

**PRATIQUES COHERENTES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES ET  
SATISFACTION AU TRAVAIL DES EMPLOYES CONGOLAIS**

**COHERENT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND JOB  
SATISFACTION AMONG CONGOLESE EMPLOYEES**

**Sévy MAYEMBA MATUVANGA**

M.Sc. en Gestion des entreprises et Organisation du travail  
Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa, RD  
Congo

**Michel REMO YOSSA**

Professeur Associé  
Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa, RD  
Congo

**Cedric NGINDU BIDUAYA**

M.Sc. en Gestion et Droit de l'entreprise  
Université de Liège

**Shilo Arlette ENGWANDA MBOLIPASILI**

Apprenante au DEA en Finance Banque Assurance.  
L'université protestante au Congo, RD Congo

**Patrick BUESI MBUENE**

Apprenant au DES  
Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa, RD  
Congo

**Karol KABULU DUMBA**

Apprenant au DES  
Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa, RD  
Congo

**Date de soumission** : 07/09/2024

**Date d'acceptation** : 02/11/2024

Pour citer cet article :

MAYEMBA MATUVANGA. S., & Al (2024) « Pratiques cohérentes de gestion de ressources humaines et satisfaction au travail des employés congolais », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 11 » pp : 239-257.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article tente d'examiner la corrélation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le niveau de satisfaction au travail des agents d'une institution publique congolaise, plus précisément la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participation (DGRAD). Pour atteindre cet objectif, un questionnaire a été distribué pour évaluer l'adéquation de trois pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération et évaluation) avec une échelle d'évaluation de la satisfaction au travail, ciblant un échantillon de 62 agents de la DGRAD. Les résultats ont indiqué une corrélation positive et significative entre les pratiques de gestion des ressources humaines considérées dans cette étude et la satisfaction au travail déclarée par les participants.

**Mots-clés :** Pratiques cohérentes de Gestion des Ressources humaines, Recrutement, Rémunération, évaluation, Satisfaction au travail.

## Abstract

This article attempts to examine the correlation between human resource management practices and the level of job satisfaction among employees of a Congolese public institution, more specifically the Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participation (DGRAD). To achieve this objective, a questionnaire was distributed to assess the appropriateness of three management practices (recruitment, remuneration and evaluation) with an assessment) with a job satisfaction assessment scale, targeting a sample of 62 DGRAD employees. The results showed a positive and significant correlation between the human resources management practices practices considered in this study and the job satisfaction reported by the reported by the participants.

**Keywords:** Consistent Human Resources Management Practices, Recruitment, Remuneration, Evaluation, Job Satisfaction.

## Introduction

L'accentuation récente sur la nécessité de structurer les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en un système intégré et cohérent s'inscrit dans une tradition de recherche administrative qui remonte à près de quatre décennies. Les premières évidences de cette importance ont été soulignées par plusieurs travaux, tels que ceux de **Fenton-O'creevy (1995)** ainsi que ceux de **Dyer et Holdent (1988)**, qui ont mis en lumière la nécessité pour les organisations d'harmoniser des éléments tels que la technologie et la structure organisationnelle avec les pratiques de GRH. Cette perspective a été renforcée par de nombreuses études qui prônent la création d'un alignement interne entre la structure organisationnelle, les tâches, les processus administratifs et le personnel (**Peretti, 2017 ; Mayemba, 2024**).

A ce sujet, **Baron et Kreps (cités par Haegel, 2022)** postulent qu'il y a deux raisons principales pour lesquelles une organisation pourrait bénéficier de l'intégration de la cohérence ses pratiques de GRH. Premièrement, ils soutiennent que l'intégration des pratiques de GRH en un système cohérent offre à l'entreprise des avantages techniques. Par exemple, si une entreprise met en place une politique structurée de formation et de développement de son personnel, elle doit également adopter des pratiques de recrutement formelles et efficaces pour sélectionner les candidats les plus adaptés à cette politique RH, tout en mettant en place des mesures pour limiter le turnover d'un personnel dont la valeur a augmenté. Sans cette cohérence, l'organisation risquerait de perdre des avantages significatifs.

Deuxièmement, les auteurs renchérissent en affirmant que l'intégration de la cohérence des pratiques de GRH, en vertu de principes de psychologie perceptuelle et cognitive, permet de transmettre un message clair et cohérent à tous les employés, facilitant ainsi leur compréhension des attentes de l'organisation et menant à une satisfaction accrue ainsi qu'à l'adoption des comportements souhaités par l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, **Shaw et Prennushi (cités par Fields & Thacker, 1991)** ont montré que la présence de systèmes de GRH cohérents permet à une entreprise d'améliorer son efficacité organisationnelle de manière significative, en partie grâce à une satisfaction accrue des employés au travail.

D'ailleurs, la nécessité pour la recherche de la satisfaction des agents au travail se justifie par le fait que les études ont démontré que les employés satisfaits au travail ont tendance à fournir un meilleur service à la clientèle (**Gil & al., 2008**), sont moins enclins à quitter leur emploi et ont un effet positif sur la performance globale de l'entreprise. A ce propos, plusieurs auteurs ont constaté que les environnements de travail satisfaisants sont associés à moins de

problèmes et de tensions, et que les employés ont tendance à être plus coopératifs, serviables, respectueux et prévenants envers les clients et leurs collègues.

En effet, dans le contexte actuel de la plupart des entreprises et services publics et privés en République Démocratique du Congo (RDC), les gestionnaires, indépendamment de leurs caractéristiques, recrutent, embauchent, évaluent, forment et gèrent les ressources humaines sans nécessairement respecter les principes de cohérence.

C'est pourquoi, la présente étude cherche à établir un lien entre la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération et évaluation) avec la satisfaction au travail des agents de la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participation (DGRAD en sigle).

Au regard de ce qui précède, dans quelle mesure la perception des pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération et évaluation) influencent-elles la satisfaction au travail des employés de la DGRAD ? En d'autres termes les pratiques de gestion de ressources humaines influencent-elles significativement la satisfaction au travail des employés de la DGRAD ? L'objectif de cette recherche est de montrer comment la perception des pratiques de GRH explique la satisfaction au travail. Le plan de cet article est structuré en quatre parties principales. La première partie porte tout d'abord, sur la littérature relative à nos concepts (pratiques de GRH et la satisfaction au travail). Ensuite dans la seconde partie, nous parlons la méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de cette recherche. La troisième partie quant à elle, fait ressortir les différents résultats obtenus. Et enfin, la dernière partie, propose les discussions de ces résultats et ouvre la voie à de nouvelles perspectives.

## 1. Revue de littérature

### 1.1. Pratiques de gestion des ressources humaines

En général, les pratiques de gestion des ressources humaines désignent une série des activités visant à améliorer le bien-être des employés en termes de productivité et de satisfaction (Arcand, 2001). Plusieurs études démontrent que ces pratiques sont très déterminantes dans le processus de production organisationnelle. Ces pratiques sont le recrutement et la sélection, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation du personnel, la mobilité, la rémunération, les conditions de travail, etc. Les pratiques de GRH utilisés à la DGRAD sont ci-à-côté énumérés: le recrutement, la formation, la rémunération, les conditions du travail, la gestion des carrières et la mobilité.

Cependant, dans le cadre de cette recherche seule les pratiques de recrutement, de rémunération et d'évaluation qui sont retenues.

### 1.1.1. Recrutement

Le recrutement est l'ensemble des actions menées par l'entreprise et l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences ou aptitudes nécessaires pour occuper un poste (**Peretti, 2011**). Le recrutement et la sélection sont aux yeux de plusieurs spécialistes des indicateurs stratégiques qui permettent à l'organisation d'identifier, d'attirer et de sélectionner les candidats les plus qualifiés pour occuper des postes vacants au sein de l'organisation. Le recrutement implique de définir les critères de sélection, de diffuser des offres d'emplois, de mener des entretiens et d'évaluer les compétences des candidats (**Peretti, 2022**).

### 1.1.2. Rémunération

La rémunération est l'indicateur majeur de la performance professionnelle. La bonne rémunération permet à l'organisation de disposer d'une main d'œuvre stable, compétitive. Ce qui implique qu'elle doit être satisfaisante et équitable. La rémunération est une variable de pilotage essentielle. C'est elle qui contribue au développement des performances des travailleurs, l'unité et attire les compétences (**Roussel, 1996**).

Une politique de rémunération touche à la fois sur la survie de l'entreprise et celle des travailleurs. Elle se situe au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue la partie explicite du contrat du travail, le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail (**Roussel, 1996**).

### 1.1.3. Evaluation

**Bazinet (cité par Lévesque, 2009)** considère l'évaluation du rendement professionnel comme un acte qui consiste à porter un jugement sur la valeur de la contribution particulière d'un individu à l'organisation qui l'emploie. Il s'agit d'une analyse de la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

Tremblay (2005) affirme que l'objectif de l'évaluation des performances individuelles est de distribuer les récompenses entre les employés ou de les sanctionner de manière à corriger certaines lacunes dans leur travail. Elle permet ainsi de prendre plusieurs décisions importantes quant à l'avenir de l'employé au sein de l'organisation.

L'évaluation du rendement dans les organisations, comme le stipule **Lévesque (2009)** répond à trois besoins importants, à savoir : le besoin des travailleurs de recevoir du feed-back, le

besoin des organisations de contrôler la performance de l'entreprise dans sa globalité et, enfin, leur besoin de contrôler les performances individuelles.

### **1.2. Synthèse des travaux antérieurs**

Différentes recherches ont déjà pris conscience de l'effet bénéfique que les pratiques RH efficaces ont sur la satisfaction au travail (Garg, 2015 ; Ogbonnaya et Valizade, 2018 et Dikambo, 2018). Globalement, ces pratiques expliquent l'existence d'un tel lien car leur utilisation transmet des signaux indiquant comment l'entreprise valorise les contributions de ses employés (Nadeem et Rahat, 2021). Les employés évaluent donc positivement leur situation au travail en interprétant ces signaux, ce qui se traduit par des niveaux de satisfaction plus élevés (Ogbonnaya et Valizade, 2018 ; Fabi et al., 2012 et Mudor & Tooksoon, 2011). En particulier, les méthodes de sélection qui reposent sur une affinité entre les valeurs des candidats et celles de l'entreprise (Mira et al., 2019). Selon Huo et Boxall (2018), les systèmes de rétribution variables ont une corrélation positive avec la satisfaction au travail. Malgré la variation de la force du lien d'une étude à l'autre, celles-ci semblent néanmoins univoques quant à sa direction (positive).

## **2. Cadre méthodologique**

### **2.1. Participants à l'étude**

La population de l'étude est constituée des agents de la DGRAD. De cette population, un échantillon par convenance de 62 sujets a été extrait. Cet échantillon varie en fonction des caractéristiques sociodémographiques suivantes : (1) le genre, (2) la tranche d'âge et (3) l'ancienneté au travail. En ce qui concerne le genre, l'échantillon de l'étude est constitué de 40 hommes et 22 femmes. Au niveau de la tranche d'âge, nous avons 6 sujets âgés de moins de 25 ans, 18 sujets âgés de 25-34 ans, 19 sujets âgés de 35-44 ans, 11 sujets âgés 45-54 ans et 8 sujets âgés de 55 ans et plus. Enfin, pour l'ancienneté au travail, on a 36 sujets ayant une ancienneté de moins de 10 ans, 12 sujets ayant une ancienneté de 10-19 ans, 12 sujets ayant une ancienneté de 20-29 ans et 2 sujets ayant une ancienneté de 30 ans et plus.

### **2.2. Méthode et techniques de récolte des données**

Nous avons utilisé la méthode d'enquête afin de collecter les informations. Une évaluation de la cohérence de trois pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération et évaluation) a été fournie, ainsi qu'une échelle d'évaluation de la satisfaction au travail. Nous avons mis en place le questionnaire d'évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines utilisé dans cette étude. Ce questionnaire s'est inspiré de la littérature sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Trois pratiques ont été évaluées, dont le

recrutement, la rémunération et l'évaluation. Ce questionnaire est constitué de 14 questions réparties entre les différentes pratiques qui constituent les thèmes du questionnaire.

Pour évaluer la satisfaction au travail des personnes interrogées, nous avons utilisé l'échelle de satisfaction au travail adaptée du Questionnaire de Satisfaction au travail de Minnesota (Hauret, 2006). Cette échelle examine cinq aspects ou dimensions de la satisfaction au travail. Cela comprend : la satisfaction en termes d'autonomie, la satisfaction en termes de tâches, la satisfaction en termes de reconnaissance et d'organisation du travail, la satisfaction en termes d'utilité sociale et la satisfaction en termes de création de travail.

### 3. Résultats de l'étude

Les résultats de l'étude sont présentés en tenant compte de deux dimensions évaluées dans notre étude: (1) les pratiques de gestion des ressources humaines et (2) la satisfaction au travail. Ces deux dimensions sont complétées par les résultats se rapportant à la relation entre les pratiques de GRH et la satisfaction au travail.

#### 3.1. Résultats relatifs au questionnaire d'appréciation des pratiques GRH

Le questionnaire évaluant la perception des pratiques de gestion de ressources humaines est constitué de trois thèmes (recrutement, rémunération et évaluation). Les réactions de nos sujets à ces thèmes sont présentées dans les lignes qui suivent.

##### 3.1.1. Première pratique : Recrutement

L'appréciation de cette pratique est faite à partir de cinq questions (1, 2, 3, 4 et 5). Le tableau ci-dessous présente les réponses des sujets de l'étude à ces questions.

**Tableau 1 : Appréciation des sujets sur le recrutement**

Énoncés	Réactions		Total
	Oui	Non	
1. Les besoins opérationnels donnent-ils lieu au recrutement	45 (72,6%)	17 (24,4%)	62 (100%)
2. Les besoins en compétences nouvelles donnent-ils lieu au recrutement ?	50 (80,6%)	12 (19,4%)	62 (100%)
3. La vacance de poste donne-t-elle lieu au recrutement ?	45 (72,6%)	17 (27,4%)	62 (100%)
4. Le calendrier de planification des ressources humaines donne-t-il lieu au recrutement ?	32 (51,6%)	30 (48,4%)	62 (100%)
5. Le calendrier de planification des ressources humaines est-il respecté ?	37 (59,7%)	25 (40,3%)	62 (100%)

La lecture du tableau 1 révèle que les sujets enquêtés apprécient positivement les éléments qui motivent un possible recrutement dans leur entreprise. En d'autres termes, ils affirment que (1) les besoins opérationnels (72,6% d'approbation), 2) les besoins en compétences (80,6% d'approbation), 3) la vacance de poste (72,6%) et 4) le calendrier de planification (51,6%) donnent lieu au recrutement à la DGRAD. Quoi de plus de normal que la majorité de sujets (59,7%) disent que le calendrier de planification des ressources humaines est respecté à la DGRAD.

### 3.1.2. Deuxième pratique : Rémunération

L'appréciation de cette pratique est faite en fonction de quatre questions (6, 7, 8 et 9). Le tableau ci-dessous présente les réponses des sujets interrogés à ces questions.

**Tableau 2 : Appréciation des sujets sur la rémunération**

Énoncés	Réactions		Total
	Oui	Non	
6. Avez-vous été informé de votre salaire lors de la signature de votre contrat de travail	19 (30,6%)	43 (69,4%)	62 (100%)
7. Avez-vous été informé des avantages pécuniaires liés à votre poste à la signature de votre contrat de travail ?	7 (11,3%)	55 (88,7%)	62 (100%)
8. Votre entreprise vous a-t-elle donné toutes les informations nécessaires liées à votre rémunération lors de la signature de votre contrat de travail ?	12 (19,4%)	50 (80,6%)	62 (100%)
9. Votre entreprise a-t-elle mis à votre disposition un document qui définit le processus de paie ?	25 (40,3%)	37 (59,7%)	62 (100%)

Le tableau 2 révèle que les participants de l'étude apprécient négativement la pratique de rémunération telle qu'appliquée à la DGRAD. En effet, seuls 30,6 % de sujets de l'étude sont informés de leur salaire après la signature de leur contrat de travail ; à peine 11,3% de sujets de l'étude sont informés des avantages pécuniaires liés à leur poste après la signature de leur contrat de travail ; seuls 19,4 % de sujets de l'étude approuvent que la DGRAD leur a donné les informations nécessaires liées à leur rémunération lors de la signature de leur contrat de

travail et, enfin, seuls 40,3% de sujets affirment que la DGRAD a mis à leur disposition un document qui définit le processus de paie.

### 3.1.3. Troisième pratique : Évaluation

Cette pratique s'évalue à partir de cinq questions, dont trois questions fermées (10, 11 et 12) et deux questions ouvertes (13 et 14). Pour les questions ouvertes, nous avons constaté que certains sujets avaient tendance à y échapper. C'est pourquoi, nous avons estimé nécessaire de conduire des entretiens informels avec les sujets pour avoir les informations nécessaires. S'agissant des questions fermées, nous présentons les opinions des sujets de l'étude dans le tableau qui suit.

**Tableau 3 : Appréciation des sujets sur l'évaluation**

Enoncés	Réactions		Total
	Oui	Non	
11. Êtes-vous évalué au sein de votre entreprise ?	19 (30,6%)	43 (69,4%)	62 (100%)
12. L'évaluation faite au sein de votre entreprise permet-elle de dégager les lacunes professionnelles ou les difficultés liées à l'exécution des tâches ?	31 (50,0%)	31 (50,0%)	62 (100%)
13. L'évaluation faite au sein de votre entreprise vous permet-elle de bénéficier la formation en cours d'emploi ?	19 (30,6%)	43 (69,4%)	62 (100%)

Les résultats du tableau 3 font dégager les constats suivants :

- seuls 30,6% de participant à l'étude affirment que leur travail est évalué au sein de leur entreprise ;
- 50% de sujets affirment que l'évaluation faite au sein de leur entreprise permet de dégager les lacunes professionnelles liées à l'exécution des tâches ;
- seuls 30,6% de sujets affirment que l'évaluation faite à la DGRAD permet de bénéficier de la formation en cours d'emploi.

Des entretiens informels que nous avons eu avec les sujets de l'étude, ils affirment que (1) les évaluations sont faites par le chef de service et/ou le directeur, et cela, selon la catégorie socioprofessionnelle du salarié, (2) les retombées de leurs évaluations peuvent être le fait de

gagner la confiance et/ou du crédit chez le chef direct ainsi que des sanctions tant positives que négatives.

### 3.2. Résultats relatifs à la satisfaction au travail

Dans les lignes qui suivent, nous présentons les résultats de chaque question en fonction de chacune des dimensions de l'échelle de la satisfaction au travail prise en compte dans la présente étude.

#### 3.2.1. Premier thème : Satisfaction liée à l'autonomie

Ce thème est constitué de trois questions (n°1,2 et 3). Les réponses des sujets enquêtés à ces propositions sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 4 : Réactions des sujets à la satisfaction liée à l'autonomie**

Enoncés	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
1. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités d'essayer mes propres méthodes pour réaliser le travail.	9 (14,5%)	15 (24,2%)	17 (27,4%)	21 (33,9%)	62 (100%)
2. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de travailler seul dans mon emploi.	28 (45,1%)	12 (19,4%)	12 (19,4%)	10 (16,1%)	62 (100%)
3. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités de prendre des décisions de ma propre initiative.	23 (37,1%)	37 (11,3%)	22 (35,5%)	10 (16,1%)	62 (100%)

**Légende : TD : Totalemment en Désaccord ; D : en Désaccord ; A : en Accord ; TA : Totalemment en Accord.**

Le tableau 4 montre que les participants de l'étude sont contents de leur autonomie professionnelle. Les sujets de l'étude apprécient positivement deux indicateurs sur les trois évaluant cette sous-dimension, ce qui justifie cette conclusion. Ils affirment ainsi, à des degrés variables, être satisfaits des possibilités d'essayer leurs propres méthodes pour réaliser leur travail (61,3% d'approbation) et des possibilités de prendre des décisions de leur propre initiative (51,6% d'approbation). L'indicateur évalué négativement par les sujets de l'étude a trait aux possibilités de ceux-ci de travailler seul dans leur emploi (35,5% d'approbation).

### 3.2.2. Deuxième thème : Satisfaction liée aux tâches

Cette dimension est composée de trois items (n°4, 5 et 6). Le tableau ci-dessous présente les réactions des sujets de l'étude à ces items.

**Tableau 5 : Réactions des sujets à la satisfaction liée aux tâches**

Énoncés	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
4. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	17 (27,4%)	5 (8,0%)	20 (32,3%)	20 (32,3%)	62 (100%)
5. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités de faire des choses qui utilisent mes capacités	4 (6,5%)	10 (16,1%)	30 (48,4%)	18 (29,0%)	62 (100%)
6. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail	7 (11,3%)	10 (16,1%)	19 (30,7%)	26 (41,9%)	62 (100%)

Les résultats consignés dans le tableau 5 indiquent que les sujets de l'étude sont satisfaits de la répartition de leurs tâches. En effet, ils affirment, à des degrés différents, être satisfaits (1) des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps (64,6% d'approbation), (2) des possibilités de faire les choses qui utilisent leurs capacités (77,4% d'approbation) et (3) des possibilités de rester occupés tout le temps au cours de leur journée de travail (72,6% d'approbation).

### 3.2.3. Troisième thème : Satisfaction liée à la reconnaissance et à l'organisation du travail

Ce troisième thème de notre échelle est constitué de trois questions (n°7, 8 et 9). Les réactions des sujets de l'étude à ces questions sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 6 : Réactions des sujets à la satisfaction la reconnaissance et à l'organisation du travail**

Énoncés	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
7. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de mon salaire par rapport à l'importance du travail que je fais	35 (56,5%)	10 (16,1%)	10 (16,1%)	7 (11,3%)	62 (100%)
8. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des compliments que je reçois pour l'accomplissement d'un bon travail	11 (17,7%)	11 (17,7%)	22 (35,5%)	18 (29,1%)	62 (100%)
9. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	10 (16,1%)	9 (14,5%)	41 (66,1%)	2 (3,2%)	62 (100%)

La lecture du tableau 6 révèle que :

- seuls 27,4% de sujets, à des intensités différentes, sont satisfaits du salaire qu'ils reçoivent par rapport à l'importance du travail qu'ils font ;
- 64,6% de sujets, à des nuances différentes, sont satisfaits des compliments qu'ils reçoivent pour l'accomplissement d'un bon travail ;
- 69,5% de sujets, à des degrés variables, sont satisfaits de la mise en œuvre des règles et des procédures internes de l'entreprise à la DGRAD.

#### **3.2.4. Quatrième thème : Satisfaction liée à l'utilité sociale**

Cette dimension est constituée de deux questions (n°10 et 11). Les réponses des enquêtés à ces questions sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 7: Réactions des sujets à la satisfaction liée à l'utilité sociale**

Énoncés	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
10. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	23 (37,1%)	0 (0,0%)	17 (27,4%)	22 (35,5%)	62 (100%)
11. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	4 (6,5%)	6 (9,7%)	24 (38,7%)	28 (45,1%)	62 (100%)

La lecture du tableau 7 atteste le sentiment d'utilité sociale dans le chef des sujets de l'étude. Ils affirment, à des nuances différentes, être satisfaits des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise (62,9% d'approbation) et des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire (83,8% d'approbation).

### 3.2.5. Cinquième thème : Satisfaction liée à l'élaboration de travail

Cette dimension est composée de trois questions (n°12, 13 et 14). Le tableau ci-dessous présente les réactions des sujets de l'étude à ces questions.

**Tableau 8 : Réactions des sujets à la satisfaction liée l'élaboration de travail**

Énoncés	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
12. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la manière dont mes collègues s'entendent entre eux	9 (14,5%)	17 (27,4%)	26 (42,0%)	10 (16,1%)	62 (100%)
13. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la compétence de mon supérieur dans la prise de décisions	4 (6,5%)	7 (11,3%)	22 (35,4%)	29 (46,8%)	62 (100%)
14. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	15 (24,2%)	17 (27,4%)	12 (19,4%)	18 (29,0%)	62 (100%)

La lecture du tableau 8 indique que les sujets de l'étude sont satisfaits de leur élaboration de travail car deux indicateurs sur les trois de cette sous-dimension sont appréciés positivement par ces sujets. En effet, ils affirment, à des degrés différents, être satisfaits 1) de la manière dont leurs collègues s'entendent entre eux (68,1% d'approbation) et 2) de la compétence de

leurs supérieurs hiérarchiques dans la prise de décisions (82,2% d'approbation). Cependant, seuls 48,4% de sujets de l'étude, à des nuances différentes, expriment leur satisfaction quant à la mise en œuvre des règles et des procédures internes à la DGRAD contre 51,6% de sujets qui ont un avis contraire.

### 3.3. Relations entre les pratiques GRH et la satisfaction au travail

Nous avons utilisé le coefficient de rho de Spearman pour évaluer la corrélation entre les pratiques GRH et la satisfaction au travail, après avoir rempli tous les critères de ce test.

**Table 9 : Relation entre les pratiques GRH et la satisfaction au travail**

Dimensions	Ind. Stat.	S. Aut. (Q1)	S. Tâche (Q4)	S.R.O.T. (Q7)	S.U.S. (Q10)	S.E.T. (Q12)
Recrutement	Rho	0,19	-0,08	0,20	0,37**	0,19
	Sig.	0,12	0,52	0,11	0,00	0,13
Rémunération	Rho	-0,06	0,17	0,21	0,42**	0,27**
	Sig.	0,62	0,16	0,09	0,00	0,03
Evaluation	Rho	0,17	0,26**	0,12	0,39**	0,33**
	Sig.	0,16	0,03	0,34	0,00	0,00
	Sig.	0,00	0,31	0,11	0,00	0,08

Légende : Sig : signification ; \*\* : coefficient significatif au seuil de 1%

De la lecture du tableau 9, nous avons abouti aux constats suivants :

- Le recrutement est lié de manière positive et significative à la satisfaction liée à l'utilité sociale ;
- La rémunération est liée de manière positive et significative à la satisfaction liée à l'utilité sociale et à la satisfaction liée à l'accomplissement du travail.;
- La satisfaction liée à la tâche, l'utilité sociale et la satisfaction liée à l'élaboration du travail sont étroitement liées à l'évaluation.

### 4. Discussions des résultats

Les résultats de l'étude ont révélé que globalement, concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, les sujets enquêtés ont une appréciation négative de rémunération et évaluation au sein de la DGRAD. Cette conclusion découle du constat selon lequel seul le recrutement sur les trois pratiques GRH est perçu positivement. Les deux autres pratiques, appréciées négativement par les agents de la DGRAD enquêtés, concernent la rémunération et l'évaluation.

En effet, pour ce qui est de la rémunération, (1) seuls 30,6 % des participants indiquent avoir été informés de leur salaire lors de la signature de leur contrat, (2) seulement 11,3 % ont été informés des avantages financiers liés à leur poste, (3) 19,4 % affirment que la DGRAD leur a fourni toutes les informations nécessaires lors de la signature du contrat et (4) 40,3 % mentionnent l'existence d'un document définissant le processus de paiement au sein de la DGRAD.

Ces résultats corroborent ceux de plusieurs études congolaises où il a été observé une perception négative de la rémunération au sein de certaines entreprises publiques congolaises, telles que la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et la Société Commerciale des Transports et Ports, en raison notamment d'un manque d'équité individuelle (**Remo, Enguta & Mayala, 2022 ; Mwipata, 2018 ; Mpia, 2019**).

Pour ce qui est de l'évaluation, sa perception négative est justifiée par le fait que deux des trois indicateurs de ce domaine sont jugés défavorablement. Ces deux indicateurs concernent l'évaluation effective des employés à la DGRAD (69,4 % de désapprobation) et la possibilité de bénéficier d'une formation suite à l'évaluation (69,4 % de désapprobation). L'indicateur positif indique que l'évaluation à la DGRAD permet d'identifier les lacunes professionnelles ou les difficultés d'exécution des tâches (50 % d'approbation). Ces résultats suggèrent que les évaluations à la DGRAD sont effectuées de manière intuitive et sans processus structuré. Des entretiens informels avec les participants révèlent que la plupart sont évalués par leurs supérieurs directs par observation durant l'exécution de tâches spécifiques, de façon occasionnelle et sans critères objectifs. Ces résultats sont en contradiction avec ceux d'Amuri (2015) où l'évaluation du personnel dans un établissement public de la ville de Kinshasa a été observée.

En mettant en relation ces pratiques GRH avec la satisfaction des sujets enquêtés, les résultats ont révélé une corrélation positive est observée entre ces pratiques et la satisfaction au travail des agents de la DGRAD interrogés. Ces résultats démontrent, directement ou indirectement, l'impact significatif des pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction des employés. Dans la plupart des cas, les corrélations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les différents aspects de la satisfaction au travail sont positives. Ces résultats sont en accord avec ceux de Amah (2009), Fabi et al., (2012) et Mudor & Tooksoon, (2011), où il a été prouvé que les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent l'amélioration de la satisfaction et de l'engagement des employés, ce qui entraîne une diminution de leur intention de quitter l'entreprise.

Cependant, ces résultats semblent contradictoires, car bien que les pratiques de gestion des ressources humaines à la DGRAD soient globalement perçues négativement, les employés se disent satisfaits de leur travail. Cette situation démontre que la satisfaction professionnelle des employés de la DGRAD enquêtés découle principalement de leur motivation individuelle et de la collaboration avec leurs collègues.

### **Conclusion**

Afin de conclure notre étude, il est essentiel de souligner le protocole de cette investigation, d'en identifier les principales contributions et les perspectives de recherche futures, ainsi que les limites.

Il sied de signaler que l'objectif de cette étude était de déterminer la corrélation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la satisfaction au travail des employés de la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participation (DGRAD). Afin d'atteindre cet objectif, nous avons réalisé une enquête pour évaluer la cohérence de trois pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération et évaluation) ainsi qu'une échelle d'évaluation de la satisfaction au travail à un échantillon de 62 employés de la DGRAD, en fonction de leur commodité. Les conclusions tirées ont mis en évidence une corrélation positive et significative entre les pratiques de gestion des ressources humaines prises en considération dans l'étude et la satisfaction au travail des participants.

### **Implications managériales**

Sur le plan managérial, les résultats de cette étude indiquent que l'organisation étudiée peut se servir des pratiques de GRH comme leviers d'action lui permettant d'agir sur la satisfaction au travail des employés.

Concrètement, cette organisation gagnerait à repenser et enrichir les pratiques de recrutement, de rémunération et d'évaluation de telle manière qu'elles puissent, à leur tour contribuées, de façon considérable à l'amélioration et augmentation de la satisfaction au travail de ses employés.

### **Implications théoriques**

Sur le plan théorique, notre recherche enrichit les connaissances concernant l'influence des pratiques de GRH sur les attitudes au travail notamment la satisfaction au travail dans le contexte congolais.

Nos résultats indiquent que les pratiques de GRH a un effet sur plusieurs aspects de la satisfaction au travail tout comme est le cas de tous les autres attitudes au travail. Ainsi, notre

étude a la particularité d'avoir documenter la relation entre ces deux construits dans le contexte congolais.

### **Limites et perspectives**

Au-delà de la pertinence des résultats obtenus, cette étude présente certaines limites. Dans un premier temps, sur le plan méthodologique, il convient de souligner que la nature de notre échantillonnage non probabiliste diminue considérablement la validité externe et donc la généralisation des résultats à l'ensemble de la population de l'étude. Pour compenser les limites de notre étude, les recherches à venir pourraient utiliser une méthode d'échantillonnage représentative et réaliser un devis longitudinal. Il est recommandé d'utiliser un devis longitudinal pour les futures recherches afin d'obtenir des renseignements supplémentaires sur le lien de cause à effet et la direction des relations. Il serait donc préférable de refaire l'étude avec davantage de participants, avec un échantillon plus important.

### **BIBLIOGRAPHIE**

**Amah, O.E. (2009).** Job satisfaction and turnover intention relationship: The moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17 (1) (2009), pp. 24-35

**Amuri Kiyana, F. (2015).** Esprit créatif, estime de soi et rendement des enseignants du Groupe Scolaire du Mont-Amba. Mémoire de licence en sciences psychologiques. Université de Kinshasa. Kinshasa.

**Arcand, M. (2001) :** « L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec ». Thèse de Doctorat en sciences de gestion non publiée. Université de Metz. Metz.

**Dyer, L. & Holder, G.W. (1988).** A Strategic Perspective of Human Resource Management. In L. Dyer, ed., *Human Resource Management: Evolving Roles & Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Washington, DC, 1–46.

**Fabi, B., Lacoursière, R. & Raymond, L. (2012).** Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes. Communication présentée au 47<sup>e</sup> congrès de l'ACRI. Université de Laval, Québec, Canada

**Fenton-O'Creevy, M. (1995).** Moderators of differences in job satisfaction between full-time and partime female employees: a research note. *Human resource Management Journal*. 5(5). 75-82.

**Fields, M. W. & Thacker, J. W (1991).** Job related attitudes of part-time and fulltime workers. *Journal of Managerial Psychology*. 6(2). 17-20

**Garg, N. (2015).** Organizational role stress in dual-career couples: Mediating the relationship between HPWPs, employee engagement and job satisfaction. *IUP Journal of Knowledge Management*, 14(3), 43-69.

**Haegel, A. (2022).** La boîte à outils des Ressources Humaines. Paris : Dunod.

**Hauret, P.D.C. (2006).** Implication organisationnelle et satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables ? *Comptabilité et connaissances*. 77. 47-67.

**Huo, M. L. et Boxall, P. (2018).** Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 569-584.

**Levesque, A. (2009),** L'évaluation individualisée du rendement et effets pervers sur les relations au sein des équipes de travail. Paris : Paradoxe dans les organisations. Québec : Presses de l'université Laval.

**Mayemba Matuvanga, S. (2024) :** Pratiques cohérentes de Gestion des Ressources Humaines et satisfaction au travail des employés de la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaire, Domaniales et de Participation. Mémoire de DES en gestion des entreprises et organisation du travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.

**Mira, M., Choong, Y. et Thim, C. (2019).** The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.

**Mpia Mutamiyulu, L. (2019) :** Pratiques de gestion des ressources humaines et productivité à la Régie des Voies Aériennes. Mémoire de licence en gestion des ressources humaines. Université de Kinshasa. Kinshasa.

**Mudor, H. & Tooksoon, P. (2011).** Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2 (2) (2011), pp. 41-49

**Mwipata Kabondo, C. (2018) :** « Influence de la gestion des ressources humaines sur la performance de la BCC/Hôtel ». Travail de fin de cycle en gestion des entreprises et organisation du travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.

**Nadeem, S. et Rahat, H. (2021).** Examining the synergetic impact of ability-motivation-opportunity-enhancing high performance work practices. *Human Performance*, 34(3), 168-188.

**Ogbonnaya, C.** et Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: A 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239-259.

**Ogbonnaya, C.** et Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: A 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239-259.

**Peretti, J.M.** (2017), *Le management des ressources humaines à travers des romans du XIX<sup>e</sup> siècle*. Paris : l'Harmattan.

**Remo Yossa, M.,** Enguta Mwenzi, J. & Mayala Basinsa, L. (2022). Perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises congolaises et son impact sur la productivité des organisations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. Vol. 36 No. 2 pp. 361-376.

**Roussel, P.** (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Editions Economica.