

Facteurs environnementaux de la satisfaction au travail : Cas des petites et moyennes entreprises de la République Démocratique du Congo

Environmental factors of job satisfaction: Case of small and medium enterprises in the Democratic Republic of Congo

Kermelis MAKAYA KHENGE, (*Enseignante-chercheure*)

Professeure associée à l'Université Protestante au Congo/FASE

Doyenne de la faculté d'Économie et de gestion à l'Université de Mbandaka

Unité de recherche sur l'analyse des organisations, innovation et gestion

Université de Mbandaka, Congo

Adresse de correspondance :	Faculté d'Administration des affaires et Sciences économiques Université Protestante au Congo B.P : 4745 Kinshasa II Téléphone : (+243)810875289
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MAKAYA KHENGE, K. (2023). Facteurs environnementaux de la satisfaction au travail : Cas des petites et moyennes entreprises de la République Démocratique du Congo. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 273-297. https://doi.org/10.5281/zenodo.8002263
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 06, 2023

Accepted: June 02, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 3-2 (2023)

Facteurs environnementaux de la satisfaction au travail : Cas des petites et moyennes entreprises de la République Démocratique du Congo

Résumé :

Dans le cadre de cette étude, nous proposons d'analyser l'influence de la culture nationale, le marché d'emploi, le droit du travail et la syndicalisation sur la satisfaction au travail des employés des PME à Kinshasa, en République Démocratique du Congo.

Notre questionnaire d'enquêtes a été administré à un échantillon de 92 PME de six différents secteurs d'activités. Il s'agit précisément de l'enseignement, le commerce, les finances et banques, l'industrie et le secteur médical. Les résultats de l'analyse bi-variée ont permis de trouver une association entre la culture nationale et la satisfaction des employés. Notamment, il existe une association entre le fait d'avoir reçu des facilités lors de l'embauche et la satisfaction au travail. En effet, les employés qui ont été engagés grâce à des recommandations ou une quelconque facilité de leurs parents, amis ou connaissances sont moins satisfaits que ceux n'ayant pas reçu de facilité lors de leur embauche.

Quant à la corrélation entre la satisfaction au travail et le droit du travail, nos résultats ont également découvert une association entre la régularité des congés et la satisfaction au travail. En effet, les employés qui prennent régulièrement leurs congés sont plus satisfaits que ceux qui ne prennent que rarement ou jamais leurs congés. Concernant la relation entre le marché de l'emploi et la satisfaction au travail, En associant la variable dépendante Satisfaction générale au travail avec la variable quantitative Temps de chômage, les résultats de nos analyses ont révélé que le Temps de chômage n'est pas statistiquement associé à la variable dépendante Satisfaction générale au travail.

Nos résultats démontrent en dernier lieu l'association entre la satisfaction et la syndicalisation. En effet, les employés syndiqués sont plus satisfaits que les non-syndiqués.

Mots-Clés : Satisfaction au travail, Culture nationale, Marché de l'emploi, Droit du travail, Syndicalisation.

Classification JEL : K20, L32

Type de l'article : Article empirique

Abstract:

As part of this study, we propose to analyze the influence of national culture, the job market, labor law and unionization on-the-job satisfaction of SME employees in Kinshasa, in the Democratic Republic of Congo.

Our survey questionnaire was administered to a sample of 92 SMEs from six different business sectors. These are specifically education, commerce, finance and banking, industry and the medical sector. The results of the bivariate analysis found an association between national culture and employee satisfaction. In particular, there is an association between the fact of having received facilities during hiring and job satisfaction. Indeed, employees who were hired thanks to recommendations or some kind of facility from their parents, friends or acquaintances are less satisfied than those who did not receive a facility when they were hired.

As for the correlation between job satisfaction and employment law, our results also discovered an association between regularity of leave and job satisfaction. Indeed, employees who take their holidays regularly are more satisfied than those who rarely or never take their holidays. Regarding the relationship between the job market and job satisfaction, by associating the dependent variable general job satisfaction with the quantitative variable unemployment time, the results of our analyzes revealed that unemployment time is not statistically associated with the dependent variable general job satisfaction.

Our results ultimately demonstrate the association between satisfaction and unionization. Indeed, unionized employees are more satisfied than non-unionized ones.

Keywords: Job satisfaction, National culture, Labor market, Labor law, Unionization.

JEL. Classification: K20, L32

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Dans la littérature, les études portant sur les facteurs déterminants de satisfaction au travail épinglent deux grandes catégories, à savoir : les facteurs individuels et les facteurs organisationnels.

Sur la liste des facteurs individuels, sont couramment cités : L'âge, le sexe, le statut matrimonial, le niveau d'études, la catégorie socioprofessionnelle, les types de contrat offerts aux employés et le secteur d'activité.

Quant aux facteurs organisationnels, sont identifiés les éléments ci-après : le soutien organisationnel, la confiance interpersonnelle, la relation entre supérieur et subordonné, la justice organisationnelle, les conditions de travail, le climat de travail, le développement des compétences, la rémunération et la culture d'entreprise.

Cependant, dans son fonctionnement, l'entreprise fait intervenir plusieurs éléments qui travaillent en interaction. L'entreprise est ainsi considérée comme un système ouvert, car elle est en relation permanente avec son environnement.

Le système réalise des transformations et peut changer d'état au cours du temps sous l'effet des perturbations venues de l'environnement. L'entreprise fonctionne dans un environnement incertain qui fait intervenir la notion de risque. Ce risque peut être lié à l'évolution sociale, technologique, économique, politique. Ces perturbations possibles et multiples de l'environnement impliquent que l'entreprise soit dotée d'organes de prévisions et soit capable de réagir à l'imprévu. Elle est appelée à s'y adapter en permanence pour pouvoir assurer sa survie et son développement.

Aujourd'hui, l'entreprise ne peut plus se soustraire aux influences de son milieu. Plongée dans un environnement empreint de changement et d'incertitude, elle cherche à fixer un comportement stratégique et à gommer certains effets de la situation économique générale. Cette gestion conjoncturelle, véritable interface entre l'analyse situationnelle et la prise de décision définie en une séquence logique le lien existant entre l'entreprise et la conjoncture : impact de l'environnement économique, réaction comportementale et effet anticipatif de ce comportement.

Point n'est besoin de signifier que les PME représentent une importante part de l'emploi dans tous les pays et cette part est particulièrement élevée dans les pays en développement (Ayyagari et al., 2011). D'une manière générale, dans la majorité des pays, plus de 50 pour cent de la création nette d'emplois sont imputables aux plus petites classes de taille, celles des entreprises de cinq à 99 salariés (Ayyagari et al., 2014).

La population de l'Afrique subsaharienne étant relativement pauvre, les PME contribuent à atténuer la pauvreté en Afrique du fait qu'elles créent des emplois et génèrent des revenus.

Cependant, ces entreprises sont confrontées à plusieurs obstacles les empêchant de se développer.

D'après les études réalisées par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2009), les employés des PME exercent dans un environnement de travail plus dangereux comparativement aux grandes entreprises.

Eu égard à tout ce qui précède, nous pensons que la satisfaction des employés est un des problèmes majeurs qui joue en défaveurs de l'épanouissement des PME. Cependant, la satisfaction influence positivement non seulement la performance financière de l'entreprise, mais aussi la qualité de vie au travail, mais aussi (Johnsrud, Heck, et Rosser, 2000).

La satisfaction au travail est définie par Locke (1976) comme un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail. Pour Robbins (2001), la satisfaction au travail est l'attitude générale d'un individu envers le travail. En outre, une personne satisfaite au travail a une attitude positive, alors qu'une personne insatisfaite a une attitude négative envers son travail.

En résumé, la satisfaction est un sentiment soit positif, soit négatif provenant de l'écart perçu entre les attentes d'un employé sur les différents aspects de son travail et ce qu'il en est réellement.

Il est évident que la satisfaction au travail peut être influencée par plusieurs facteurs qui peuvent être liés soit à l'individu (par exemple, l'âge, le sexe,...), soit à l'organisation (comme le type de contrat de travail, le style du leadership,...), soit à l'environnement.

Cette recherche s'intéresse particulièrement à la troisième catégorie de facteurs, c'est-à-dire ceux qui sont liés à l'environnement de l'entreprise.

Ainsi, notre préoccupation dans cette étude est celle de savoir :

- Quelle est l'influence exercée par la *culture nationale* sur la satisfaction au travail des employés des PME en République Démocratique du Congo ?
- Quelle est l'influence exercée par le *marché du travail* sur la satisfaction au travail des employés des PME en République Démocratique du Congo ?
- Quelle est l'influence exercée par le *droit du travail* sur la satisfaction au travail des employés des PME en République Démocratique du Congo ?
- Quelle est l'influence exercée par la *syndicalisation* sur la satisfaction au travail des employés des PME en République Démocratique du Congo ?

À titre d'hypothèses, nous présumons que :

- *Le poids de la culture nationale congolaise* exercerait une *influence négative* sur la satisfaction des employés des PME congolaises ;
- *Le marché du travail congolais* dominé par un chômage accru exercerait une *influence négative* sur la satisfaction des employés des PME congolaises ;
- *Le droit du travail congolais*, visant de par sa mission à réglementer les liens professionnels, exercerait une *influence positive* sur la satisfaction au travail des employés des PME congolaises ;
- *La syndicalisation*, comme prouvée par plusieurs études dans la littérature, exercerait une *influence positive* sur la satisfaction au travail des PME congolaises.

Hormis les parties introductives et conclusives, trois points essentiels sont successivement présentés dans les lignes qui suivent, à savoir : la revue de la littérature, l'approche méthodologique de cette recherche et enfin, la présentation, l'analyse et la discussion des résultats.

2. Revue de la littérature

D'aucun n'ignore que la gestion de l'entreprise ne peut être efficace si elle tient aussi compte des aspects liés à son environnement externe (tant au niveau micro-méso que macro-économique).

En sciences de gestion, « l'environnement est l'ensemble des facteurs qui influent sur la vie de l'entreprise : la concurrence, l'État, la législation sociale, financière et commerciale ; les groupes de pression : lobbies, syndicats, associations de consommateurs, etc. (Silem, 1999, p. 265)

L'environnement externe de l'entreprise est donc l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre.

Par exemple, les lois qui réglementent les relations des uns et des autres au sein de l'entreprise, les droits et les obligations des uns et des autres sont fixés par la législation nationale en matière du travail (Miné et Marchand, 2015, p.17). On ne peut donc parler des déterminants de la satisfaction au travail en excluant la variable « Législation nationale en matière du travail ».

Il en est de même de la place de la syndicalisation sur la satisfaction au travail des entreprises. Les syndicats des salariés poursuivent l'objectif d'améliorer les conditions de travail des employés, de défendre leurs intérêts socio-économiques face aux employeurs et au système politique. Ils constituent de ce fait un groupe de pression non négligeable dans l'analyse des déterminants de la satisfaction au travail.

Dans le cadre de cette étude, nous proposons d'analyser l'influence de la culture nationale, le marché d'emploi, le droit du travail et la syndicalisation sur la satisfaction au travail des employés des PME en République Démocratique du Congo, notamment à Kinshasa.

2.1. Culture nationale (environnement socioculturel)

Pour Bollinger et Hofstede (1987 p. 27), la culture d'un peuple, c'est ce qui nous donne l'occasion de le différencier des autres.

Quant à Northhouse, elle constitue l'identité même d'un peuple. Pour lui, la culture est « *l'ensemble des croyances apprises, des valeurs, des règles, des normes, des symboles qui sont communs à un groupe de personnes* » (Northhouse, 2007, p.302).

Lederach, de son côté, établit le lien entre la culture et les contraintes de la vie en société. Pour lui, la culture « *représente les connaissances et les systèmes créés et partagés par un ensemble de personnes pour percevoir, interpréter, exprimer et répondre aux réalités sociales* » (Lederach, 1995, p.9). Dans le même ordre d'idée, Trompenaars (1993, p.30) la définit comme : « *la manière dont un groupe de personnes résout des problèmes* ».

En résumé, la culture est la manière de penser, de percevoir et de réagir d'un peuple et qui constitue son identité spécifique. Elle est acquise, apprise et intériorisée, et c'est ce qui régleme la vie dans une société donnée.

Certains de ses éléments sont visibles, comme les modes vestimentaires et les arts, et d'autres ne le sont pas, comme les normes et les valeurs.

La culture nationale est un ensemble de schémas mentaux qui influencent les réactions et les perceptions qu'a un individu de son environnement (Hofstede et al., 1990). Elle constitue un des facteurs de la satisfaction au travail des employés. En effet, l'entreprise subit son influence. Cette culture nationale impacte donc aussi bien les comportements des employés d'une entreprise que la culture de l'organisation ou de l'entreprise concernée. Les valeurs culturelles obtiennent un caractère quasi inné et deviennent un moteur des attitudes et des comportements manifestés par un individu dans les échanges qu'il entretient avec son environnement (Singh, 2002 ; Quinn et Holland, 1987).

La culture nationale influence aussi la culture organisationnelle. Celle-ci est constituée d'un « *un ensemble de valeurs, normes et rituels qui sont partagés par les membres d'une organisation et qui gouvernent la façon dont ils interagissent avec leurs clients, leurs investisseurs, leurs fournisseurs ou leurs concurrents* » (Genest, 2010, p.4). Elle est ce qui détermine aux employés ce qu'il convient de faire face à une situation donnée. Elle porte souvent la marque de la personnalité de son fondateur, mais aussi des références de l'environnement national dans lequel elle évolue (Hofstede et al., 1990).

Le modèle d'Hofstede (1983, 1991, 2001) distingue six dimensions suivantes de la culture nationale : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et le collectivisme, la dimension masculine/féminine et l'orientation à court terme/long terme.

En 2010, Minkov ajoute au modèle une sixième condition : Indulgence. En 2011, Hofstede présente, en collaboration avec Minkov, inclut cette sixième dimension au modèle.

La première dimension « Distance hiérarchique » est mesurée par le *Power Distance Index* allant d'une échelle de 1 à 100, la distance hiérarchique indique le degré d'acceptation culturelle des inégalités de statut et de pouvoir entre les individus. Cette dimension révèle le degré de respect dont font preuve les gens vis-à-vis de leur hiérarchie et de l'autorité. Les scores sont plus élevés au sein des cultures où les membres de la société disposant de moins de pouvoir acceptent leur condition. Le pouvoir est vénéré malgré le développement des contre-pouvoirs, officiels ou occultes, s'opposant à une centralisation « trop pesante ». Tandis que les scores sont faibles au sein des cultures où les membres de la société attendent et acceptent que les relations de pouvoir soient démocratiques et que ses membres soient perçus comme égaux.

La deuxième dimension « Contrôle de l'incertitude » désigne le degré de tolérance d'une culture face à l'inquiétude des événements futurs. Le contrôle de l'incertitude mesure la façon dont une société gère les situations inconnues, les événements inattendus et l'anxiété face aux changements. Chaque culture développe ses propres processus de socialisation définissant les limites acceptables de l'incertitude et de

l'ambiguïté (Hofstede, 1984). Le niveau de contrôle de l'incertitude se réfère ainsi à la mesure dans laquelle les individus d'une même société acceptent des situations ambiguës, non structurées, risquées et imprévisibles et définit les comportements socialement encouragés pour éviter ces situations et en contrôler les conséquences (Hofstede, 1983, 1991, 1993). Les scores sont plus élevés au sein des sociétés qui sont moins tolérantes face au changement. Celles-ci ont tendance à minimiser l'anxiété face au changement par la mise en place des règles ou lois rigides. Par contre, les scores sont faibles au sein des sociétés qui sont ouvertes au changement et disposent donc des lois et règles souples.

La troisième dimension « Individualisme/Collectivisme » désigne le degré d'autonomie d'un individu par rapport à un groupe et aux normes sociales, le degré d'attachement aux valeurs communautaires comme l'amitié ou la famille. Dans les cultures individualistes, les personnes se soucient prioritairement de leurs propres intérêts, car c'est la réalisation des objectifs personnels qui importent plus. A contrario, dans les cultures collectivistes, l'importance des groupes d'appartenance et des liens surtout affectifs qui unissent ses membres sont mis en avant. Les objectifs du groupe et son bien-être ont plus de valeur que les objectifs individuels.

La quatrième dimension « Masculinité/Féminité » désigne la mesure dans laquelle une culture instaure une division tranchée des rôles sociaux entre les deux sexes (Singh, 2002 ; Hofstede, 1984). Cette dimension mesure l'importance qu'une culture accorde aux valeurs masculines stéréotypes telles que la compétition, le succès matériel, le pouvoir, l'ambition, l'assurance, les réalisations ou aux valeurs féminines stéréotypes telles que la modestie, la qualité de vie, les relations humaines. En d'autres termes, cette dimension mesure le degré de prévalence des valeurs « dures » telles que le gain, l'excellence et la compétition par rapport aux valeurs « tendres » telles que l'entraide, la solidarité et l'empathie (Doney et al., 1998). Les scores sont plus élevés sur l'échelle de masculinité dans les sociétés où la compétition, l'ambition, les différences entre les genres priment. Tandis que les sociétés dont les scores sont bas accordent plus de valeur à la construction des relations.

La cinquième dimension « Orientation à long terme/ Orientation à court terme » décrit l'horizon temporel d'une société. Les sociétés orientées vers le court terme donnent de la valeur au respect des traditions, à la satisfaction des obligations sociales, aux méthodes traditionnelles. Pour ces sociétés, le temps est circulaire, c'est-à-dire le passé et le présent sont interconnectés. Tandis que les sociétés orientées vers le long terme donnent de la valeur aux objectifs, aux récompenses, à la persévérance, à l'économie. Selon elles, le temps est linéaire, ils regardent le futur plutôt que le présent ou le passé.

La sixième dimension « Plaisir/ Modération » mesure la capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres. Les cultures donnant de la valeur à la modération disposent des règles sociales strictes et des normes en dessous desquelles la satisfaction des pulsions est régulée et découragée.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes particulièrement intéressés à la première composante Individualisme/Collectivisme. En effet, la carte culturelle de Bollinger et Hofstede (1987) classe les pays africains dans le groupe des sociétés collectivistes pour lesquels les principes de solidarité sont fondamentaux. Cela conduit les Africains au népotisme et au favoritisme (N'Dongo, 1997 ; Kabou, 1991 ; Ejiofor, 1987 ; Desauay, 1987). C'est la raison pour laquelle il existe tant de discriminations dans les recrutements. En effet, on sélectionne au nom de la solidarité africaine, des proches, des membres de la famille sans tenir compte des exigences des postes.

2.2. Marché de l'emploi (environnement économique)

L'emploi peut être considéré comme « *tout travail apportant une ressource (nécessaire à la vie) à la personne qui l'effectue* » (Sum, 2007, p.12). Il revêt une grande importance dans la vie sociale d'une personne.

Le marché du travail est un lieu fictif de confrontation entre l'offre et la demande de travail qui aboutit à la formation d'un équilibre. Dans l'approche néoclassique, le travail représente, de ce fait, un bien comme tout autre bien échangeable (marchandise ou service) sur un marché nommé.

L'offre de travail (ou la demande d'emploi) émane des ménages. Elle comprend l'ensemble des personnes qui sont prêtes à vendre leur force de travail contre une rémunération. Elle correspond à la population

active d'un pays. Cette dernière regroupe la population active occupée (appelée aussi « population active occupée ou ayant un emploi ») et les chômeurs (personne qui n'a pas d'emploi et qui en recherche un activement).

Le chômage est « *la situation d'une personne qui, souhaitant travailler et ayant la capacité de le faire (âge notamment), se trouve sans emploi malgré ses recherches* » (Taiebi, 2010, p.155).

La demande de travail (ou l'offre d'emplois) émane quant à elle des entreprises et des administrations qui recherchent la force de travail pour produire en vue de faire un profit. Elle correspond donc aux emplois offerts par les producteurs.

Lorsque le marché du travail est en équilibre, cet équilibre de plein-emploi ne laisse pas de place au chômage, car toute la population active est occupée. A ce niveau, le chômage ne peut être que volontaire, émanant des individus qui refusent de travailler en deçà d'un certain niveau de salaire. Tandis que lorsque le marché du travail est en déséquilibre, par exemple l'offre du travail (ou la demande d'emploi) excède la demande du travail (ou l'offre d'emploi), il se crée un chômage involontaire.

Sur le marché, l'offre d'emploi des entreprises rencontre la demande d'emploi des candidats à l'embauche. C'est de cette rencontre que résulte le prix du travail ou le taux salarial. Il s'agit de la quantité de monnaie qui sera échangée contre une quantité unitaire de travail (Sum, 2007).

L'équilibre du marché de travail se trouve à l'intersection des courbes, comme sur n'importe quel marché. C'est sur ce point d'équilibre que l'on obtient le salaire d'équilibre. Et le salaire a une influence positive directe aussi bien sur la satisfaction de l'employé que sur son implication, s'il n'est pas attractif, il est capable de démotiver même les salariés les plus performants (Leboyer, 2002 ; Sire, 1994).

2.3. Droit du travail (environnement légal et juridique)

Dans le cadre d'une relation salariale, une personne (le travailleur) fournit un travail à une autre personne (l'employeur). A cette occasion, l'employeur exerce un pouvoir sur le travailleur. C'est donc lui qui fixe les conditions du travail. Bien que le droit du travail lui reconnaisse juridiquement ce pouvoir, il lui fixe des limites pour éviter des « abus de pouvoir ».

Selon Miné et Marchand (2015, p.17), « *le droit du travail constitue la **règle du jeu** des relations de travail : il fixe les droits et les obligations des différents acteurs (personnes physiques et morales). Il constitue l'ensemble des règles qui régissent le travail dépendant dans le cadre d'une relation salariale* ».

D'après ces deux auteurs, le droit du travail a plusieurs fonctions :

- 1) Organisation sociale : Le droit du travail impose des règles dans les relations sociales;
- 2) Conciliation sociale : Le droit du travail cherche à concilier les intérêts légitimes des différentes parties au contrat (individuels et collectifs) ainsi qu'à régler les conflits d'intérêts par le biais du droit et non par la violence (économique, physique, etc.), selon la « loi du plus fort » ;
- 3) Promotion sociale : Le droit du travail assure la défense des intérêts de la « partie faible au contrat ». Il reconnaît aux salariés des droits économiques et sociaux qui peuvent être améliorés par des accords collectifs. De plus en plus, il assure la sauvegarde de la personne du salarié ;
- 4) Gestion sociale : Le droit du travail assure la défense des intérêts de la « partie forte au contrat ». Il reconnaît juridiquement aux employeurs des libertés et des droits économiques et sociaux (le pouvoir de sanctionner, le libre choix de leurs collaborateurs, etc.).

Le droit du travail est déterminé aussi bien sur le plan international que sur le plan national. Sur le plan international, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) édicte les Normes Internationales du Travail (NIT) pour ses Etats membres et définit des mesures de suivi de ces normes. Les NIT suivent un principe important qui est le tripartisme : gouvernements, employeurs et travailleurs (Rakotondrainibe, 2008 ; Ouedraogo, 2006).

Sur le plan national, le droit du travail. Celui-ci est déterminé par le Code du Travail et ses textes d'application, décrets et arrêtés qui régissent l'environnement du travail. Nous trouvons dans chaque pays des mesures de précaution appropriées à la durée du travail quotidienne, hebdomadaire, mensuelle et même annuelle pour tous les salariés, à l'amélioration des conditions de travail, aux temps de repos minimums, aux régimes des heures supplémentaires, à l'hygiène et à la sécurité afin de prévenir les

accidents du travail et les maladies professionnelles, à la protection du contrat de travail du salarié victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, etc.

D'après Miné et Marchand (2015, p.33, 39-45), le droit du travail au niveau national dispose des sources internes d'origine étatique et des sources professionnelles.

Les sources internes d'origine étatique sont la constitution d'un pays, la loi, les ordonnances, les décrets, les arrêtés, le Code du travail ainsi que la jurisprudence.

Les sources internes d'origine professionnelle sont les accords collectifs, les usages, le règlement intérieur, le contrat de travail et les normes dites de *soft law* (Il s'agit notamment des normes produites par des organismes de certification (cf. notamment les normes ISO ou AFNOR) ou de « chartes » notamment dans le cadre de la RSE (Responsabilité sociale des entreprises).

Dans le cadre de cette étude, nous sommes particulièrement intéressées par le droit de congé annuel. A son VI^{ème} chapitre, le Code du travail congolais (2002, p. 39 et 40) exige à l'employeur d'accorder un congé annuel au travailleur auquel ce dernier ne peut renoncer.

Le droit au congé naît à l'expiration d'une année de services comptée de date à date et accomplie chez le même employeur ou un employeur substitué. Le travailleur ne peut éventuellement cumuler que la moitié des congés pendant une période de deux ans.

Pendant la période de congé, le travailleur et sa famille ont droit aux soins de santé. En cas de congé en dehors de la République Démocratique du Congo ou du lieu d'emploi, l'employeur, après avis du médecin-conseil, rembourse, tout ou partie des frais afférents aux soins qu'il a reçus.

La durée du congé est d'au moins un jour ouvrable par mois entier de service pour le travailleur âgé de plus de dix-huit ans. Elle est d'au moins un jour ouvrable et demi par mois entier de service pour le travailleur âgé de moins de dix-huit ans. Elle augmente d'un jour ouvrable par tranche de cinq années d'ancienneté chez le même employeur ou l'employeur substitué.

Par ailleurs, le travailleur a droit à une allocation égale à la rémunération dont il jouit au moment du départ en congé.

2.4. Syndicat

Les syndicats des salariés sont des unions des travailleurs qui poursuivent l'objectif d'améliorer leurs conditions de travail, de défendre leurs intérêts socio-économiques face aux employeurs et au système politique.

Selon Thuderoz (1994, p.186), ils « visent la transformation des institutions et des structures sociales existantes. Ils définissent des valeurs qu'ils souhaitent défendre en matière sociale et politique, mais aussi économique ; ces valeurs expriment les besoins des citoyens, les besoins de vie et de justice ».

La création de syndicats est libre et autorisée par l'État. C'est d'ailleurs un des principes fondamentaux de l'OIT. (Bureau international du travail Genève, 2008).

Ainsi, dans plusieurs pays, cette liberté de coalition est garantie par le Code du travail. Néanmoins, pour que les employés parviennent à défendre aux mieux leurs intérêts, leurs syndicats doivent avoir un certain pouvoir face aux employeurs.

2.4.1. Pouvoir syndical

Pour mieux comprendre le pouvoir syndical, nous avons jugé important d'explicitier le concept « pouvoir » du point de vue général et du point de vue organisationnel en se basant sur la théorie de l'acteur stratégique.

• Définition du pouvoir syndical

Selon Lapointe (1998), le pouvoir syndical en milieu de travail c'est la capacité du syndicat d'atteindre ses objectifs et de faire valoir ses positions, et ce, en dépit de la résistance, voire de l'opposition de la direction. C'est aussi la capacité d'une organisation syndicale d'obtenir la satisfaction de ses revendications dans sa relation avec le patronat et/ou l'État.

Les organisations syndicales usent des trois moyens cités précédemment pour atteindre leurs objectifs (la dissuasion, la persuasion et la rétribution). Du point de vue dissuasif, les organisations syndicales décrètent des grèves ou menacent les employeurs d'entrer en grève. Du point de vue persuasif, ils entreprennent des

négociations avec leurs employeurs et du point de vue rétributif, ils leur promettent l'amélioration du rendement.

Partant de toutes ces explications, nous pouvons définir le pouvoir syndical comme la capacité des syndicats à améliorer les conditions de travail des salariés en usant de la dissuasion, de la persuasion et de la rétribution.

• Quelques travaux empiriques sur le syndicat

Plusieurs études ont été réalisées afin d'analyser l'influence de la syndicalisation sur la rémunération des employés. Ces études démontrent clairement la différence de salaires entre les employés syndiqués et les employés non syndiqués et/ou entre les organisations syndicalisées et celles qui ne le sont pas.

Guiboumou (2007, p. 28- 35) fait la synthèse de quelques-unes de ces études et les résultats auxquels elles ont abouti. Sa synthèse porte sur les pays dits « développés » (tableau n°1) et sur ceux dits « en développement » (tableau n°2). Bien que non exhaustive, elle nous renseigne sur l'apport des organisations syndicales dans l'amélioration des conditions des employés.

Tableau n°1 : Quelques études sur la syndicalisation et le niveau des salaires dans les pays développés

Auteur (s)	Pays	Période(s) étudiée(s)	Entité étudiée	Indicateurs	Estimation du différentiel
Lewis (1963)	Etats-Unis	1920 à 1960	Secteurs industriels	Salaires moyens	10 à 15%
Freeman et Medoff (1986)	Etats-Unis	Années 1970	Secteurs industriels	Salaires moyens	20 à 30%
Blanchflower et Bryson (2002)	Etats-Unis	1973-2001	Données individuelles	Compléments de salaires et salaire moyen	18%
Pencavel (1974)	Royaume Uni	1964	Secteurs industriels	Taux salarial horaire moyen	14%
Stewart (1990)	Grande Bretagne	1984	2000 entreprises de 25 individus et plus.	Salaire moyen	8 à 10%
Brunello (1992)	Japon	1987	979 Entreprises industrielles non cotées	Salaire régulier moyen net de primes	3,7% dans les PME et 4,3% dans les grandes entreprises
Renaud (1998)	Canada	1989	Données individuelles (2009 salariés)	Taux salarial horaire moyen Rémunération globale Avantages sociaux	10,4% 12,4% 45,5%
Coutrot (1996)	France	Début des années 1990	Entreprises	Taux salarial horaire	3%

Source : Guiboumou (2007, p.29)

Il ressort du tableau ci-haut que les salaires des employés syndiqués sont supérieurs à ceux qui ne le sont pas. Dans le même ordre d'idées, les secteurs syndicalisés offrent des salaires plus avantageux par rapport à ceux qui ne le sont pas.

Tableau n° 2 : Quelques études sur la syndicalisation et le niveau des salaires dans les pays en développement.

Auteur(s)	Pays	Période étudiée	Nature des données	Indicateurs	Estimation du différentiel
Arbache et Cameiro (1999)	Brésil	1992 - 1995	Données individuelles	Salaire horaire réel	29,6% en 1992 18,8% en 1995
Salmon (2002)	Bangladesh	1996	Données individuelles (89)	Revenu salarial	22%
Butcher et Rouse (2001)	RSA	1995	Données individuelles (20644)	Revenu brut	10% pour les travailleurs blancs et 20% pour les travailleurs noirs.
Schultz et Mwabu (1998)	RSA	1997	Données individuelles (43 974)	Salaire moyen	Au premier décile : 145% pour les travailleurs noirs et 21% pour les blancs ; Au dernier décile : 24% pour les travailleurs blancs et 19% pour les noirs.
Teal (1996)	Ghana	1993	Données individuelles (1526)	Salaire moyen	28%
Tsafack-Nanfoso (2001)	Cameroun	1999	Données individuelles (1074)	Taux salarial horaire	40 à 47%

Source : Guiboumou (2007, p.33)

Il ressort du tableau ci-haut que les résultats de la syndicalisation sont meilleurs même dans les pays en développement. En effet, les salaires des employés syndiqués sont supérieurs à ceux qui ne le sont pas. Dans la même logique, les secteurs syndicalisés offrent des salaires plus avantageux par rapport à ceux qui ne le sont pas.

En conclusion, dans les pays développés comme dans les pays en développement, les organisations syndicales sont un des facteurs environnementaux qui influencent la satisfaction des employés. En effet, elles permettent aux salariés d'obtenir des rémunérations supérieures à celles qui auraient pu être pratiquées en leur absence.

3. Méthodologie

3.1. Population et échantillon d'études

Notre population d'enquête est composée d'employés des PME de Kinshasa. Vu l'impossibilité de rencontrer toutes les personnes travaillant au sein de ces PME, nous avons constitué un échantillon de convenance de 350 employés, 336 protocoles ont été traités.

Pour constituer l'échantillon des PME à enquêter, nous nous sommes adressés à la Coopérative des Petites et Moyennes entreprises congolaises COPEMECO. Après plusieurs semaines d'attente, cette dernière a mis, enfin, à notre disposition, une première liste de 24 PME à enquêter en attendant une autre liste additionnelle.

Malheureusement quand nous avons rencontré les dirigeants de ces PME, seulement deux d'entre elles nous ont autorisés à administrer notre questionnaire d'enquête à leurs employés.

Malgré la lettre de recherche de l'Université ainsi que la lettre de la Copemeco adressée à ces PME, les 22 autres PME ont catégoriquement refusé de nous recevoir. Certains chefs d'entreprises exigeaient à ce que nous nous entretenions avec leurs employés en leur présence, condition que nous ne pouvions pas accepter pour ne pas biaiser notre enquête. Après avoir pris connaissance de l'objectif de notre recherche et des

questions que comprenait notre questionnaire d'enquête, d'autres chefs d'entreprise nous déclaraient ouvertement ne pas vouloir que leurs employés divulguent le secret de leurs entreprises. Face à cette méfiance, malgré notre insistance sur le fait que notre questionnaire était anonyme et qu'aucune PME ne serait citée nommément, nous avons compris que nous n'avions d'autres choix que de chercher à contacter directement les employés sans passer par leurs entreprises. Nous avons donc opté pour un échantillonnage de convenance.

3.2. Critères d'inclusion

Pour faire partie de notre échantillon de convenance, nous avons observé les critères suivants :

- La PME dans laquelle travaille l'enquêté doit appartenir à un Congolais et non à un étranger ;
- L'employé ne doit pas être membre de direction, car s'il est l'un des dirigeants de l'entreprise, il pourrait chercher à en donner une « bonne » image, qui ne reflète pas la réalité ;
- L'employé ne doit pas être membre de la famille du chef d'entreprise, car vu l'importance accordée à la famille en Afrique, dévoiler certaines mauvaises pratiques pourrait sembler, aux yeux de l'enquêté-membre de la famille du chef d'entreprise, comme une sorte de trahison de son parent. Par conséquent, afin d'éviter des réponses fantaisistes qui biaiserait les résultats, les employés-membres de la famille du chef d'entreprise n'ont pas fait partie de notre échantillon.

Concrètement, les individus soumis au pré-test, employés dans différentes PME de Kinshasa, n'ont pas fait partie de notre échantillon d'enquête. Dans le cadre du pré-test, notre questionnaire d'enquête été administré à 98 employés.

Nous nous sommes assurée que le pré-test soit effectué dans les mêmes conditions d'administration du questionnaire que celle de l'enquête proprement dite.

3.3. Mesures des variables

3.3.1. Mesure de la variable dépendante

La satisfaction au travail est définie par Locke (1976) comme un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail.

Comme dit précédemment, la satisfaction est un sentiment soit positif, soit négatif provenant de l'écart perçu entre les attentes d'un employé sur les différents aspects de son travail et ce qu'il en est réellement.

La satisfaction peut être appréhendée de deux manières : soit d'une manière globale, soit par facette. La satisfaction globale considère les conditions de travail de manière générale tandis que la satisfaction par facette quant à elle considère chaque aspect du travail. Le choix de l'approche dépend de la nature de recherche et des objectifs poursuivis par l'étude.

En ce qui nous concerne, nous avons mesuré la satisfaction globale avec la question : *D'une manière globale, êtes-vous satisfait de votre travail ?*

La satisfaction (générale et spécifique) est mesurée sous la forme d'un continuum unidimensionnel opposant deux pôles : l'un positif et l'autre négatif. Nous nous sommes inspirées du modèle de l'infirmité des attentes (approche unidimensionnelle de la satisfaction) qui est très utilisé en marketing dans l'étude de la satisfaction des clients (ou des consommateurs).

Ce modèle présente deux points : la satisfaction et l'insatisfaction. Lorsque les attentes sont confirmées, on parle de la satisfaction et lorsqu'elles sont infirmées, on parle de l'insatisfaction (Audrain, 2000).

Nous avons donc utilisé deux possibilités de réponses : Oui et Non.

3.3.2. Mesure des variables indépendantes

Les facteurs environnementaux à mesurer sont la culture nationale, le marché d'emploi congolais, la législation nationale et le syndicat.

3.3.2.1. Culture nationale (environnement socioculturel)

Trois items sont en par rapport avec les conditions de recrutement. Il s'agit des trois items suivants :

- *Comment avez-vous été informé de l'offre d'emploi qui a conduit à votre engagement dans votre entreprise actuelle ?*
Le répondant avait 5 possibilités de réponses [Internet (1) ; Journal (2) ; Un parent travaillant au sein de l'entreprise (3) ; Valves de l'entreprise (4) ; Autres (à préciser) (5)],
- *Aviez-vous été soumis à un test de sélection avant d'être engagé ? et « Aviez-vous un parent ou un ami qui aurait facilité votre engagement dans votre entreprise actuelle » ?*

Deux modalités de réponses pour ces deux questions, à savoir : Oui (1) et Non (2).

Dans la littérature, la majorité des recherches sur le recrutement des ressources humaines en Afrique décrie le népotisme et le favoritisme lors des recrutements. Les conséquences de ces recrutements non conventionnels se ressentent sur la performance des entreprises, mais qu'en est-il de la satisfaction de ces employés, conscients d'avoir été engagés sans avoir respecté le circuit normal de l'entreprise ? Ces employés seraient-ils moins satisfaits que les autres ?

Ces items se concentrent essentiellement sur le recrutement du personnel au sein des PME enquêtées tout en visant à connaître si les employés recrutés sur base de leurs compétences seraient plus satisfaits au travail comparativement à leurs collègues engagés uniquement au nom de « la solidarité africaine ».

3.3.2.2. Marché d'emploi (environnement économique)

Cette variable est analysée avec l'item : *Avez-vous été sans emploi au cours dix dernières années ? Si oui pendant combien d'années ?*

Au regard de la considération sociale qu'apporte un emploi, en dehors même des revenus permettant de renforcer le pouvoir économique d'un individu, l'objectif poursuivi par cet item est de connaître si le fait d'avoir vécu plusieurs années de chômage exercerait une influence positive sur la satisfaction au travail d'un individu.

3.3.2.3. Droit du travail

Le droit du travail est mesuré dans cette étude avec l'item : *Avez-vous votre congé payé régulièrement ? Sinon pourquoi ?*

En observant le contexte professionnel congolais, nous constatons que le congé annuel de reconstitution, prévu par le législateur, n'est généralement pas respecté. Et cela pour plusieurs raisons : certains employés ne pouvant pas se priver de leurs pourboires perçus comme un manque à gagner en temps de congé, et certains employeurs ne pouvant supporter l'absence de leurs employés les obligeant à solliciter des services payants des agents intérimaires. Cet item qui cadre parfaitement au contexte congolais vise à analyser si le respect ou le non-respect de cette disposition de la loi exerce une certaine influence sur la satisfaction au travail des employés des PME de Kinshasa.

3.3.2.4. Syndicalisation

Cette variable est analysée avec l'item : *Etes-vous affilié à un syndicat ? Si oui, comment jugez-vous leur travail ?*

Comme dit précédent, de manière générale, l'influence positive des syndicats sur les conditions socio-économiques et professionnelles des employés n'est plus à prouver. Qu'en est-il cependant des PME congolaises ? L'objectif poursuivi par cet item est de vérifier si les employés syndiqués seraient plus satisfaits au travail comparativement à leurs collègues non syndiqués.

3.4. Analyse des données

Nous avons fait recours à la méthode statistique pour analyser les données recueillies. Concrètement, elles ont été analysées à l'aide de l'outil Stata. Celui-ci est un logiciel de statistique et d'économétrie. Nous avons procédé, d'abord, à l'analyse univariée (ou analyse descriptive), ensuite, à l'analyse bi-variée.

L'analyse descriptive présente les caractéristiques sociodémographiques des enquêtés (sexe, âge, niveau d'étude et statut matrimonial) ainsi que leurs caractéristiques professionnelles (secteur d'activité, catégorie socioprofessionnelle, type de contrat, niveau de revenu et syndicalisation).

L'analyse bi-variée établit le lien entre la variable déterminée (satisfaction générale au travail) et chaque variable déterminante au niveau environnemental.

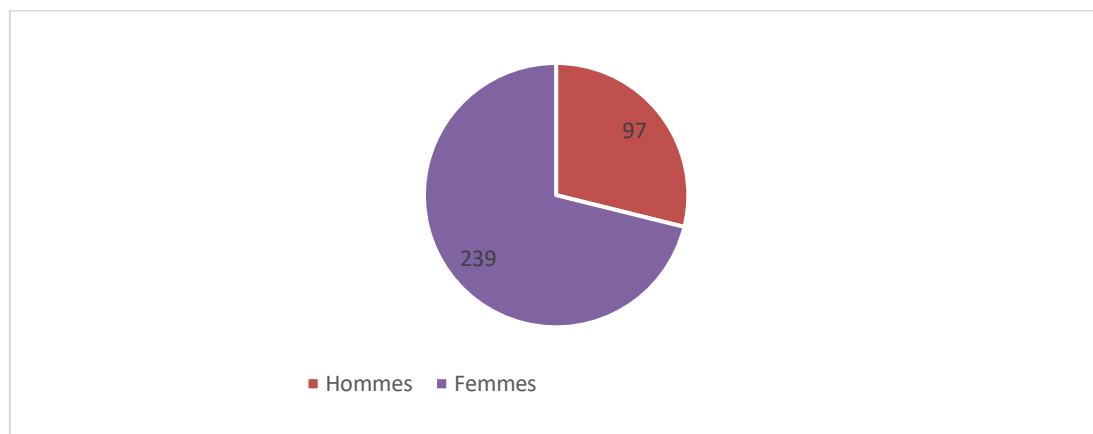
4. Présentation, analyses et discussions des résultats

Avant de présenter les résultats de l'analyse bi-variée, nous présentons d'abord la constitution de notre échantillon d'enquête.

4.1. Présentation de l'échantillon

Les figures ci-dessous présentent les facteurs socio-démographiques et professionnels de notre échantillon d'enquête.

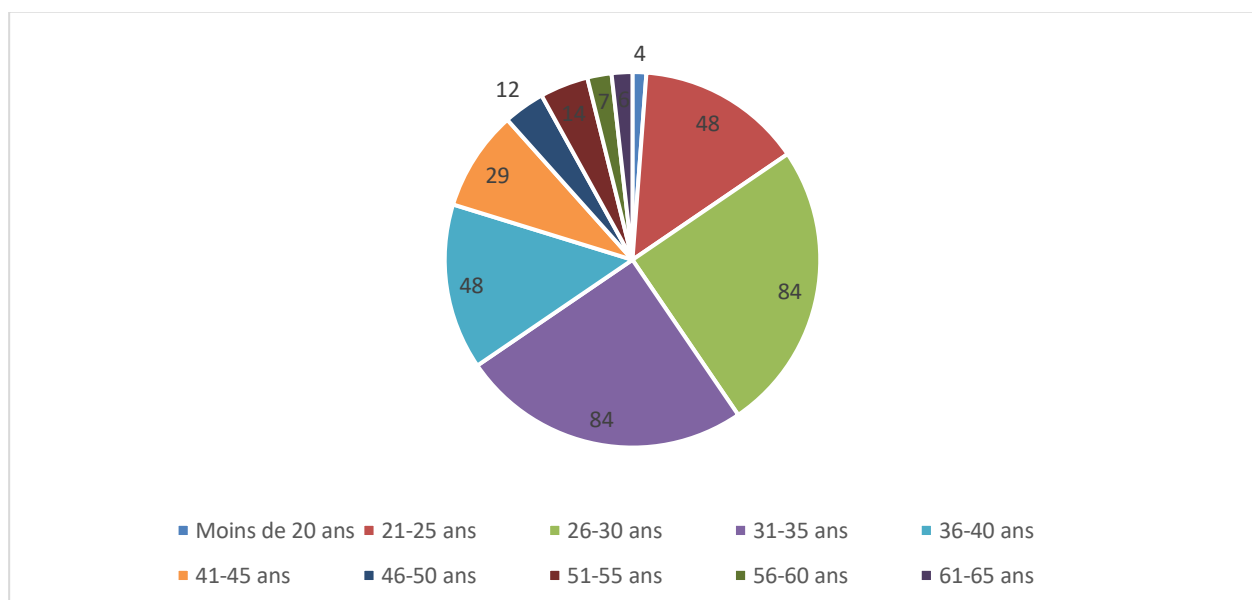
Figure n°1: Sexes des enquêtés



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

La figure ci-haut démontre que notre échantillon a été composé de 71% d'hommes et de 29% de femmes.

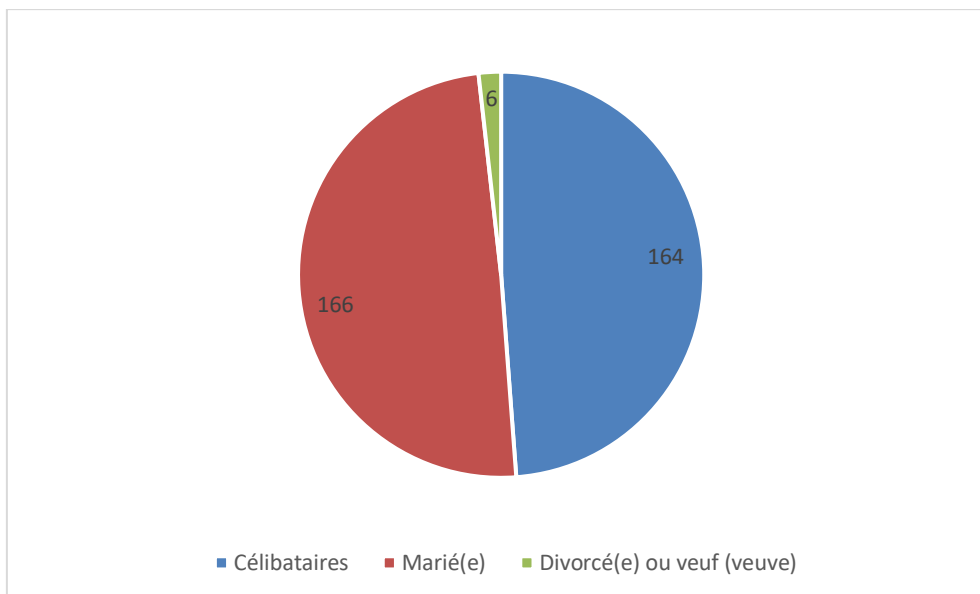
Figure n°2: Ages des enquêtés



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

En qui concerne l'âge de nos répondants, les catégories les plus représentées sont celles des personnes âgées de 26 - 30 ans avec 25% et celles de 31-35 ans avec également 25%. Les moins représentées sont les catégories des personnes âgées de moins de 20 ans, les 61 - 65 ans et les 56 - 60 ans avec respectivement 1.2%, 1.8% et 2.1%.

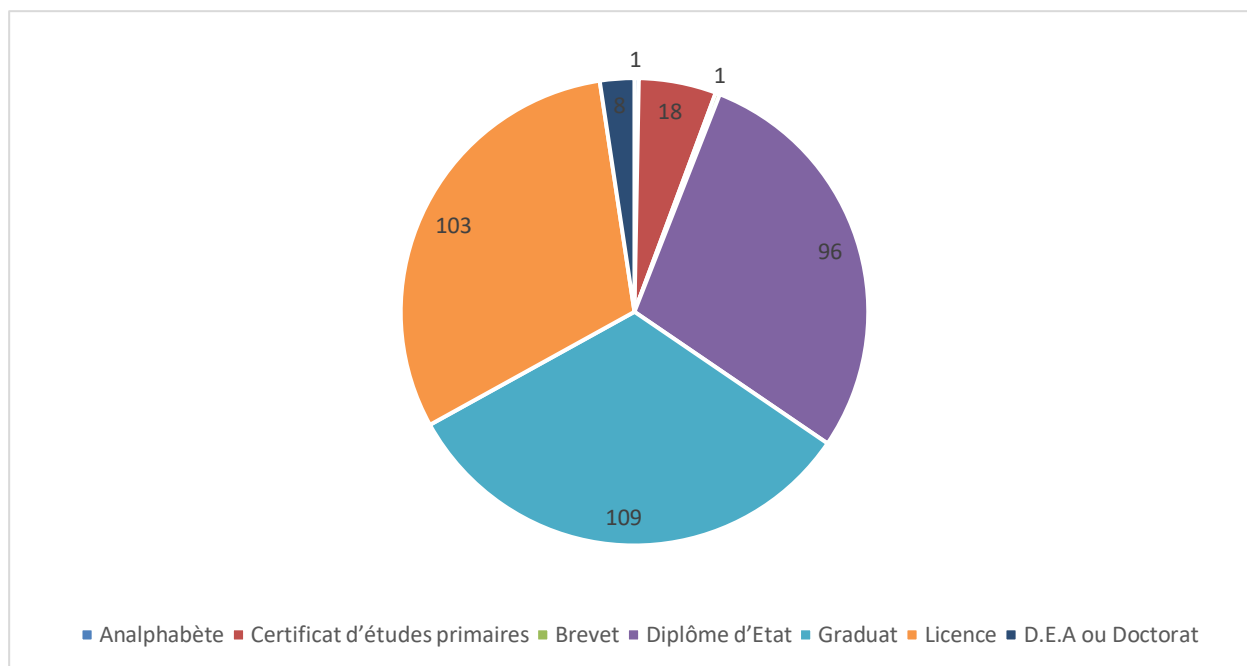
Figure n°3: Statuts matrimoniaux des enquêtés



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinois.

Les répondants mariés ont été les plus nombreux avec près de la moitié de notre échantillon, soit 49.4%, suivis des célibataires avec 48.8% et enfin les divorcés(es) et veufs (ves) avec seulement 1.8%.

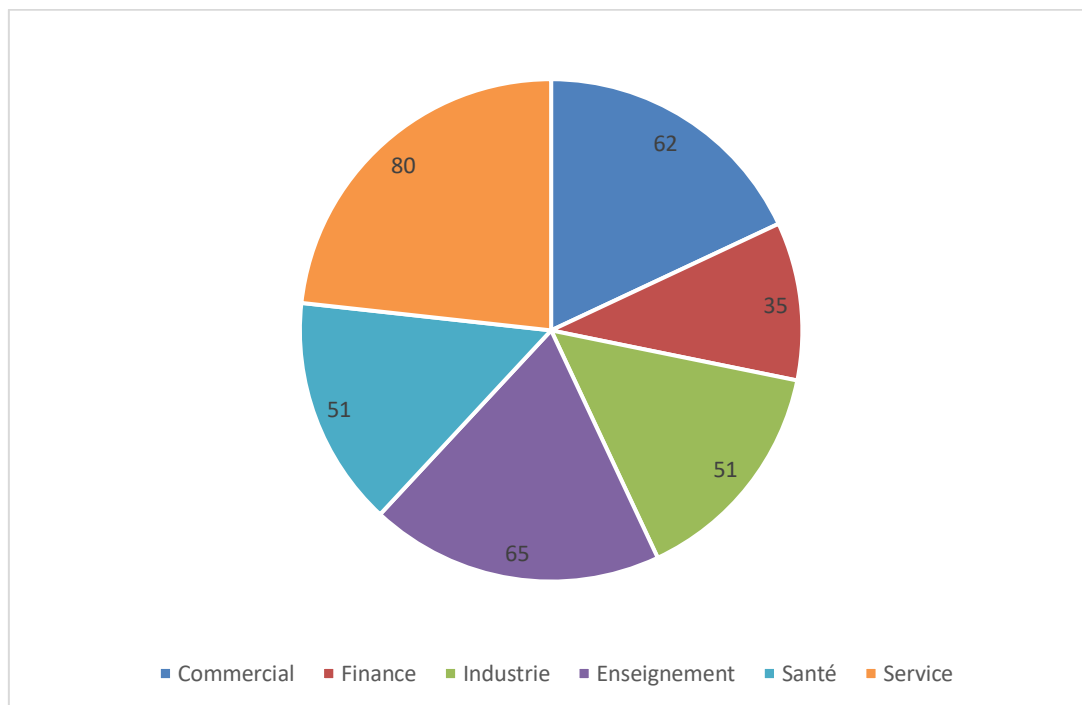
Figure n°4 : Niveaux d'études des enquêtés



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinois.

Le graphique ci-haut démontre qu'en ce qui concerne le niveau d'études de nos répondants, les gradués et les licenciés ont été majoritaires avec un pourcentage cumulé de 63%.

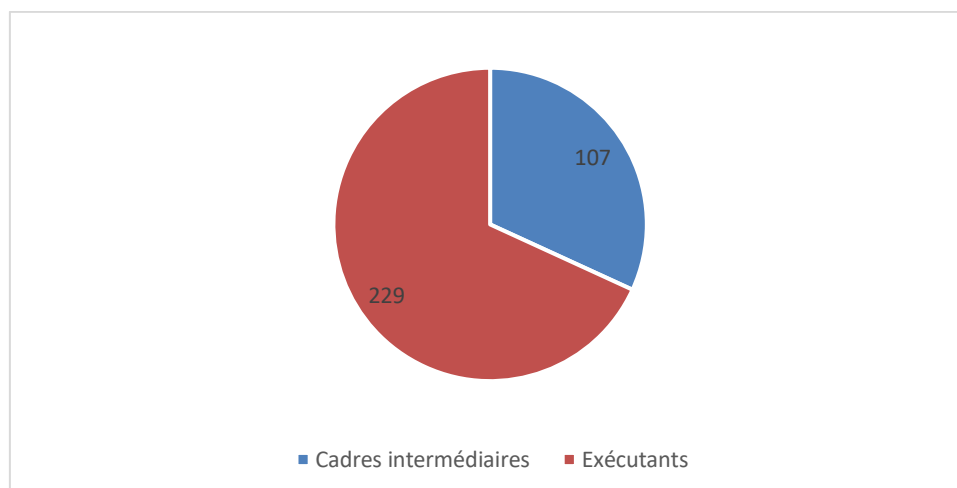
Figure n°5 : Secteurs d'activités des enquêtés



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

En ce qui concerne la répartition des répondants concernant leurs différents secteurs d'activités, il ressort du graphique ci-haut que le secteur Service est le plus représenté avec 23.8% et le secteur des finances et banques est le moins représenté avec 10.4%.

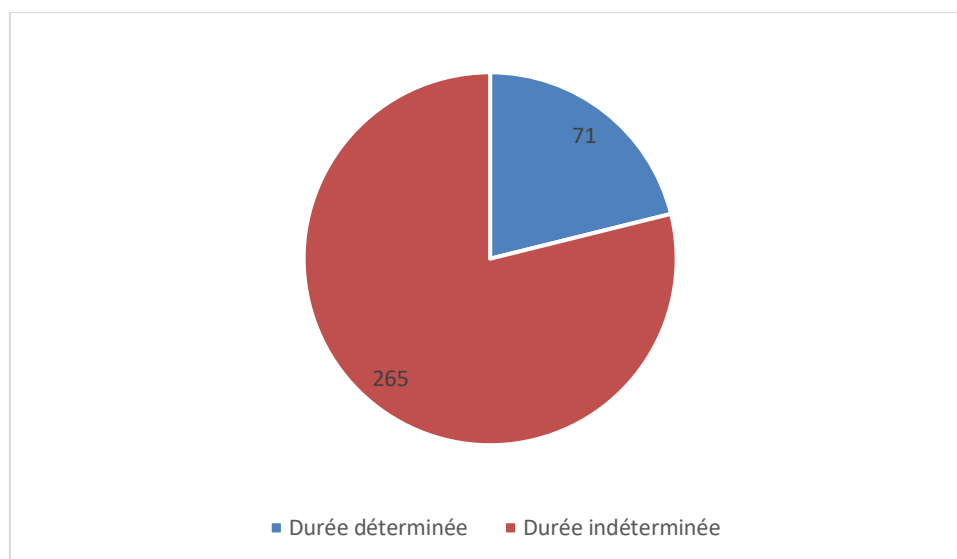
Figure n°6 : Catégories socio-professionnelles des enquêtés



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

Il ressort du graphique ci-haut que notre échantillon a été majoritairement constitué des agents exécutants (68%) et minoritairement des cadres (22%).

Figure n°7 : Types des contrats de travail des enquêtés



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

Sur un effectif total de 336 enquêtés, notre échantillon a été constitué de 78.9% d'employés possédant un contrat à durée indéterminée avec leurs entreprises, contre 21.1% de ceux possédant un contrat à durée déterminée.

4.2. Analyse bi-variée de la satisfaction générale au travail

4.2.1. Analyse bi-variée des variables qualitatives

Nous présentons ci-dessous le lien entre les facteurs environnementaux et la satisfaction au travail.

Tableau n°3 : Résultats de l'association entre la satisfaction générale au travail et les facteurs environnementaux.

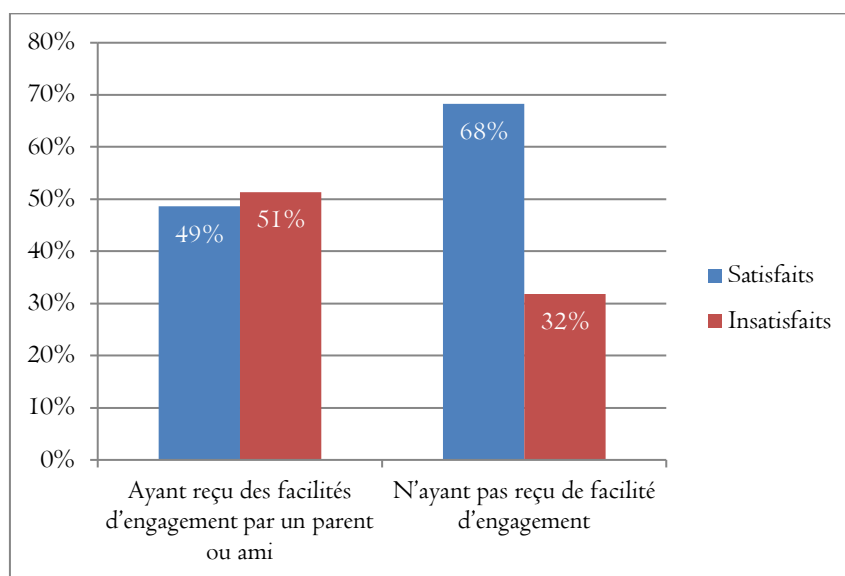
Facteurs	Nombre des satisfactions	Proportion des satisfactions	Chi-2	P-value
Test d'embauche				
Ayant passé le test	132/210	63%	2.147	0.143
N'ayant pas passé le test	69/126	55%		
Facilitation d'engagement				
Ayant eu des facilités	70/144	49%	13.176	0.000***
N'ayant pas eu des facilités	131/192	68%		
Chômage				
Ayant été au chômage	64/116	55%	1.593	0.207
N'ayant pas été au chômage	137/220	62%		
Régularité des congés				
Congés réguliers	99/130	76%	23.532	0.000***
Congés non réguliers	102/206	50%		
Syndicalisation				
Salarié syndiqué	74/90	82%	25.663	0.000***
Salarié non syndiqué	127/246	52%		

Source : Analyse des données de nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

En associant la variable dépendante *Satisfaction générale au travail* avec les autres variables indépendantes liées aux facteurs environnementaux, les résultats de l'analyse bi-variée nous révèlent que les variables indépendantes *Facilitation lors de l'embauche*, *Régularité des congés* ainsi que *Syndicalisation* sont statistiquement associées à la variable dépendante *Satisfaction générale au travail*. Par contre, le fait d'avoir passé le test d'embauche et le fait d'avoir été au chômage dans les dix dernières années ne sont pas statistiquement associés à la satisfaction générale au travail.

4.2.1.1. Étude de la relation entre la facilitation lors de l'embauche et la satisfaction générale au travail

Figure n°1 : Relation entre la facilitation lors de l'embauche et la satisfaction générale au travail



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

La figure ci-contre nous montre que les facilités reçues lors de l'embauche diminuent la satisfaction générale au travail alors que leur absence l'augmente.

Concrètement, les employés qui ont été engagés grâce à des recommandations ou une quelconque facilité de leurs parents, amis ou connaissances enregistrent une proportion de satisfaction générale de 49% soit 70 employés satisfaits/144, contre 68 % de proportion de satisfaction générale pour les employés n'ayant pas reçu ces soutiens (131 employés satisfaits/192).

Une autre question importante à ce niveau est de savoir comment circule les informations relatives aux offres d'emplois dans les PME de Kinshasa ayant été enquêtées dans le cadre de cette étude. Ainsi, à la question suivante : « Comment avez-vous été informé de l'offre d'emploi qui a conduit à votre engagement dans votre entreprise actuelle » ? Nous avons obtenu les réponses suivantes :

1. Un parent travaillant au sein de l'entreprise : 33.6% (113 employés enquêtés)
2. Amis : 25.3% (85 employés enquêtés)
3. Valves de l'entreprise : 20.5 % (69 employés enquêtés)
4. Internet : 10.7% (36 employés enquêtés)
5. Autres : 4.2 % (14 employés enquêtés)
6. Journal : 3.6 (12 employés enquêtés)
7. Stages : 2.1 (7 employés enquêtés)

Il ressort des résultats ci-haut qu'environ 60% des personnes embauchées dans les PME de Kinshasa ont reçu l'information de l'offre d'emploi par le canal de leurs parents ou amis. Le recours aux voies officielles telles que les valves de l'entreprise, l'internet, n'est pas toujours évident.

Eu égard à la carte culturelle de Bollinger et Hofstede (1987), les pays africains sont classés dans le groupe des sociétés collectivistes pour lesquels, les principes de solidarité sont fondamentaux. Selon plusieurs auteurs (Kabou, 1991 ; Ejiofor, 1987 ; Desaunay, 1987), cette solidarité africaine conduit les Africains au népotisme et au favoritisme. Lors des recrutements, on sélectionne au nom de la solidarité africaine, des proches, des membres de la famille sans tenir compte des exigences des postes. Ceci est conforté par l'étude de Makaya et Bakengela (2018). Dans leur étude, le clientélisme a constitué pour 82% (favoritisme-53% et tribalisme-29%) des enquêtés, le facteur culturel le plus important ayant une influence négative sur la performance des PME de Kinshasa. Selon ces derniers, en Afrique, en général et en RDC en

particulier, « *On ne place pas l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Les offres d'emplois ne sont que des simples formalités, pour faire croire aux gens qu'il y a eu recrutement. Mais en réalité, ce ne sont que des engagements clientélistes.* ».

Cependant, les résultats de nos enquêtes montrent que la solidarité africaine a aussi un aspect positif dans le sens où, il favorise un bon climat de travail. En effet, la solidarité africaine contribue à créer l'harmonie entre collègues et favorise de bonnes relations entre supérieurs et subalternes. Et le climat de travail influe beaucoup sur la satisfaction des employés.

En parlant de la culture africaine, plusieurs auteurs (Beugré et Offodile, 2001 ; Kessy, 1998 ; Ouattara, 1994 ; Bourgoin, 1984) pensent que la culture africaine regorge de plusieurs valeurs qui pourraient être bénéfiques au bon fonctionnement des entreprises africaines.

Selon Coquery (1985), le sens de la solidarité et de l'honneur, le sens des relations communautaires, le sens du dialogue occupent une place remarquable et sont susceptibles d'être intégrés au processus du développement (Coquery, 1985). Dans le même ordre d'idée, Mangaliso (2001) pense que la communication de face-à-face qui est facilitée par la tradition orale est une grande valeur managériale. Kessy (1998) a même proposé que les grandes qualités de la tradition orale (convivialité, dialogue et bonne circulation de l'information) soient renforcées par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) afin d'offrir un avantage concurrentiel aux entreprises africaines. Concernant les relations humaines en Afrique, Desauay (1987), pense que l'intensité relationnelle est parfois une contrainte, mais surtout une richesse que les entreprises (ivoiriennes) auraient intérêt à sauvegarder.

Au préalable, l'information sur la vacance de poste et l'offre d'emploi circule très différemment dans des PME et dans les grandes entreprises. Selon Petra (2017, p.74) dans les PME, le système d'information interne est direct et informel à cause de la forte proximité des acteurs. D'ailleurs, plus de la moitié des employés des PME enquêtées ont reçu l'information sur les offres d'emplois de bouche à l'oreille de la part de leurs parents ou amis.

En ce qui concerne des facilités reçues lors de l'embauche, nos résultats de l'analyse multivariée et ceux de l'analyse bi-variée ont montré que les employés qui ont été embauchés grâce à des recommandations ou une quelconque facilité de leurs parents, amis ou connaissances ; enregistrent moins de satisfaction que ceux n'ont pas été pistonnés.

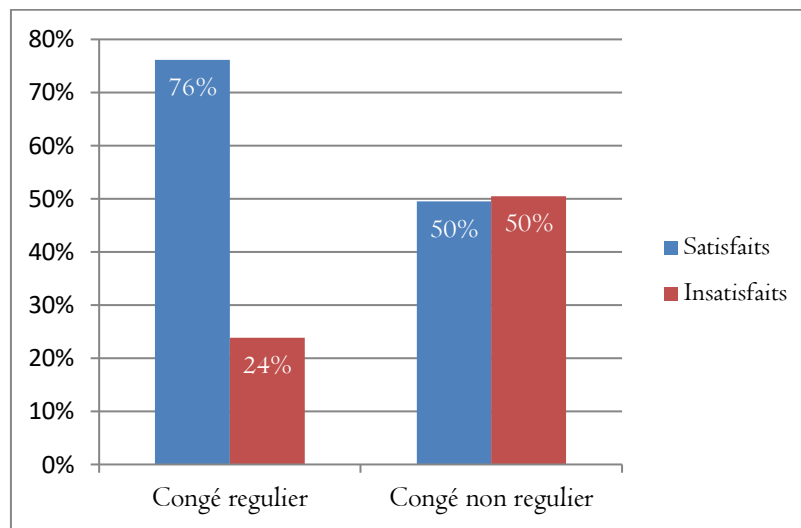
Ceci peut s'expliquer par le fait qu'une personne qui a été engagée sans un quelconque soutien serait celle qui répond aux critères du poste et qui a convaincu le recruteur avec sa compétence. Une telle personne aurait donc un pouvoir élevé de négociation de son salaire et/ou des conditions de travail. Par contre, le soutien suppose que la personne qui en est bénéficiaire n'aurait pas le profil exigé pour le poste offert. D'ailleurs, dans le contexte kinois, la facilitation d'embauche peut se monnayer et peut coûter le sacrifice des premiers mois de salaire au profit de la personne qui avait soutenu le recrutement ou la perte du pouvoir de négociation de celui-ci.

4.2.1.2. Étude de la relation entre la régularité des congés et la satisfaction générale au travail

La figure ci-contre montre que la régularité des congés influence positivement la satisfaction générale au travail alors que l'absence des congés ou l'irrégularité des congés la diminue. En effet, les employés qui vont régulièrement en congé enregistrent une proportion de satisfaction générale de 76% soit 99 employés satisfaits/130, contre 50 % de proportion de satisfaction générale pour les employés qui prennent rarement ou ne prennent jamais des congés (102 employés satisfaits/206).

Le sixième chapitre du code du travail congolais (2002, p. 39 et 40) exige à l'employeur d'accorder un congé annuel au travailleur et le travailleur ne peut renoncer à ce congé. Pourtant les résultats de nos analyses ont relevé que seulement 130 employés enquêtés sur 336 vont régulièrement en congé de reconstitution (38.7% de notre échantillon) ; les 206 autres employés enquêtés (61.3% de notre échantillon) ne vont jamais et/ou vont rarement en congé de reconstitution.

Figure n°2 : Relation entre la régularité des congés et la satisfaction générale au travail



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

D'après les employés enquêtés, les raisons sont nombreuses. Il s'agit notamment de la mauvaise foi des chefs, de la suspension de la paie du salaire pendant leurs congés, de l'impossibilité de remplacer les travailleurs en congé et l'existence des contrats n'ayant pas prévu le congé de reconstitution en faveur des travailleurs dans leurs clauses.

Or, les résultats de l'analyse bi-variée révèlent que la régularité des congés influence positivement la satisfaction au travail. Nos résultats de l'analyse bi-variée ont démontré que les employés qui vont régulièrement en congé enregistrent un niveau de satisfaction de 76%, contre presque 50 % de niveau de satisfaction pour les employés qui vont rarement ou n'ont jamais été en congé de reconstitution.

Ces résultats semblent donc logiques, car un niveau de stress élevé au travail entraîne généralement une dégradation du bien-être et cette dégradation peut avoir des conséquences néfastes sur les attitudes et comportements organisationnels des salariés (Poirot, 2004). Par ailleurs, travailler pendant plusieurs jours, plusieurs mois sans un temps de congé est sans doute l'une des causes de l'épuisement au travail.

4.2.1.3. Étude de la relation entre l'affiliation à un syndicat et la satisfaction générale au travail

Selon la figure ci-contre, la satisfaction générale au travail augmente avec la syndicalisation et l'insatisfaction avec la non-syndicalisation. En d'autres termes, les employés syndiqués enregistrent une proportion de 82% de satisfaction générale au travail (74 employés satisfaits/90) contre 52 % de proportion de satisfaction générale pour les employés non syndiqués (127 employés satisfaits/246). Et pourtant les résultats de notre analyse descriptive ont relevé que les employés syndiqués représentent seulement 26.8% de notre échantillon, tout le reste n'ayant pas de protection syndicale.

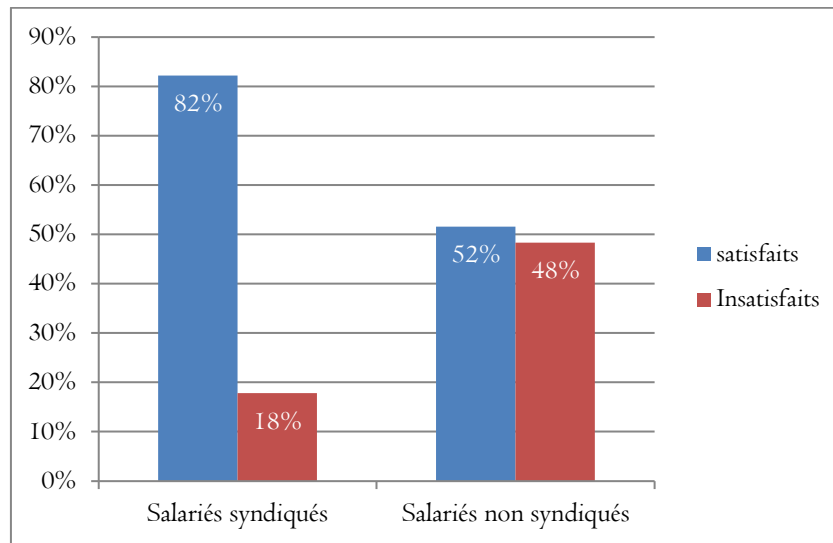
Les résultats de l'analyse bi-variée concluent qu'il existe un lien positif entre la syndicalisation et la satisfaction au travail. En effet, les syndicats constituent un moyen d'expression collective des salariés et a donc plusieurs effets positifs sur la productivité et la gestion des entreprises (Freeman et Medoff, 1984).

Pourtant, les résultats des analyses ont révélé un faible taux de syndicalisation au sein des PME de Kinshasa. En effet, seulement 90 employés enquêtés sur 336 sont syndiqués (27% de notre échantillon) et les 246 autres employés enquêtés (73% de notre échantillon), n'ont pas de protection syndicale.

Les études antérieures ont également trouvé un faible taux de syndicalisation dans le secteur privé comparativement au secteur public. En analysant les taux de syndicalisation dans les pays

européens, les statistiques fournies par DARES (2016) montrent que dans tous les pays, le taux de syndicalisation est plus fort dans le secteur public que dans le secteur privé.

Figure n°3 : Relation entre l'affiliation à un syndicat et la satisfaction générale au travail



Source : Nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

Même en Amérique, le secteur privé enregistre un faible taux de syndicalisation comparativement au secteur public. Selon Labrosse (2018), les taux de présence syndicale aux États-Unis en 2016 ont été de moins de 10 % dans le secteur privé et un peu moins de 40 % dans le secteur public. Au Québec ces taux ont été de 23,7 % dans le secteur privé et 84 % dans le secteur public pour la même année.

Selon le rapport du BIT (2015, p.24), le taux de syndicalisation dans les PME, laissent à désirer dans le monde. La densité syndicale des PME est très faible presque partout. Elle est estimée à 2% en France, à 15% aux Pays-Bas et à moins de 2% au Japon.

Or, les résultats trouvés ont démontré une l'influence positive exercée par la syndicalisation sur la satisfaction générale au travail ; par contre la non-syndicalisation augmente l'insatisfaction des employés. Dans la même étude, l'analyse de la satisfaction par facette a révélé que les employés syndiqués enregistrent des scores plus élevés de satisfaction spécifique que ceux des employés non-syndiqués.

Nos résultats corroborent ceux qui ont été décrits par les auteurs qui confirment que la syndicalisation présente de nombreux avantages pour les employés. Le premier avantage est que les salaires des employés syndiqués sont supérieurs à ceux qui ne le sont pas et les secteurs syndicalisés offrent des salaires plus avantageux par rapport à ceux qui ne le sont pas, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement (Guiboumou, 2009).

Le deuxième avantage est que les travailleurs syndiqués comptent beaucoup plus d'ancienneté que les travailleurs non syndiqués et accusent un ratio de démission nettement plus faible que les travailleurs non syndiqués (Paquet et Najem, 2007).

Le troisième avantage pour Paquet et Najem (2007) sont que les travailleurs syndiqués reçoivent un salaire horaire nettement supérieur aux travailleurs non syndiqués. Par ailleurs, les travailleurs syndiqués ont une charge horaire hebdomadaire de travail moindre et bénéficient de deux fois plus d'avantages sociaux (11,1% par rapport aux salaires pour les syndiqués et seulement 5,8% pour les non-syndiqués).

En ce qui concerne les pratiques d'embauche, Paquet et Najem (2007) remarquent que les recrutements internes sont deux fois plus importants dans les entreprises syndiquées que dans les entreprises non syndiquées. Ceci est sans doute à cause des contraintes qu'imposent les conventions collectives en faveur des salariés déjà en poste. Quant aux promotions, les milieux de travail syndiqués accordent une plus grande importance à l'ancienneté dans l'entreprise, pour

la promotion des grades, alors que les entreprises non syndiquées valorisent un peu plus le rendement comme critère pour accorder les promotions de grades aux agents.

En bref, la syndicalisation est un des facteurs importants de la satisfaction des employés de toute entreprise, quelle que soit sa taille (PME ou GE), car elle contribue efficacement à l'amélioration des conditions de travail des employés et par conséquent à l'amélioration de leur productivité.

4.2.2. Analyse bi-variée de la variable quantitative (test de comparaison des moyennes student)

Tableau n°4 : Résultats de l'association entre la satisfaction générale au travail et la variable quantitative « Temps de chômage ».

Variables	Moyenne	Ecart-type	T	P-value
Temps de chômage				
- Satisfait	16,84	31,55	-0,163	0,434
- Insatisfait	16,30	26,73		

Source : Analyse des données de nos enquêtes auprès de quelques employés des PME kinoises.

En associant la variable dépendante *Satisfaction générale au travail* avec la variable quantitative *Temps de chômage*, les résultats de l'analyse bi-variée révèlent que le *Temps de chômage* n'est pas statistiquement associé à la variable dépendante *Satisfaction générale au travail*.

Par ailleurs, les employeurs des PME de Kinshasa profiteraient du manque d'emplois dans le pays pour proposer des salaires faibles. L'analyse des rémunérations mensuelles des employés enquêtés a confirmé que les salaires sont généralement faibles dans les PME enquêtées. Telle est aussi l'observation du rapport IV du BIT (2015, p.23) selon laquelle les salaires dans les PME sont très bas.

Il convient de noter que les entrepreneurs congolais sont eux-mêmes motivés par le chômage et la pauvreté, ainsi ils se lancent dans l'entrepreneuriat après avoir épuisé toutes les possibilités de trouver un emploi et d'acquérir des revenus (Makunza et al., 2022). Dans ce contexte, offrir des salaires décents à leurs employés peut s'avérer être illusoire.

En dehors de la rémunération, les études empiriques soulignent des facteurs liés au contenu du travail et plusieurs facteurs psychologiques exerçant une influence majeure sur la satisfaction au travail.

Par exemple, l'étude de Karrakchou (2020) pousse à s'interroger sur les pratiques managériales que devraient considérer les organisations, le niveau d'implication et d'engagement qui constituent « *des leviers intrinsèques* » exerçant une influence prépondérante sur les ressources humaines.

D'après Chraïbi. (2020), la confiance interpersonnelle joue également un rôle capital dans la satisfaction au travail. Le chercheur insiste sur la confiance que les employés accordent à leurs supérieurs hiérarchiques. Il épingle en particulier le management et l'administration ainsi que la supervision ; ces deux éléments indispensables sont à considérer pour une meilleure gestion de la composante humaine.

Dans le même ordre d'idées, Kobiyh (2021) insiste également sur l'importance de la collaboration et du bien-être au travail.

Quant à Kande (2023), son étude s'intéressant plus particulièrement au secteur de la santé démontre clairement que le burn-out chez les employés du secteur de la santé est une réalité occultée. Les conditions de travail de cette catégorie, ce personnel pousse certains à générer du stress professionnel, favorise le burn-out et impacte non seulement leurs santés, mais également leurs vies professionnelles et familiales, minant ainsi leurs satisfactions au travail.

5. Conclusion

Cette étude a visé l'étude des facteurs environnementaux qui influencent la satisfaction au travail des employés des petites et moyennes entreprises de Kinshasa.

En associant la variable dépendante *satisfaction au travail* avec les variables indépendantes liées aux facteurs environnementaux, les résultats de l'analyse bi-variée ont révélé que les variables indépendantes *facilitation lors de l'embauche*, *régularité des congés* et *syndicalisation*, sont statistiquement associées à la variable dépendante *satisfaction au travail*. Par contre le fait d'avoir passé le test d'embauche et le fait d'avoir été au chômage dans les dix dernières années n'ont pas été pas statistiquement associés à la satisfaction au travail.

Nos résultats de l'analyse bi-variée ont découvert une association entre le fait d'avoir reçu des facilités lors de l'embauche et la satisfaction au travail. En effet, les employés qui ont été engagés grâce à des recommandations ou une quelconque facilité de leurs parents, amis ou connaissances sont moins satisfaits que ceux n'ayant pas reçu de facilité lors de leur embauche.

Nos résultats ont également découvert une association entre la régularité des congés et la satisfaction au travail. En effet, les employés qui prennent régulièrement leurs congés sont plus satisfaits que ceux qui ne prennent que rarement ou jamais leurs congés.

Nos résultats de l'analyse bi-variée ont encore conclu à l'association entre la satisfaction et la syndicalisation. En effet, les employés syndiqués sont plus satisfaits que les non-syndiqués.

Cependant, la limite principale de cette recherche est basée sur la constitution de l'échantillon d'enquête. La liste actualisée des PME de Kinshasa n'ayant pas été disponible au sein de la COPEMECO (Coopérative des petites et moyennes entreprises du Congo), nous avons été contraints à recourir à une technique d'échantillonnage non probabiliste, en l'occurrence la technique d'échantillonnage de convenance, les résultats de cette étude ne pouvant donc pas être généralisés à toutes les PME congolaises.

À l'issue de cette étude, nous proposons les deux pistes d'approfondissement suivantes pour les futures recherches :

- 1) Mener des recherches plus approfondies relatives à l'influence de la culture nationale congolaise et de la législation du travail sur la satisfaction des employés des PME.

Les valeurs culturelles locales exercent une influence majeure sur le comportement des employés au travail et par conséquent sur leur satisfaction au travail. Cette étude qui a analysé uniquement l'aspect des recrutements des employés des PME dans le milieu congolais nous permet de cerner du premier coup d'œil l'impact de la culture congolaise sur le fonctionnement des PME à Kinshasa. Il serait donc souhaitable que plusieurs autres études soient menées en intégrant d'autres dimensions de la culture nationale déjà évoquées par la littérature existante.

Par ailleurs, l'influence des lois régissant le fonctionnement du travail sur la satisfaction des employés est indéniable. Cependant, le respect de ces lois au sein des petites et moyennes entreprises n'est pas toujours évident, et cela pose un grand problème. Cette étude qui s'est focalisée sur le respect du droit des congés annuels des employés ouvre la porte aux autres chercheurs afin qu'ils étudient le respect de plusieurs autres aspects de la loi dans les PME. Des recherches plus approfondies afin de mieux comprendre les contours du problème sont nécessaires : étudier les obstacles au respect de la loi dans les PME, vulgariser les lois afin que les employés et employeurs connaissent leurs droits et devoirs, révéler aux dirigeants des PME les conséquences positives ou négatives de l'exécution ou non de ces lois,... Ceci limiterait les abus décriés par le Bureau international du travail au sein des PME et favoriserait leur épanouissement.

- 2) Étudier de plus près la syndicalisation des employés des PME en RDC. Quels sont les déterminants de l'adhésion syndicale dans les PME ? Quels sont les obstacles à l'adhésion syndicale des employés des entreprises privées dans le contexte congolais ? Quelles sont les politiques et stratégies pouvant promouvoir la syndicalisation des employés des PME de la RDC ? Que d'autres chercheurs s'engagent à répondre à ces questions. Selon le Bureau International du Travail, la qualité de l'emploi est mauvaise dans les PME comparativement aux grandes entreprises, or la syndicalisation présente de nombreux avantages pour les employés.

Références

- (1). Audrain, A-F. (2000) *Proposition d'un cadre conceptuel des déterminants de la contribution des attributs à la satisfaction*. Disponible sur : <https://www.researchgate.net/publication>. Consulté le 5/05/2023.
- (2). Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A. et Maksimovic, V. (2014) Who creates jobs in developing countries? In: *Small Business Economics*, vol. 43.
- (3). Beugré, C. D. et Offodile, O. F. (2001) Managing for organizational effectiveness in SubSaharan Africa: A culture-fit model. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 (4), p. 535-550.
- (4). Bollinger, D. et Hofstede, G. (1987) *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Les Éditions d'Organisation, Paris.
- (5). Bourgoin, H. (1984) *L'Afrique malade du management*. Editions Jean
- (6). Bureau international du travail (2015) Les petites et moyennes entreprises et la création d'emplois décents et productifs. Rapport IV, *Conférence internationale du Travail*, 104e session, Genève.
- (7). Chraïbi, S. (2020) « Contribution à l'étude du rôle de la confiance interpersonnelle dans l'amélioration des performances individuelles des salariés au travail », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(2), 161 – 183.
- (8). Code du travail congolais (2002). Disponible sur: https://www.droitcongolais.info/files/2.54.09.-Loi-du-16-octobre-2002_-Code-du-travail.pdf.
- (9). Coquery, V. C. (1985) Afrique Noire: Permanence set rupture [Black Africa: Continuity and rupture]. Paris, Payot, p. 17-18.
- (10). Demirgüç-Kunt, A. et Maksimovic, V. (2014) Who creates jobs in developing countries? In: *Small Business Economics*, vol. 43.
- (11). Desaunay, G. (1987) Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes. *Revue Française de Gestion*, Septembre - octobre 1987.
- (12). Doney, P.M., Cannon, J.P. et Mulien, M.R. (1998) Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 601-620.
- (13). Ejiofor (1987) *Management in Nigeria- Theories and issues*. Adricana-FEP Publishers Limited, Lagos.
- (14). Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- (15). Guiboumou, C. (2007) *L'action syndicale et l'impact sur la situation socio-économique des populations ouvrières au Gabon de 1960 à nos jours*. Thèse de doctorant en Sciences Economiques et Sociales. Université des Sciences et Technologies de Lille.
- (16). Hofstede, G. (1983) The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 75-89.
- (17). Hofstede, G. (1991) *Vivre dans un monde interculturel*. Editions d'Organisation, Paris.
- (18). Hofstede, G. (1993) Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, vol. 7, n°1, p. 81-94.
- (19). Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, vol. 2, n°1.
- (20). Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. et Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, vol.35, n° 2, 286-316.
- (21). Jonhnsrud, L. K., Heck, R. H. et Rosser, V. J. (2000) Morale matters: Midlevel administrators and their intent to leave. *Journal of Higher Education*, vol.71, n°1.
- (22). Kabou, A. (1991) *Et si l'Afrique refusait le développement*. L'Harmattan, Paris.
- (23). Kande.N. (2023) «Le burn out chez les personnels de santé, une réalité occultée : cas des sages-femmes et infirmiers sénégalais», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 4: Numéro 4» pp : 582 – 605.

- (24). Karrakchou. S. (2020) « La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(2), 1 – 22.
- (25). Kessy, M. Z. (1998) *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. CEDA, Abidjan.
- (26). Kobiyh M. (2021) «Développement du potentiel humain, vecteur de performance organisationnelle», *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(12), 444 -463.
- (27). Lapointe, P.A. (1998) Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition. *Sociologies et Sociétés*, vol. 30, n°2.
- (28). Leboyer, L.C. (2002) *La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies*. Editions d'Organisation, Paris.
- (29). Lederach, J-P (1995) *Preparing for Peace. Conflict Transformation across Cultures*. Syracuse University Press, Syracuse, New York.
- (30). Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, p.1297-1343.
- (31). Makaya, K. et Bakengela, S. (2018) Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa : Étude exploratoire. *Revue congolaise d'économie et de gestion*, n°12, p. 182-214.
- (32). Makunza Keke.E et al. (2022) «Entrepreneuriat de nécessité et entrepreneuriat d'opportunité : analyse exploratoire des enjeux et défis des deux paradigmes entrepreneuriaux », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(10), 186 -212.
- (33). Mangaliso, M. P. (2001), « Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa», *Academy of Management Executive*, vol. 15, n°3.
- (34). Mine, M. et Marchand, D. (2015) *Le droit du travail en pratique 2015/2016* (27e édition revue et augmentée). Éditions Eyrolles.
- (35). Mueller, C. W. et Kim S. W. (2008) The contented female worker: Still a paradox? In Hegtvedt, K. A. et Clay-Warner, J. (Eds.) *Justice: Advances in group processes*. UK, vol.25, Bingley.
- (36). N'Dongo, M.R. (1997) *L'Afrique Sub-saharienne du XX^e siècle*. L'Harmattan, Paris.
- (37). Northhouse, P.G. (2007) *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- (38). Ouattara, I. (1994) Management et culture : Les fondements de la nécessité d'une adaptation. Le cas de l'Afrique. *Revue Economique et Sociale Burkinabé (CEDRES)*, Etudes n°XXVIII. Université de Ouagadougou, FASEG, Burkina Faso.
- (39). Ouedraogo, L. (2006) *Impact des principes et normes de l'organisation internationale du travail (OIT) sur la performance des entreprises au Burkina- Faso*. Document de travail, Bureau International du Travail Genève, WP. 52, octobre 2006
- (40). Quinn, N. et Holland, D. (1987) *Cultural Models of Language and Thought*. Cambridge University Press, New York.
- (41). Rakotondrainibe, F. (2008) *L'application des principes et droits fondamentaux et des normes internationales du travail dans 18 entreprises à Madagascar*. Bureau international du travail Genève, DT. 60.
- (42). Silem, A. (1999) *Lexique d'économie*. Édition. Dalloz, Paris.
- (43). Singh, N. (2002) From cultural models to cultural categories: A framework for cultural analysis. *Advances in Consumer Research*, vol. 29, p. 239-240.
- (44). Sire, B. (1994) La gestion des rémunérations au service de la flexibilité. *Revue française de gestion*, p.104-113.
- (45). Spector, P.E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*, Thousand Oaks. Sage Publications, Inc. CA.
- (46). Sum, M. (2007) *Marché du travail et emploi au Cambodge : Contraintes à court terme et Enjeux à long terme*. Thèse de doctorat en sciences économiques. Université Lumière Lyon 2.
- (47). Taiebi, K. (2010) *Les rémunérations : Un facteur de motivation au travail dans les entreprises. Cas de l'E.N.AP* » Thèse de doctorat. Université D'ORAN Es-Senia.

- (48). Thuderoz, C. (1994) *La boîte, le singe, le compagnon : Syndicalisme et entreprise*. Presses Universitaires de Lyon, Lyon.
- (49). Trompenaars, F. (1993) *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. New York: Irvin.