
M.E.S., Numéro 125, Novembre - Décembre 2022

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 02 novembre 2022



Revue Internationale des Dynamiques Sociales
Mouvements et Enjeux Sociaux
Kinshasa, novembre - décembre 2022

FLEXIBILITE DANS LA PRATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SYSTEME DES ENTREPRISES CONGOLAISES

par

Alphonse D. KASONGO

*PhD., Professeur, Faculté de Psychologie et Sciences de l'Education
Université de Kinshasa*

Résumé

Le facteur humain est la variable la plus importante dans la gestion d'une entreprise. Cependant, l'application stricte de la politique paternaliste héritée de la colonisation et transformée en élément culturel dans notre pays, doit changer. Des nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines doivent garantir une participation active du personnel au développement de l'entreprise. Il faudrait quitter le système de gestion ou d'espoir de gestion basé principalement sur « le bon vouloir » du chef d'entreprise pour embrasser celui basé sur la « gestion par objectif », c'est-à-dire un système qui définit les indicateurs de performance qui sont par la suite communiqués à chaque employé de l'entreprise pour ainsi faire appel à sa formation continue. Ceci assurera son adaptation à son poste de travail et engendrer ainsi une grande participation à la vie de l'entreprise, source de sa motivation et sa satisfaction au travail.

Mots-clés : *Gestion des ressources humaines, GRH stratégique, Management*

Abstract

The human factor is the most important variable in running a business. However, the strict application of the paternalistic policy inherited from colonization and transformed into a cultural element in our country, must change. New methods of human resource management must guarantee the active participation of personnel in the development of the company. It would be necessary to leave the system of management or hope of management based mainly on the "goodwill" of the business manager to embrace a system based on "management by objective", that is to say a system which defines the performance indicators that are subsequently communicated to each employee of the company in order to use their continuous training. This will ensure his adaptation to his workstation and thus generate a great participation in the life of the company, source of his motivation and his satisfaction at work.

Key words: *Human Resources, strategic management, management.*

INTRODUCTION

La flexibilité dans la démarche des pratiques de GRH en RDC part d'une interprétation de la conception dite sociale de l'époque coloniale.

D'après cette conception, une entreprise est toujours constituée de deux facteurs importants de production qui méritent un entretien permanent. Il y a le facteur technique constitué des machines et du capital financier, et le facteur humain appelé à la manipulation du premier facteur. Dès lors que cette façon de considérer le fonctionnement d'une entreprise est établie, les deux facteurs deviennent des coûts, ou sont considérés comme tel. Or, par définition, un coût, en général et un coût de production en particulier est un élément dans le système capitaliste, comme dans les systèmes de production marchande en général, un symbole de la valeur relative des marchandises (et de la production des activités

qui les engendrent) qui prennent une forme monétaire (Marx, K. cite pat Nicholas, 2011).

Ainsi pendant la colonisation, le travailleur était beaucoup plus vu d'un point de vue des considérations paternalistes sociales que de la rémunération réelle et juste par rapport à son apport ou à sa contribution économique dans la vie de l'entreprise. Cette considération a continué même après l'indépendance et se manifeste encore aujourd'hui par soit l'existence des cantines de prise en charge (safetynet ou panier de sécurité) des travailleurs ou encore les attentes manifestes des travailleurs sur la nécessité d'une telle pratique.

Nonobstant l'existence de cet oxymoron dans les considérations de certains spécialistes de la GRH, cette fonction est devenue la pièce maitresse du fonctionnement de toute entreprise ou de toute organisation. Même si on opposait les considérations comme celles de Kane (1996) qui voit encore la GRH en sa période de balbutiement, contre celles de Welbourne et Andrews (1996) qui tout simplement contestent l'implication de la gestion de la personne (du personnel) de celle des GRH, il est impérieux de souligner le fait que d'autres études ont aussi tenté de différencier la gestion du personnel de la GRH (Sisson, 1990), en mettant l'accent sur l'approche stratégique de la gestion des personnes.

L'importance de cette discussion est le fait que toutes ces distinctions contribuent aux différences fondamentales dans la compréhension et la définition des pratiques de gestion des ressources humaines. En ce qui concerne notre discussion, la GRH ne devrait pas être intégrée dans un modèle unique, mais plutôt un accent adéquat devrait être mis sur la compréhension des problèmes de gestion des ressources humaines, ce qui aiderait les praticiens et les gestionnaires des entreprises et les organisations dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des pratiques de GRH qui seront productives et qui permettront aux entreprises d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel. Notre réflexion vise à explorer les pratiques de GRH dans le système des entreprises congolaises. Comment concilier la pratique paternaliste héritée de la colonisation et celle édictée aujourd'hui par la politique de la mondialisation ? Tel est le fil conducteur de cette étude. Mais avant tout, quelle est la nette compréhension de ressources humaines dans une entreprise ? Une brève conclusion met un terme à ce travail.

I. RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines dans une entreprise devraient, plutôt être vues comme des participants dont le retour en investissement rapporte un capital à l'entreprise. Ainsi, la GRH doit être une approche distinctive de la gestion de l'emploi. Si la gestion de l'emploi aide à réduire des difficultés de recrutement, la GRH dans sa pratique globale, cherche à obtenir un avantage concurrentiel grâce au développement stratégique d'une main-d'œuvre hautement engagée et compétente en utilisant un éventail intégré de techniques culturelles, structurelles et personnelles (Storey, 2001).

D'une manière générale, les politiques et pratiques de GRH sont menées dans un environnement économique, social, politique et juridique dans lequel se retrouvent implantées les entreprises. Ainsi, il est nécessaire d'avoir une connaissance historique et culturelle considérable des conditions locales pour comprendre les processus, les philosophies et les problèmes des modèles nationaux de GRH (Hofstede, 1993).

Le peuplement de la RDC a suivi deux modèles essentiels :

- l'industrialisation suivie de l'urbanisation ;
- l'urbanisation suivie de l'industrialisation.

Dans le premier schéma, la colonisation avait créé des entreprises à charte (principalement trois : l'Union Minière du Haut Katanga, la Compagnie des Chemins de Fer du Congo Supérieur aux Grands Lacs Africains et la Société Minière du Kivu), et après des populations avaient migré dans ces zones qui offraient de l'emploi. La seule différence ici est qu'au lieu que la demande de travail soit inférieure à l'offre, la colonisation avait instauré des pratiques de restriction d'exodes des populations vers ces zones d'exploitation, considérées comme des cités coloniales. C'était plus la pratique de l'importation de la main d'œuvre des milieux indigènes vers les zones d'exploitation qui étaient appliquées.

Dans cette considération, la structure de la population dans le milieu urbain coïncidait avec la structure de la main d'œuvre dans les entreprises coloniales. Le mode de gestion du personnel était celui édicté par la politique coloniale basée sur les objectifs de civilisation. Ce modèle de gestion était appliqué dans les entreprises comme système de gestion du personnel : le protectionnisme [social] ou encore mieux le paternalisme.

Dans le second schéma, où l'industrialisation suit l'urbanisation, on a remarqué un taux excessif de chômage car, le nombre d'emplois que l'industrialisation amenait ne correspondait pas nécessairement à la densité de la population déjà existante. Le degré élevé du chômage avait tout simplement renforcé la politique paternaliste pratiquée déjà dans les entreprises coloniales. L'obtention d'un emploi était placée au niveau de la « bonne volonté de l'employeur » et non de la compétence de l'employé.

Nonobstant cette considération historique et culturelle, il faudrait indiquer aujourd'hui que certaines entreprises commencent à s'intéresser à la composante « compétence de l'employé » en développant un intérêt sur le programme de formation continue de leurs personnels. Ces entreprises ont des centres de formation et organisent des sessions ou programmes de formation dont le module dépend du besoin de l'entreprise. L'une d'elles a attiré notre attention et intéresse cette étude compte tenu de la spécificité de ses programmes de formation. L'entreprise SEP-Congo (service d'exploitation pétrolière) est une entreprise privée dont l'objet est d'assurer l'approvisionnement en produits pétroliers sur l'ensemble du territoire de la RDC.

La compagnie se base sur une formation continue et robuste de son personnel. Cette formation est une combinaison des deux types de composantes, à savoir la formation basée sur des principes modernes de gestion et de management, et une composante basée sur la spécificité de l'environnement spécifique du milieu congolais. C'est cette infusion de ces deux composantes qui rend ses modules de formation un peu plus spécifiques.

II. METHODOLOGIE

Pour réunir les données de cette étude, nous avons mené une observation participante appuyée d'une série d'interviews libres [focus group]. La durée de l'investigation a été de trois mois, ce qui nous a permis d'atteindre la majorité du personnel affecté à Kinshasa, dans l'entreprise sous-étude.

L'observation participante nous a permis de faire partie intégrante dans l'élaboration et exécution de certains programmes de formation continue. Cette observation était ouverte et les sujets d'enquête savaient qu'ils étaient observés et non infiltrés.

Notre échantillon a été de plus ou moins 150 participants et plus spécifiquement 98 dont nous avons suivi l'évolution avec comme niveau d'étude les humanités (< D6) au licenciés ou assimilés (L2) et >L2 en passant par gradué ou assimilé (G3). Dans l'ensemble 40 femmes et 58 hommes avaient été atteints par notre observation et avaient participé aux sessions de focus group.

L'enquête a gravité autour de trois questions essentielles¹. Ces trois questions nous ont aussi aidé pour la récolte de nos données. Nous savions exactement ce dont nous avons besoin. Notre espoir était formulé autour de l'entendement selon lequel « tout travailleur verrait l'importance d'une formation continue dans la mesure où celle-ci non seulement lui permettrait d'accroître sa capacité dans l'exécution de sa tâche, mais aussi améliorerait sa performance. Cette dernière entrainerait ipso facto une amélioration de l'appréciation que l'employeur aurait de lui, ce qui serait aussi la source de la satisfaction au travail.

III. INTERPRETATION DES RESULTATS

Tableau # 1 : Caractéristiques et avis des participants

Question 1 : *Est-ce qu'il est important d'avoir un programme de formation continue dans votre entreprise ?*

Question 2 : *Est-ce que la formation continue peut améliorer l'appréciation qu'a votre supérieur sur vous et favoriser ainsi votre avancement ?*

Question 3 : *Est-ce que la formation continue peut favoriser l'amélioration de la façon dont le travail est fait et par là, augmenter votre productivité ?*

Caractéristiques et avis des participants

Identification	Nécessité d'une formation continue (Q1)		Amélioration de votre appréciation par le chef (Q2)		Faire mieux votre travail (Q3)	
	non	oui	pas important	important	pas du tout	Absolument
<D6	5	20	6	19	6	19
G3	8	9	7	10	8	9
L2	6	8	7	7	11	3
>L2	2	0	2	0	2	0
Subtotal	21	37	22	36	27	31

Femmes

¹ Cfr. Tableau #1

<D6	16	7	6	17	5	18
G3	5	9	5	9	3	11
L2	1	2	2	1	1	2
>L2	0	0	0	0	0	0
Subtotal	22	18	13	27	9	31
Total	43	55	35	63	36	62

Tableau #2 : Avis des travailleurs par rapport à l'apport ou impacte de la formation continue sur leur niveau de réalisation de soi.

Identification	Nécessité d'une formation continue (Q1)		Faire mieux votre travail (Q3)	
	non	oui	pas du tout	Absolument
All participants				
<D6	21.43	27.55	11.22	37.76
G3	13.26	18.37	11.22	20.41
L2	07.14	10.20	12.25	05.10
>L2	02.04	00.00	02.04	00.00
Total	43.87	56.13	36.72	63.27

Source : le calcul de ce tableau est fait sur base des données du tableau #1. Case #1 du tableau #1 = Case #1 du tableau #1 divisé par le nombre total des répondants dans la catégorie (ici 98)

Le croisement de la question Q1 et de la question Q3 a une certaine inférence quant à la perception de la formation actuelle des répondants peut influencer leur jugement quant au fait qu'un training ou une formation continue peut améliorer leur façon actuelle d'accomplir leur tâche. Le tableau #2 pose la question de savoir si « ce que je connais aujourd'hui est nécessaire d'être modifié pour permettre une amélioration dans l'exécution de la tâche ».

En d'autres termes, nous formulons l'hypothèse selon laquelle la perception de l'employé de sa formation actuelle sur la non nécessité d'une formation continue est négative quant à l'amélioration de l'exécution de sa tâche.

Pour répondre à cette préoccupation, nous avons croisé chaque fois les réponses correspondantes de la Q1 et celles de la Q3. Nous avons également standardisé les réponses en les convertissant toutes en expression de fraction. Et pour avoir une vue d'ensemble, nous présentons un tableau commun englobant les deux sexes.

Et pour tester la significativité de cette hypothèse, nous avons recouru à un test non paramétrique : le chi carré qui selon Healey (2009), a probablement été le test d'hypothèse le plus fréquemment utilisé dans les sciences sociales. Sa popularité est due en grande partie au fait que les hypothèses et les exigences de l'étape 1 du modèle en cinq étapes sont faciles à satisfaire. En particulier, le test peut être effectué avec des variables mesurées au niveau nominal et, comme il s'agit d'un chi carré non paramétrique ou sans distribution, aucune hypothèse sur la forme de la population ou la distribution d'échantillonnage serait importante. Cette considération cadre parfaitement avec notre hypothèse ainsi que les données de cette étude.

Soulignons ici cependant que la considération de la variable genre et du niveau d'études des participants n'était pas prise en compte dans la préoccupation précédente. Néanmoins, l'usage de la technique de *focus group* répond parfaitement à cette préoccupation. Cette technique avait permis de dégager les considérations émotives de chaque groupe selon le sexe et même le niveau d'études. Notons ici que la Q2 nous avait servi de base pour la conduite de cette technique.

Appliquant la formule (Healey, 2009) avec les données du tableau N#2,

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Où : O_i = valeur observée (valeur réelle) et E_i = valeur attendue.

En considérant le niveau Alpha = 0,05 avec le degré de liberté =1, nous trouvons X^2 calculé = 10.53 alors que la table de Fisher & Yates (citée par Healey, 2009 : appendis C : Distribution of Chi Square), nous indique le X^2 critique de 3,93. Ceci confirme les résultats du tableau N#3 ci-après :

Tableau #3. La formation continue n'a pas d'impact sur l'amélioration du travail

Identification	Nécessité d'une formation continue (Q1)	Faire mieux votre travail (Q3)
All participants	non	pas du tout
<D6	21.43	11.22
G3	13.26	11.22
L2	07.14	12.25
>L2	02.04	02.04
Total	43.87	36.72

Ce tableau (N#3) montre que même si 43.87 % des répondants souscrit à la non nécessité d'un programme de formation continue dans leur entreprise, 36.72% seulement ne pensent pas, néanmoins que le programme de formation continue n'a pas d'impact sur l'amélioration dans l'exécution de leur tâche. La majorité accepterait que pour améliorer les conditions d'exécution de leur tâche, un programme de formation continue serait

nécessaire. L'acquisition des nouvelles méthodes de travail ainsi que l'adaptation à la nouvelle technologie en rapport avec sa tâche sont absolument nécessaires. Ces objectifs s'inscrivent dans le plan de développement de SEP-Congo. Lequel plan est également communiqué aux travailleurs.

Ainsi, pour ceux des travailleurs qui ne voient pas la nécessité d'une formation continue dans leur entreprise, ils se basent sur leur niveau d'études et estiment déjà connaître ce qu'ils doivent faire et répondre ainsi aux exigences de leurs emplois. Cette attitude relève d'une surestimation de soi et d'une manifestation d'un conflit intrapersonnel. En effet, certains travailleurs se référant à la théorie de l'équité estiment que ce qu'ils font est déjà au-delà de ce que leurs tâches exigent ou encore ce que celles-ci paient en termes de revenue.

Certains autres, principalement les femmes, avancent la théorie de la complémentarité de salaires avec leurs maris. Le fait de dire que « *mon mari travaille aussi* » dénote une attitude paternaliste et encore le fait d'indiquer que « *je connais ou je suis bien avec mon chef* » cela dénote un clientélisme, attitude référentielle que caractérise la politique paternaliste.

Tableau #4 : La formation continue a un impact sur l'amélioration du travail

Identification	Nécessité d'une formation continue (Q1)	Faire mieux votre travail (Q3)
All participants	oui	Absolument
<D6	27.55	37.76
G3	18.37	20.41
L2	10.20	05.10
>L2	00.00	00.00
Total	56.13	63.27

Ce tableau #4 donne une idée complète sur le besoin de formation et d'application des programmes de formation continue et surtout de son adaptation aux méthodes actuelles de GRH. 56,13 % des participants évoquent la nécessité d'un programme de formation et 63,27% des répondants justifient cela comme variable d'une amélioration dans la manière d'exécuter leurs tâches.

Ainsi, ceux qui sont pour une formation continue y trouvent un avantage comparatif dans leur façon d'exécuter leurs tâches. Certains commentaires recueillis indiquent que quel que soit le niveau d'études que l'on a, une formation continue dans l'entreprise amène une certaine satisfaction en milieu de travail.

Subséquent à ce commentaire, le sentiment majoritaire est que néanmoins, cette formation continue doit être complétée par une politique vigoureuse sur la définition complète des objectifs et des exigences de chaque emploi en définissant aussi les indicateurs d'évaluation complète (360 degrés) du personnel sur base des indicateurs de performance de la formation. Par exemple faire suivre la conception et l'exécution du programme de

formation permanente par une politique d'affectation du personnel selon les compétences acquises.

Il devient ainsi impérieux que les gestionnaires et les praticiens des ressources humaines en RDC apprennent et adoptent des meilleures pratiques de GRH en suivant les exigences de la mondialisation pour que si la pratique venue des autres pays un peu plus développés est appliquée, une adaptation selon les exigences culturelles locales doit être aussi respectée. Ainsi, on doit penser à une ouverture et une objectivité dans le processus de recrutement et de sélection du personnel. Ceci doit plus se baser sur la compétence du personnel et non sur un système référentiel basé sur le bon vouloir du chef (la philosophie paternaliste). On doit favoriser un développement stratégique du personnel pour une utilisation optimale, ainsi qu'une flexibilité dans le système de rémunération ; revoir l'équilibre des pouvoirs dans l'application de l'égalité des chances en matière d'emploi.

Conclusion

La diversité socioculturelle en RDC n'a pas influencé les pratiques de GRH dans le pays. Pour améliorer les méthodes de gestion de nos entreprises et obtenir une très grande efficacité ou productivité du personnel, la pratique de GRH doit absolument changer. Le paternalisme culturel doit céder la place aux nouvelles méthodes de GRH basées sur la compétence, l'équité et le respect du droit du travail. La direction des entreprises ainsi que le gouvernement de la république doivent s'efforcer d'élaborer des politiques de RH cohérentes qui correspondent étroitement à la stratégie globale de l'entreprise. Favoriser l'efficacité de l'action positive pour garantir les opportunités d'emploi, aussi bien que l'harmonie de groupe qui peut améliorer la coopération et la prise de décision.

La discrimination dans l'emploi ainsi que le clientélisme ou référence tribale n'ont pas encore été traitée de manière adéquate en RDC. Ceci rappelle l'échec du «système de quotas» appliqué au niveau de l'admission à l'enseignement universitaire et qui du reste est toujours présent dans la plupart des organisations de service public.

Enfin, le fait que certaines entreprises étatiques, y compris le secteur de l'enseignement soient fortement syndiquées, n'a pas favorisé non plus, l'amélioration des pratiques de GRH. Les conditions de travail et de gestion de ces institutions font rarement objet de revendications pour leur amélioration, la plupart des revendications étant encore dans le domaine de rémunération équitable.

Il est évident donc que les pratiques de GRH en RDC, n'ont pas encore atteint un niveau de développement acceptable et il est urgent d'employer les services de professionnels des RH, de consultants et de chercheurs pour aider à façonner et à développer une nouvelle orientation directionnelle qui garantira une pratique efficace et efficiente des ressources humaines dans ce pays.

En bref, nous estimons que quand on connaît ce qui doit être fait selon les exigences de sa tâche, on se sent libéré de l'emprise subjective de l'employeur.

Notes bibliographiques

- Abercrombie, N., Hill, S. & Turner, B.S. (2000). Participant Observation. in Dictionary of Sociology (4th ed.) (p.256). New York: Penguin Books
- Allen, N.J. & Meyer, J.P.(1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*.49. 252-276.

- Armour, M, Rivaux, SL, Bell, H. (2009). Using context to build rigor: Application to two hermeneutic phenomenological studies - Qualitative Social Work, - journals.sagepub.com
- Aryee, S. & Tan, K.. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 40. 3. 288-305.
- Bakker, AB., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*. 62. 341-356.
- Beck, L. Trombetta, W., & Share, S. (1986). Using focus group sessions before decisions are made. *North Carolina Medical Journal*, 47, 73-74.
- Brickman, P. (1987). Commitment, conflict and caring. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Bura Pulunyo, C.M. (2016). Questions approfondies de statistique et psychométrie. Séminaire à l'intention des apprenants au D.E.S. en psychologie. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Carrier-Vernhet, A. (2012). Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources. Thèse de doctorat en sciences de gestion non publiée. Université de Grenoble. Grenoble.
- Castel, D. (2011). La satisfaction au travail : comprendre, mesurer, prédire le point de vue de l'individu. Lille. France : ANRT.
- Charles-Pauvers, B. & Commeiras, N. (2002). L'implication au travail. Paris : Editions Vuibert.
- Coxk, K.B. (2003). The Effects of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team Performance Effectiveness and Work Satisfaction. *Nursing Administration Quarterly*. Vol. 27, No. 227(2), 153-163.
- Creusier, J. (2014). Le rôle du bien-être au travail dans la relation satisfaction-implication. Document de travail. Université du Littoral Côte d'Opale (ULCO).
- Elmagri, M.I. and Eaton, D. 2011. Identifying the Factors Causing Interpersonal Conflict in Organisations (Through Analysing Secondary Data). *The Built & Human environment Review*, Volume 4, Special Issue. 3
- Fetter, B. (1973). L'union minière du Haut Katanga. Les cahiers du CEDAF. DRC : Kinshasa.
- 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.
- Healey, J.F. (2009). *Statistics, A tool for social research*. 8th edition. Wadsworth. Cengage learning. USA: Belmont, CA
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: international differences in work - related values*, London, Sage.
- Hofstede, G. (1991) *Culture and Organisations: software of the mind*, London, Harper Collins Business.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*. 67(3). 341-349.
- Kasongo, A. (2010). Impact of Globalization on Traditional African Religion and Cultural Conflict. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences* (2010) Vol 2, No 1, 309-322.

- Kaur, S.(2013). '360-degree performance Appraisal-Benefits and shortcomings', *International Journal of Emerging Research in Management and Technology* 2(6), 83-88.
- Krueger, R.A. & Casey, M.A. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Legge, K. (1995) *Human resource management: Rhetorics and Realities*, London, Macmillan.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4. 309 -336.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965).The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*. vol.49. n°1.24-33.
- Marsh, R. M. & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*. 22 (1). 57-75
- Mucchielli, A. (1979). *La méthode d'enquête : connaissance du problème, exercices pratique*. Paris : ESF.
- Mullins, J. L. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. (7th Ed). Edinburgh, England: Pearson Education Limited.
- Parry, T. & Lacey, P. (2000). 'Promoting productivity and workforce effectiveness', *Financial Executive* 16(6), 51-53.
- Périlleux, T. (1997). *Le travail des épreuves : dispositifs de production et formes de souffrance dans une entreprise industrielle*. Paris : Editions EHESS.
- Perreti, J-M. (2004). *Gestion des ressources humaines*. 11^{ème} édition. Paris : Vuibert
- Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Jorgenson, D. O. (1972). Effects of perceptions of equity an inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 56(1), 75-94.
- Rapport du Gouverneur général au Secrétaire d'État du 18 juin 1904, dans LOUWERS, O. et TOUCHARD, G.(1909). *Recueil usuel de la législation de l'État indépendant du Congo*, t. V, 1909, p. 261, citant des instructions données par le « Gouvernement local à tous les Chefs de district et de zone ».
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Editions Organisation.
- Schermerhorn, J. R., J.G. Hunt. R., Osborn, C. & De Bill, Y. (2010). *Comportement humain et organisation*. Montréal: ERPI.
- Storey, J. (2001) *Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management, A critical Text*, Thomson Learning. London.
- Vandenberghe, C., Landry, G., & Panaccio, A.J. (2009). *L'engagement organisationnel* (p275-306). In J. Rojot, P. Roussel & C. Vandenberghe, C. (Eds.). *Comportement organisationnel* (Vol. 3). : Perspectives en théories des organisations, Motivation au travail, Engagement dans l'organisation. Bruxelles : De Boeck.
- Veniard, A. (2011). Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management et avenir*. 49. 84-101.
- Ward, V.M. (1991). The comparability of focus group and survey results: three case studies. *Evaluation Review*, 15, 266-283.
- Welbourne, T. and Andrews, A (1996) 'predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation?'