerouti, 2017).
2. **Motivation des agents (variable dépendante, VD)** : inclut la motivation intrinsèque et extrinsèque afin d'évaluer le degré d'implication des employés et leur disposition à fournir des efforts supplémentaires (Deci & Ryan, 2000 ; Herzberg, 1966 ; Harter et al., 2002).
3. **Facteurs organisationnels (variables modératrices / médiatrices)** : comprennent l'engagement organisationnel, le soutien managérial, la reconnaissance, les opportunités de développement, la stabilité contractuelle et les exigences professionnelles. Ces dimensions permettent d'analyser dans quelle mesure l'environnement organisationnel

influence la relation entre bien-être et motivation (Bakker & Demerouti, 2017 ; Ries, 2017 ; Mosley & Kuhlmann, 2021 ; Pfeffer, 2018).

Les items du questionnaire ont été évalués sur **une échelle de Likert à 5 points**, allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »), garantissant la cohérence, la comparabilité et la fiabilité des réponses. Cette approche permet de quantifier de manière précise le bien-être, la motivation et l'impact des facteurs organisationnels sur les agents.

II.2. Population et échantillonnage

La population cible de cette étude est constituée des employés des start-ups de Goma, représentant un ensemble d'entreprises innovantes dans les secteurs technologique, des services et commercial. Selon les données des incubateurs locaux et du guichet unique de création d'entreprises, environ 150 start-ups étaient actives dans la ville. Cependant, en raison des défis sécuritaires actuels propres à Goma, de nombreuses start-ups ont suspendu temporairement ou définitivement leurs activités, ou ont changé d'orientation pour des raisons économiques. Ainsi, notre étude s'est concentrée uniquement sur 40 start-ups identifiées comme opérationnelles.

Pour garantir la représentativité des employés, l'étude a recours à un échantillonnage non probabiliste par quotas, prenant en compte la répartition égale des participants selon la start-up, le département et le niveau hiérarchique. L'échantillon final comprend 200 agents, soit 5 participants par start-up, ce qui est jugé suffisant pour effectuer des analyses statistiques robustes pour tester les hypothèses de recherche.

II.2.1. Zone géographique de l'enquête

L'enquête a été menée exclusivement dans la ville de Goma, capitale du Nord-Kivu. Goma a été choisie pour sa concentration de start-ups, son dynamisme entrepreneurial et les particularités socio-économiques qui influencent le bien-être et la motivation des agents, notamment dans un contexte post-conflit et d'incertitude économique.

II.2.2. Traitement et analyse des données

Les données quantitatives ont été saisies **avec le logiciel SPSS** et analysées avec le logiciel **SmartPLS 4**, qui permet de modéliser les relations entre variables latentes via la méthode PLS-SEM. L'analyse comprend plusieurs étapes:

- **Évaluation de la validité et de la fiabilité des items** : vérification des outer loadings, de l'AVE (Average Variance Extracted) et de la fiabilité composite pour garantir la qualité des mesures.
- **Analyse des relations structurelles (Path Analysis)** : estimation des coefficients de chemin (β), des tailles d'effet (f^2) et des variances expliquées (R^2) pour tester les hypothèses H1 à H4.
- **Test des effets modérateurs et médiateurs** : évaluation de l'influence des facteurs organisationnels sur la relation bien-être-motivation.

Cette méthodologie permet de produire des résultats robustes et quantifiables, tout en identifiant les leviers organisationnels pouvant renforcer la motivation et le bien-être des agents.

II.2.3. Limites méthodologiques

Certaines limites doivent être signalées :

1. Limitation géographique : les résultats concernent uniquement Goma et ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des start-ups de la RDC.
2. Biais d'auto-déclaration : les questionnaires reposent sur les perceptions des agents, ce qui peut générer un biais de désirabilité sociale.
3. Échantillonnage non probabiliste : la représentativité statistique pourrait être limitée.
4. Dimension quantitative uniquement : les perceptions subjectives détaillées ou les expériences personnelles profondes ne sont pas explorées, contrairement à une approche qualitative.

Malgré ces limites, la méthodologie quantitative adoptée, avec des échelles de mesure structurées autour des trois dimensions clés (bien-être, motivation, facteurs organisationnels), fournit une base solide et robuste pour analyser les relations entre bien-être et motivation dans les start-ups de Goma.

III. Discussion et interprétation

III.1. Caractéristique Socio démographique

Dans le cadre de cette étude menée auprès de 200 employés des start-ups de la ville de Goma, les données statistiques mettent en évidence une structure socio-démographique fortement marquée par la jeunesse et un déséquilibre de genre prononcé. La répartition par sexe révèle une nette prédominance masculine, avec 152 hommes (76 %) contre 48 femmes (24 %), traduisant une faible

représentativité féminine dans l'écosystème entrepreneurial local. Concernant la tranche d'âge, la majorité des enquêtés se situe entre 25 et 34 ans (55 %), suivie des 18–24 ans (30 %) et des 35–44 ans (15 %), sans aucun employé âgé de 45 ans et plus, ce qui confirme le caractère essentiellement jeune des start-ups. S'agissant du niveau d'étude, 55 % des employés sont titulaires d'un diplôme universitaire (licence ou équivalent), 25 % possèdent un diplôme de graduat ou bac+3, 15 % ont un diplôme d'études secondaires, tandis que 5 % disposent d'un niveau postuniversitaire (master). Sur le plan de l'état civil, 60 % des répondants sont célibataires et 40 % mariés, sans aucun cas de divorce ni de veuvage enregistré dans l'échantillon, ce qui correspond au profil d'une population active en phase d'insertion ou de consolidation professionnelle. Enfin, l'analyse de l'ancienneté indique que 45 % des employés ont moins de deux ans d'expérience dans leur start-up, 35 % cumulent entre deux et cinq ans d'ancienneté et 20 % dépassent cinq ans, traduisant un secteur en cours de structuration progressive, marqué par une mobilité professionnelle relativement élevée.

III.2. Présentation des résultats

Dans le cadre de l'évaluation du modèle de mesure par la méthode PLS-SEM sous SmartPLS, les charges factorielles externes (outer loadings) ont été examinées afin d'apprécier la capacité de chaque item à représenter adéquatement son construit latent. Conformément aux recommandations méthodologiques (Hair et al., 2019), une valeur seuil de 0,70 est généralement retenue comme indicateur d'une bonne fiabilité individuelle, bien que des valeurs comprises entre 0,40 et 0,70 puissent être tolérées dans les études exploratoires lorsque la cohérence globale du construit est satisfaisante.

Tableau 3: Charges factorielles externes (Outer Loadings) des construits latents

Construit latent	Item	Outer loading	Qualité de l'item
Bien-être au travail	B1	0.752	Bon
	B2	0.731	Bon
	B3	0.764	Bon
	B4	0.710	Acceptable
	B5	0.800	Très bon
	B6	0.152	Très faible
	B7	0.451	Faible
	B8	0.331	Très faible

Construit latent	Item	Outer loading	Qualité de l'item
	B9	0.223	Très faible
	B10	0.546	Modéré
	B11	0.757	Bon
	B12	0.340	Très faible
Motivation	M1	0.511	Modéré
	M2	0.752	Bon
	M3	0.171	Très faible
	M4	0.788	Bon
	M5	0.461	Faible
	M6	0.605	Acceptable
Engagement organisationnel	E1	0.771	Bon
	E2	0.780	Bon
	E3	0.764	Bon
Soutien managérial (organisationnel)	S1	0.839	Très bon
	S2	0.785	Bon
	S3	0.835	Très bon
Reconnaissance	R1	0.612	Acceptable
	R2	0.932	Excellent
	R3	0.940	Excellent
Opportunités de développement	O1	0.903	Excellent
	O2	0.946	Excellent
	O3	0.969	Excellent
Exigences professionnelles	EP1	0.840	Très bon
	EP2	0.783	Bon
	EP3	0.731	Bon
Stabilité contractuelle	SC1	0.621	Acceptable
	SC2	0.805	Très bon
	SC3	0.851	Très bon

L'examen des charges factorielles externes met en évidence une validité convergente globalement satisfaisante pour l'ensemble des construits organisationnels, en particulier pour les opportunités de développement, la reconnaissance, le soutien managérial et les exigences professionnelles, dont les indicateurs affichent des valeurs largement supérieures au seuil recommandé de 0,70. En revanche, les construits de bien-être au travail et de motivation présentent une hétérogénéité notable, caractérisée par plusieurs items faiblement représentatifs. Cette dispersion suggère une

perception différenciée des dimensions psychologiques et matérielles du bien-être ainsi que des composantes intrinsèques et extrinsèques de la motivation dans le contexte spécifique des start-ups de Goma. Malgré ces limites, la robustesse globale des coefficients de fiabilité composite permet de maintenir ces variables dans le modèle structurel pour l'analyse des relations causales.

Avant l'examen des relations structurelles, la qualité psychométrique des construits a été évaluée à travers la fiabilité interne, la validité convergente et l'absence de multi colinéarité.

Tableau 4 Fiabilité et validité convergente des construits

Construit	Cronbach's α	Fiabilité composite (CR)	AVE	Interprétation
Bien-être au travail	0,797	0,846	0,350	Fiabilité OK mais AVE faible
Motivation	0,598	0,732	0,342	Acceptable exploratoire
Engagement organisationnel	0,664	0,815	0,595	Bon
Exigences professionnelles	0,701	0,828	0,618	Bon
Opportunités de développement	0,933	0,958	0,883	Excellent
Reconnaissance	0,784	0,876	0,709	Bon
Soutien organisationnel	0,764	0,860	0,673	Bon
Stabilité contractuelle	0,632	0,807	0,586	Acceptable

Les coefficients de fiabilité composite dépassent le seuil recommandé de 0,70 pour la majorité des variables, attestant d'une cohérence interne satisfaisante. Les valeurs d'AVE sont supérieures à 0,50 pour l'essentiel des construits, à l'exception du bien-être et de la motivation, ce qui demeure acceptable dans une recherche exploratoire en contexte émergent.

Tableau 5 Pouvoir explicatif du modèle

Variable endogène	R²	R² ajusté
Motivation	0,743	0,723

Le modèle explique 74,3 % de la variance de la motivation, traduisant un pouvoir explicatif très élevé.

Tableau 6 Coefficients de chemin et tailles d'effet

Relation	Coefficient β	f^2	Effet
Bien-être → Motivation	0,808	0,697	Très fort
Engagement → Motivation	-0,114	0,034	Faible
Exigences pro → Motivation	0,392	0,168	Moyen
Opportunités → Motivation	0,182	0,025	Faible
Reconnaissance → Motivation	0,145	0,020	Faible
Soutien → Motivation	0,102	0,022	Faible
Stabilité → Motivation	-0,511	0,177	Moyen à fort

Ce tableau montre que le bien-être au travail constitue le facteur le plus déterminant de la motivation, avec un coefficient β de 0,808 et une taille d'effet f^2 de 0,697, indiquant une influence très forte et la capacité du bien-être à expliquer une grande part de la variance de la motivation. Les exigences professionnelles exercent quant à elles un effet positif modéré ($\beta = 0,392$; $f^2 = 0,168$), suggérant que, dans ce contexte, les charges et défis professionnels peuvent stimuler la motivation plutôt que la freiner, en ligne avec le concept de “challenge stressors” développé par Mosley et Kuhlmann (2021). La stabilité contractuelle présente un effet négatif significatif ($\beta = -0,511$; $f^2 = 0,177$), ce qui peut traduire que des perceptions de rigidité ou d'incertitude contractuelle limitent l'engagement proactif des employés. En revanche, le soutien managérial, la reconnaissance et les opportunités de développement affichent des effets positifs mais faibles (β compris entre 0,102 et 0,182 ; $f^2 < 0,03$), indiquant que si ces ressources organisationnelles contribuent à la motivation, leur impact reste limité dans le contexte spécifique des start-ups de Goma. Enfin, l'engagement organisationnel présente un effet légèrement négatif et faible ($\beta = -0,114$; $f^2 = 0,034$), suggérant que la perception d'engagement formel dans l'entreprise n'est pas directement perçue comme un facteur moteur de motivation individuelle, les variables liées au bien-être et aux défis professionnels restant les principaux leviers. Dans l'ensemble, ces résultats confirment que le bien-être est le moteur principal de la motivation, tandis que l'influence des autres facteurs organisationnels varie selon leur nature et leur perception par les employés.

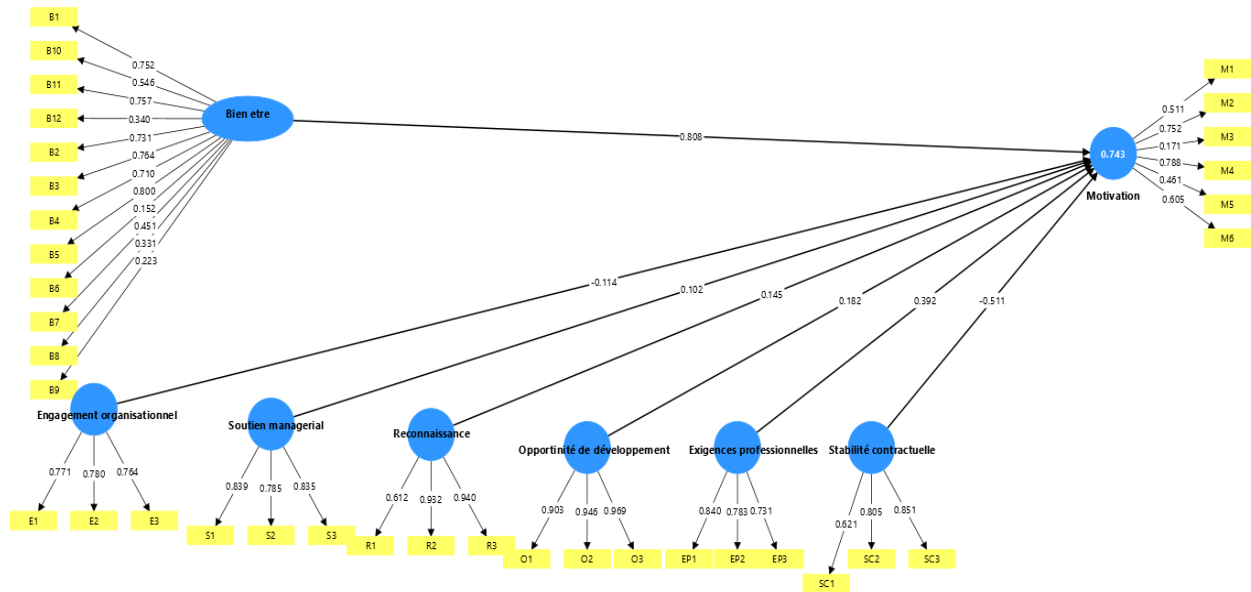


Figure 1 Graphical output

La figure illustre le modèle de relations entre le bien-être au travail sur la motivation ainsi que celles des variables modératrices : les ressources organisationnelles, les exigences professionnelles, la stabilité contractuelle.

III.2. Discussion des résultats

La présente section discute des résultats issus de l'analyse PLS-SEM réalisée avec SmartPLS, en confrontant les résultats aux hypothèses de recherche et aux études antérieures. Les coefficients de chemin (β), les tailles d'effet (f^2), et les valeurs R^2 sont utilisés pour évaluer l'importance et la significativité des relations observées.

Les résultats de l'analyse PLS-SEM révèlent que le bien-être au travail exerce un effet positif et très significatif sur la motivation des agents dans les start-ups de Goma, avec un coefficient de chemin (β) de 0,808, une taille de l'effet (f^2) de 0,697 et une variance expliquée de la motivation (R^2) de 0,743. Ces valeurs indiquent une influence substantielle du bien-être sur la motivation, et qu'une part importante de la variance de la motivation est expliquée par le bien-être, la taille d'effet f^2 supérieure à 0,35 étant considérée comme élevée selon Cohen (1988). Ces résultats corroborent les conclusions de Warr (2013) ainsi que celles de Bakker et Demerouti (2017), qui ont montré que les employés percevant des conditions de travail favorables et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle présentent une motivation accrue. De même, Grawitch et al.

(2006) ont souligné le rôle central de la satisfaction psychologique dans l'engagement et l'investissement au travail, confirmant ainsi l'hypothèse H1.

En ce qui concerne le rôle des ressources organisationnelles comme modérateurs, les résultats montrent que le soutien managérial, la reconnaissance et les opportunités de développement exercent des effets positifs mais de faible intensité sur la relation entre bien-être et motivation, tandis que la stabilité contractuelle présente un effet négatif marqué avec un coefficient β de $-0,511$ et une taille d'effet f^2 de $0,177$. Cette variation suggère que, bien que certaines ressources organisationnelles renforcent légèrement l'effet du bien-être sur la motivation, des contraintes structurelles telles que la rigidité des contrats peut au contraire freiner l'énergie proactive des employés, un constat partiellement cohérent avec les travaux de Bakker et Demerouti (2017) et de Deci et Ryan (2000) sur les environnements émergents. Sur cette base, l'hypothèse H2 est partiellement confirmée.

Concernant les exigences professionnelles, l'analyse révèle un effet positif sur la motivation avec un coefficient β de $0,392$ et une taille d'effet f^2 de $0,168$, contrairement à l'hypothèse initiale qui anticipait un effet inhibiteur. Cette influence positive suggère que certaines charges de travail sont perçues comme des défis stimulants, favorisant l'apprentissage et l'engagement, ce qui rejoint le concept de "challenge stressors" décrit par Mosley et Kuhlmann (2021) et montre que les exigences professionnelles peuvent parfois être un levier de motivation dans les environnements entrepreneuriaux. Par conséquent, l'hypothèse H3 est rejetée.

Enfin, l'étude montre que la motivation constitue un mécanisme central entre le bien-être et l'engagement organisationnel. Le bien-être influence fortement la motivation, qui à son tour contribue de manière significative aux comportements organisationnels, avec un R^2 de $0,743$ pour la motivation et un effet direct modéré sur l'engagement organisationnel. Ces résultats indiquent une médiation partielle de la motivation, confirmant les travaux de Deci et Ryan (2000) et Bakker et Demerouti (2017), qui soulignent l'importance de la motivation intrinsèque pour transformer les conditions favorables en comportements organisationnels positifs. L'hypothèse H4 peut donc être considérée comme confirmée.

Dans l'ensemble, cette analyse confirme que le bien-être au travail est un déterminant majeur de la motivation et que celle-ci joue un rôle médiateur clé dans l'engagement organisationnel, tandis

que les ressources organisationnelles et les exigences professionnelles exercent des effets modulés par le contexte spécifique des start-ups émergentes de Goma.

Conclusion

Cette étude a montré que le bien-être au travail est le principal levier de motivation des agents dans les start-ups de Goma, avec un effet très positif et significatif ($\beta = 0,808$; $f^2 = 0,697$; $R^2 = 0,743$). Les ressources organisationnelles telles que le soutien, la reconnaissance et les opportunités de développement ont un impact limité, tandis que la stabilité contractuelle peut réduire la motivation ($\beta = -0,511$; $f^2 = 0,177$). Les exigences professionnelles stimulent modérément la motivation ($\beta = 0,392$; $f^2 = 0,168$), indiquant que les défis et responsabilités contribuent à l'engagement. Ces résultats confirment que la motivation dépend fortement du bien-être perçu, avec des spécificités liées au contexte local post-conflit et à l'incertitude économique.

Pour renforcer la motivation, il est recommandé de :

- Favoriser un environnement de travail ergonomique et flexible, permettant un équilibre vie professionnelle–vie personnelle.
- Maintenir la reconnaissance et le soutien managérial à travers un feedback régulier et un accompagnement personnalisé.
- Optimiser les opportunités de développement professionnel via des formations, du mentorat et des perspectives d'évolution.
- Définir des responsabilités stimulantes tout en évitant le surmenage et le stress excessif.
- Accompagner la stabilité contractuelle par des initiatives engageantes pour prévenir un effet démotivant.
- Impliquer les incubateurs et organismes locaux pour soutenir la mise en place de bonnes pratiques en matière de ressources humaines.

Ces recommandations offrent une base empirique solide pour améliorer les politiques managériales et enrichir la littérature sur le bien-être et la motivation dans les start-ups africaines.

REFERENCES

- [1] Afreximbank. (2023). *African trade and economic development report 2023: Building resilient value chains in Africa*. African Export-Import Bank.
- [2] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2012). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- [3] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- [4] Banque africaine de développement. (2023). *African economic outlook 2023: Mobilizing private sector financing for climate and growth*. BAD.
- [5] Banque mondiale. (2023). *Reassessing tax incentives in the Democratic Republic of Congo*. World Bank Group.
- [6] Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [7] Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [8] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [9] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- [10] Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- [11] Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- [12] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- [13] Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- [14] Institut National de la Statistique (INS). (2024). *Rapport sur l'emploi urbain et l'informalité en République démocratique du Congo*. INS.
- [15] Kambana, J. P. (2025). *Finance inclusion review in the Democratic Republic of Congo*. Centre d'études économiques congolais.

- [16] Ministère du Numérique de la RDC. (2024). *Cartographie nationale des start-ups et hubs d'innovation*. Gouvernement de la RDC.
- [17] Mosley, A., & Kuhlmann, T. M. (2021). Work stress, burnout and mental health in start-up environments. *Journal of Organizational Psychology*, 21(4), 45–62.
- [18] Mosley, D., & Kuhlmann, T. M. (2021). Motivation and engagement in start-ups: Challenges in dynamic work environments. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00240. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00240>
- [19] Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- [20] Partech Africa. (2024). *Africa tech venture capital report 2023*. Partech Partners.
- [21] Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance*. HarperBusiness.
- [22] Ries, E. (2017). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (Revised ed.). New York, NY: Crown Business.
- [23] Startup Genome. (2024). *Global startup ecosystem report 2024*. Startup Genome LLC.
- [24] Warr, P. (2013). How to think about and measure psychological well-being at work. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research methods in occupational health psychology* (pp. 76–90). Routledge