
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

INCIDENCE DE LA RÉFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES SUR L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ COMMERCIALE DES TRANSPORTS ET DES PORTS

par

Michel REMO YOSSA

Chef de Travaux, Doctorant

Jonathan ENGUTA MWENZI

Professeur Associé

Alphonse KASONGO DJUNGA

Professeur Associé,

*(Tous) Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation,
Université de Kinshasa*

Résumé

Cette étude avait pour objectif d'évaluer l'efficacité de la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales relative à son objectif de booster l'engagement au travail des salariés. Pour ce faire, une échelle évaluant l'engagement au travail en deux temps (avant et après la réforme) a été administrée auprès d'un échantillon de commodité de 368 salariés de la Direction Générale de la Société Commerciale des Transports et des Ports. Les résultats obtenus à partir de la comparaison des moyennes de différentes dimensions de l'engagement au travail avant et après la réforme attestent la non-significativité des différences numériques constatées entre ces moyennes. Par conséquent, nous pouvons conclure que la réforme à la Société Commerciale des Transports et des Ports n'a pas eu un effet positif en termes d'engagement au travail des salariés.

Mots-clés : *Réforme, entreprises publiques, entreprises commerciales, engagement au travail et Société Commerciale des Transports et des Ports.*

Abstract

The objective of this study was to evaluate the effectiveness of the reform of public enterprises into commercial enterprises in terms of its objective of boosting employees' work commitment. To do so, a scale assessing work commitment in two stages (before and after the reform) was administered to a convenience sample of 368 employees of the General Management of the Société Commerciale des Transports et des Ports. The results obtained from the comparison of the averages of different dimensions of work commitment before and after the reform attest to the non-significance of the numerical differences found between these averages. Therefore, we can conclude that the reform in the Commercial Company of Transport and Ports did not have a positive effect on the work commitment of employees.

Keywords: *reform, public companies, commercial companies, work commitment and Commercial Company of Transport and Ports.*

INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises tant publiques que privées sont obligées de faire preuve de fortes capacités de compétitivité pour pouvoir réaliser les profits et résister face à la montée de la concurrence. C'est pourquoi, elles sont appelées à créer de bonnes conditions de travail pouvant permettre aux salariés d'être compétitifs et de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels.

La compétitivité apparaît, dans ce contexte, comme un indicateur de la performance organisationnelle dont les effets à long, moyen et court terme ne peuvent

que contribuer à la prospérité et à la croissance des entreprises. D'ailleurs, au travers le monde, des enquêtes annuelles sont réalisées afin d'évaluer la compétitivité des entreprises (Aubert & Leclair, 2006). En France, par exemple, les enquêtes de l'Insee ont révélé que la hausse de la compétitivité est significativement corrélée à l'augmentation des ventes et de la production ainsi qu'à une diminution des coûts des consommations intermédiaires et de la masse salariale (Chiappini, 2011).

En République Démocratique du Congo, plusieurs audits organisationnels ont fait le constat d'une faible compétitivité des entreprises du portefeuille de l'Etat (Remo, Enguta & Mayala, 2022 ; Mpoy, 2015, 2019 ; Kombo, 2010). Ainsi, ces entreprises sont perçues par les clients et le commun de mortel comme étant moins réceptives et inefficaces dans la prestation des services rendus aux citoyens (Rondeau, 2007). C'est pourquoi, elles sont qualifiées de canards boiteux et souffrent d'efficacité dans leur gestion quotidienne. Cette faible efficacité se traduit par : (1) la difficulté de ces entreprises à atteindre leur double objectif de production des biens et services ainsi que de contribution au Budget de l'Etat, (2) l'effet négatif du monopole dont elles jouissaient sur leur compétitivité et (3) la difficulté de l'Etat à affecter les ressources nécessaires pour résoudre les problèmes de ces entreprises (Mpoy, 2015).

Tous ces constats de faible efficacité des entreprises publiques ont poussé l'Etat Congolais à la réforme portant transformation de quelques entreprises publiques congolaises en sociétés commerciales. Cette réforme a été matérialisée par la loi-cadre n° 08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques et le Décret n° 09/11 du 24 avril 2009 portant mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques.

Cette réforme, qui s'inscrivait dans le cadre du programme général de redressement macroéconomique et sectoriel du pays, avait pour objectif de créer un cadre institutionnel susceptible de : (1) insuffler une dynamique nouvelle aux entreprises du portefeuille de l'Etat en vue d'améliorer leur potentiel de production et de rentabilité ; (2) contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises et de l'ensemble de l'économie nationale.

Cette réforme devrait aussi donner lieu à des changements organisationnels qui, logiquement, devraient impacter les pratiques de gestion de ressources humaines dans les différentes entreprises transformées. Ainsi, les salariés de ces différentes entreprises transformées devraient être très engagés et motivés au travail, car les études ont démontré que les changements des conditions de travail à la suite des réformes entraînent comme effets induits des modifications importantes au niveau de l'engagement au travail (Mpoy, 2015).

D'ailleurs, le modèle de l'engagement au travail de Hakanen et Roodt (2010) cite les réformes ou les changements organisationnels dans la liste des ressources de l'emploi qui impactent de manière considérable l'engagement au travail. Dans ce contexte, on peut admettre que la réforme des entreprises publiques, avait entre autre pour objectif spécifique, de susciter chez les salariés un engagement particulier au travail, qui du reste, est le gage d'une forte productivité individuelle et organisationnelle (Mpoy, 2015 ; 2019). A ce sujet, plusieurs études révèlent que l'engagement au travail, à la suite des changements organisationnels, est lié positivement à la performance de l'organisation. Benkhoff (1997) affirme, à cet effet, que l'engagement au travail permet aux organisations d'avoir des profits plus importants. Wright & al. (2005), de leur côté, démontrent que l'engagement au travail, à l'instar de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, est positivement lié à la performance des organisations américaines enquêtées.

Cet engagement au travail traduit un état d'esprit positif et épanouissant d'une personne qui travaille avec vigueur, qui s'investit dans son travail et qui a une tendance à s'absorber dans celui-ci. Cet engagement au travail se compose de trois dimensions distinctes : la vigueur, l'investissement (le dévouement) et l'absorption (Schaufeli et al., 2002).

La vigueur est un état caractérisé par un niveau d'énergie élevé, une résistance mentale importante, une volonté d'investir des efforts dans le travail et de les persévérer lors de situations difficiles. L'investissement est un état caractérisé par une implication élevée dans le travail, une forte motivation à relever des défis, de l'enthousiasme, et des sentiments de fierté et d'importance. L'absorption est un état caractérisé par le fait d'être pleinement concentré dans son travail et d'être profondément absorbé par les tâches, de sorte que le temps passe vite et que l'individu a du mal à se détacher de son contexte professionnel.

Eu égard à tout ce qui précède, il nous a paru important d'évaluer l'efficacité de cette réforme relative à son objectif de booster l'engagement au travail des salariés dans le souci de redynamiser les activités de ces entreprises. Cette étude s'inscrit derrière la vision managériale qui recommande des évaluations des réformes des entreprises afin de dégager leurs forces, faiblesses, menaces et opportunités. A ce sujet, Morris(1981) ainsi que Bézard et Preiss (2007) insistent sur la nécessité de procéder à l'évaluation de la réforme après une certaine période pour apprécier les avancées et corriger les erreurs.

Précisément, il est question pour nous de comparer l'engagement au travail des salariés de ces entreprises avant et après la réforme afin d'identifier les gains obtenus à la suite de la transformation au niveau de l'engagement au travail de ces derniers. Cette comparaison est dictée par le plan expérimental pré-test/post-test à groupe unique qui est très recommandé dans les études d'évaluations de l'efficacité des réformes ou des changements organisationnels (Simeone, 2006 ; Mertens, 2010 ; Corbière & Larivière, 2014 ; Fortin & Gagnon, 2015 ; White & Sabarwal, 2014 ; Rajotte, 2017).

De toutes les entreprises transformées, la présente étude ne cible que la Société Commerciale des Transports et Ports. Ce choix se justifie par le fait qu'elle fait partie des entreprises ayant un potentiel économique énorme pouvant donner lieu à une forte mobilisation des recettes (Kitumba, 2016).

I. CADRE METHODOLOGIQUE

1.1. Cadre physique de l'étude

La présente étude s'est déroulée à la Société Commerciale des Transports et des Ports (SCTP en sigle), autrefois appelée Office National des Transports (ONATRA). Les décrets n°09/11 et 09/12 du 27 Avril 2009 portant mesure transitoire relative à la transformation des entreprises publiques et la loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques ont transformé cette ancienne entreprise publique en société commerciale.

Le siège social de cette organisation est établi au numéro 177, boulevard du 30 juin, dans la commune de la Gombe dans la ville province de Kinshasa en face de l'immeuble SOCOM (ex-sozacom). Dans son rôle de catalyseur de l'économie congolaise, la Société Commerciale des Transports et des ports, se charge des activités lui confiées par l'État Congolais, propriétaire unique, liées à son objet social : (1) le transport ferroviaire et fluvial des personnes et des biens ; (2) les opérations maritimes

et fluviales ; (3) la réparation et construction navale et (4) les activités connexes qui sont actuellement ouvertes au public.

1.2. Participants à l'étude

La population de notre étude est constituée de tous les salariés de la Société Commerciale des Transports et des Ports de la ville de Kinshasa ayant vécu la réforme des entreprises publiques en entreprises commerciales. En d'autres termes, il s'agit des salariés engagés à la SCTP au plus tard en 2007 (deux ans avant la réforme). De cette population, un échantillon non-probabiliste ou de commodité de 368 sujets a été extrait. Cet échantillon étant hétérogène, il varie selon les variables suivantes : sexe, âge, ancienneté, niveau d'études et catégorie socioprofessionnelle.

En ce qui concerne le sexe, notre échantillon est constitué de 273 hommes (74,2%) contre 95 femmes (25,8%). Au niveau de l'âge, on retrouve 38 sujets âgés de 30-39 ans (10,3%), 97 sujets âgés de 40-49 ans (26,4%), 163 sujets âgés de 50-59 ans (44,3%) et 70 sujets âgés d'au moins 60 ans (19%). S'agissant du niveau d'études, notre échantillon est constitué de 25 diplômés d'état (6,8%), 183 gradués (49,7%), 154 licenciés (41,8%) et 6 diplômés d'études approfondies (1,7%).

Au niveau de l'ancienneté au travail, on a 267 sujets ayant une ancienneté de 13-19 ans (72,6%), 92 sujets ayant une ancienneté de 20-29 ans (25%) et 9 sujets ayant une ancienneté d'au moins 30 ans (2,4%). Signalons, à ce niveau, que nous n'avons pris dans cet échantillon les sujets ayant moins de 13 ans d'ancienneté car l'étude a une dimension rétrospective liée à la réforme des entreprises publiques. Le terrain ayant été réalisé en 2022, on ne pouvait avoir dans l'échantillon que les sujets ayant au moins 13 ans d'ancienneté. Enfin, en ce qui concerne la catégorie socioprofessionnelle, notre échantillon est constitué de 26 dirigeants (7,1%), 204 cadres (55,4%), 118 agents de collaborations (32,1%) et 20 agents d'exécution (5,4%).

1.3. Instrument de récolte des données

Pour récolter les données de l'étude, nous avons eu recours à l'échelle d'évaluation de l'engagement au travail, communément appelée « Utrecht Work Engagement Scale » (UWES). Cette échelle de mesure a été développée à partir de la définition de l'engagement au travail selon laquelle l'engagement est constitué de trois dimensions (vigueur, investissement ou dévouement, absorption) (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001). Elle est constituée de 17 énoncés dont six mesurant la vigueur, cinq mesurant l'investissement (le dévouement) et six mesurant l'absorption. Pour exprimer son point de vue à cette échelle, le sujet est invité à spécifier son niveau d'approbation en disant s'il est *Totalement en Désaccord* (T.D.), en *Désaccord* (D), en *Accord* (A) et *Totalement en Accord* (T.A.).

Cette échelle a connu quelques modifications liées à sa contextualisation à la problématique de notre étude. Comme celle-ci évalue l'effet de la réforme des entreprises publiques sur l'engagement au travail, nous avons dû dupliquer les énoncés de l'échelle. La première maquette invite le sujet à se prononcer par rapport à leur engagement au travail avant la réforme et la deuxième maquette offre des indications sur l'engagement au travail après la réforme.

L'étude de la consistance interne de l'échelle a démontré une bonne cohérence interne de l'échelle, et cela, dans les deux maquettes. En effet, les valeurs des alphas de Cronbach pour les différentes dimensions de l'échelle (Avant la réforme : absorption .71, dévouement .72, vigueur .73, ensemble de l'échelle : .75 ; Après la réforme : absorption .72, dévouement .73, vigueur .74, ensemble de l'échelle : .76).

Le dépouillement de l'échelle a consisté premièrement à quantifier les points de vue de tous les sujets de notre étude à chaque item de l'échelle. Ainsi, aux propositions T.D., D., A. et T.A., nous avons attribué respectivement les points suivants : 1, 2, 3 et 4. Nous avons procédé, ensuite, par la sommation des notes obtenues par chaque sujet à chaque thème de notre échelle. Pour faciliter l'interprétation, nous avons dégagé des notes moyennes de chaque sujet pour chaque thème (en divisant la cote d'un sujet dans un thème par le nombre des questions du thème).

Partant de ces notes moyennes, nous avons établi une échelle d'interprétation ou d'étalonnage qui va de 1 à 4 et qui peut se présenter de la manière suivante : 1-1,4 : très faible engagement au travail ; 1,5-2,4 : faible engagement au travail ; 2,5-3,4 : fort engagement au travail et 3,5-4 : très fort engagement au travail).

II. RESULTATS DE L'ETUDE

2.1. Résultats globaux de l'étude

Les réactions de nos sujets aux différents items de l'échelle d'engagement au travail sont synthétisées et présentées dans le tableau suivant en tenant compte de certains indices statistiques.

Tableau I. Résultats globaux de l'étude (N=368)

Temps d'évaluation	Dimensions	Moyenne	Ecart-type	Variance
Avant la réforme	Absorption	1,78	0,25	0,06
	Dévouement	2,65	0,32	0,10
	Vigueur	2,31	0,21	0,04
	Note globale	2,25	0,21	0,05
Après la réforme	Absorption	1,75	0,30	0,09
	Dévouement	2,67	0,31	0,10
	Vigueur	2,29	0,28	0,08
	Note globale	2,24	0,26	0,06

Source : données de terrain, ainsi que le tableau qui suit.

La lecture du tableau n°1 indique que la note d'absorption des sujets de l'étude avant la réforme est numériquement supérieure à celle de la même dimension après la réforme. Du même tableau, on constate que la moyenne du dévouement après la réforme est supérieure à celle de la même dimension avant la réforme. Au niveau de la vigueur, on constate que la moyenne après la réforme est supérieure à la moyenne avant la réforme. Enfin, la note globale de l'engagement au travail avant la réforme est supérieure à celle de la même dimension après la réforme.

En dépit de ces différences numériques entre les moyennes de l'engagement au travail avant et après la réforme, on constate tout de même que seule la dimension de dévouement est positivement évaluée par les sujets de l'étude, et cela, dans toutes les deux modalités (avant et après la réforme). En d'autres termes, on peut conclure que les sujets de l'étude étaient dévoués au travail avant la réforme et restent aussi dévoués après la réforme. Ainsi, quels que soient les temps, les salariés de la SCTP sont impliqués dans leurs travaux et motivés à relever des défis professionnels. Ils se montrent enthousiastes et ont des sentiments de fierté et d'importance. Ils sont ainsi passionnés par leur travail.

Les notes moyennes de l'absorption dans les deux modalités traduisent une faible absorption dans les travaux chez les sujets de l'étude. En d'autres termes, les sujets de l'étude ne sont pas pleinement concentrés dans leurs travaux. Ils ne sont pas profondément absorbés par les tâches et n'oublient pas tout autour d'eux. Ils n'ont pas du mal à se détacher de leurs travaux et sont mécontents lorsqu'ils sont captivés par

leurs activités. Enfin, les notes moyennes de la vigueur tombent toutes dans l'intervalle de 1,5-2,4 correspondant à une faible vigueur. En d'autres termes, quels que soient les temps, les sujets de l'étude ont un faible niveau d'énergie, une faible résistance mentale, une faible volonté d'investir des efforts dans le travail et de persévérer lors de situations difficiles.

2.2. Effet de la réforme sur l'engagement au travail

L'objectif de cette section de notre travail est d'évaluer l'effet de la réforme des entreprises publiques sur l'engagement au travail des salariés de la Société Commerciale des Transports et des Ports. Pour ce faire, nous comparons les moyennes de nos sujets à l'échelle d'engagement au travail dans les deux modalités de l'étude (avant et après la réforme) en recourant au test t de Student pour les échantillons dépendants ou appariés. Le choix de ce test a été dicté par le constat de la normalité des différentes distributions sous-examen.

Tableau II. Effet de la réforme sur l'engagement au travail

Indices statistiques	t	Ddl	Sig.	Decision
Moyennes comparées				
Absorption Avant-Absorption Après	1,36	367	0,17	Non-significative
Dévouement Avant-Dévouement Après	-1,89		0,06	Non-significative
Vigueur Avant-Vigueur Après	0,83		0,40	Non-significative
Note globale Avant-Note globale Après	0,51		0,60	Non-significative

Légende : t : test t de Student, ddl : degré de liberté, sig : signification

Du tableau n° 2, il ressort que les différences constatées entre les notes moyennes des sujets de l'étude aux différentes dimensions de l'engagement au travail (absorption, dévouement, vigueur et note globale) avant et après la réforme des entreprises publiques ne sont statistiquement significatives. Ainsi, on peut admettre que la réforme des entreprises publiques n'a pas eu un effet positif sur l'engagement au travail des sujets de l'étude. Cette conclusion se justifie par le fait que les probabilités y associées sont supérieures à la probabilité critique ($p > 0,05$).

III. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats de l'étude indiquent, globalement, que les salariés de la SCTP ne sont pas engagés de façon exceptionnelle au travail, et cela, avant comme après la réforme des entreprises publiques. Concrètement, ils ne sont pas dévoués et vigoureux dans leurs tâches professionnelles. Cependant, ils se montrent tout de même absorbés dans leurs travaux.

Ce désengagement exceptionnel des sujets de l'étude traduirait une faible disponibilité des ressources de l'emploi à la SCTP. Ces résultats vont de pair avec ceux de plusieurs études où il a été démontré que les travailleurs de différentes entreprises, tant publiques que privées, sont de manière générale désengagés au travail. Ce désengagement se manifeste par des arrivées tardives au bureau, et voire par un taux élevé d'absentéisme au travail (Kakenza, 2016 ; Owandjondinga, 2017). Ce constat de désengagement des travailleurs n'est pas propre à la R.D.C. Il est également observé dans d'autres pays du monde et particulièrement en Afrique (Bénin et Algérie) un faible engagement des salariés de la fonction publique (Sant'anna, 2000 ; Lila, 2017).

La théorie de l'échange social de Blau (1964) justifie aussi la nature de nos résultats. En effet, cette théorie postule que les salariés s'engagent volontairement dans des conduites de réciprocité envers (et pour le bénéfice de) leur employeur, lorsqu'ils ont le sentiment que ce dernier contribue, de manière significative, à la qualité de leur

environnement de travail, mais, également, lorsqu'il valorise les efforts réalisés dans le cadre de leur activité professionnelle. Selon Eisenberger et al. (1986), plus les employés perçoivent que leur organisation prend en compte leurs attentes, plus ils fournissent d'efforts et sont motivés pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Lorsqu'on contextualise cette théorie par rapport à nos résultats, on se rend compte que la SCTP ne met pas ses salariés dans de bonnes conditions de travail. Ces derniers travaillent dans des conditions très précaires et ne bénéficient pas d'une rémunération les mettant au large des besoins. De telles conditions ne peuvent que les pousser à pouvoir se désengager de manière particulière dans leurs activités professionnelles.

Les résultats de l'étude révèlent également que la réforme n'a pas eu un effet positif sur l'engagement au travail des salariés de la SCTP. Cette conclusion se justifie par le fait que les différences constatées entre les notes de l'engagement au travail avant et après la réforme ne sont pas statistiquement significatives. Ces résultats vont de pair avec le constat de faible efficacité de la réforme des entreprises publiques fait par Mpooy (2015, 2019). D'ailleurs, pour plusieurs spécialistes de l'administration publique, le processus de transformation de ces entreprises n'a pas été suivi de leur capitalisation nécessaire pour leur permettre de se livrer à la concurrence et de se viabiliser financièrement (www.deskeco.com). Cette situation ne peut qu'affecter négativement les pratiques de gestion de ressources humaines et l'engagement au travail des salariés dans ces organisations.

Eu égard à cette situation, il paraît important de suggérer aux managers de la Société Commerciale des Transports et de revoir d'apporter certains changements au niveau de la politique de leur entreprise en mettant en œuvre des stratégies de gestion de ressources humaines pouvant contribuer directement ou indirectement à l'atteinte des objectifs de la réforme, laquelle atteinte peut affecter positivement l'engagement au travail des salariés.

CONCLUSION

La présente étude avait pour objectif d'évaluer l'efficacité de la réforme des entreprises publiques dans son volet de développement de l'engagement au travail des salariés. C'est dans ce contexte qu'une échelle évaluant l'engagement au travail en deux temps (avant et après la réforme) a été administrée à un échantillon de commodité de 368 salariés de la Société Commerciale des Transports et des Ports.

Les résultats obtenus révèlent, globalement, que les sujets de l'étude sont désengagés au travail, et cela, à travers les deux moments d'évaluation (avant et après la réforme). Ces résultats attestent également une faible efficacité de la réforme relative à son objectif de booster l'engagement au travail des salariés. Les résultats de cette étude doivent interpeller le gouvernement et le COPIREP sur la nécessité d'apporter des changements organisationnels et environnementaux importants afin de contribuer, même en retard, à la réussite de la réforme des entreprises publiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, P. & Leclair, M. (2006). La compétitivité exprimée dans les enquêtes trimestrielles sur la situation et les perspectives dans l'industrie. *Economie et statistique*. 395-396. 117-140.
- Benkhof, B. (1997). Ignoring commitments is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*. 50.6. 10-25.

- Bézard, B. & Preiss, E. (2007). La rénovation institutionnelle des relations entre l'Etat et les entreprises à participation publique. *Revue Française d'Administration Publique*.4(124). 601-613.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Academic Press.
- Bornstein, M. (1981). L'évaluation d'une réforme économique dans une économie planifiée est-européenne. Un exemple : la Hongrie. *Revue d'études comparatives Est-Ouest*. 12 (1). pp. 5-25.
- Chiappini, R. (2011). Comment mesurer la compétitivité structurelle des pays dans les équations d'exportation ?. *L'Actualité économique*. 87(1). 31-57.
- Corbière, M. & Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la sante*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, F., Janssen, P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. vol. 27 (4). 279-286.
- Eisenberger, R. et al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*.71(3).500-507.
- Fortin, M.F. & Gagnon, J. (2015). *Fondement et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (3^{ème} édition)*. Montréal :Chenelière Education.
- Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement :Analysing a conceptual model. in A.B. Bakker & P. Michael (dir.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 85-101). New York: Psychology Press.
- KakenzaKitumba, G. (2016). La précarité des conditions de travail et inhibition de la créativité scientifique du corps scientifique. R. Ngub'usim Mpey-Nka (dir). *La psychologie au Congo et la psychologie Congolaise : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Kanga K.V. : Premier Docteur Psychologue Congolais Lovanium, 1969(pp.283-291)*. Kinshasa : U-Psycom.
- Kitumba Gagegi, J.M. (2016). Impact de formation intégrée à l'emploi sur le rendement professionnel des agents d'une entreprise. In R. Ngub'usim Mpey-Nka (Ed). *La psychologie au Congo et la psychologie Congolaise : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Kanga K.V. : Premier Docteur Psychologue Congolais Lovanium, 1969(pp.185-198)*. Kinshasa : U-Psycom.
- KomboYetilo, J. (2010). La sous-administration territoriale en République démocratique du Congo. Etat des lieux et perspectives. *Pyramides*. 19. 105-128.
- Lila, A. (2017). *Impact des conditions de travail sur la motivation des salariés (L'entreprise Alcovel d'Akbou)*. Mémoire de master en sociologie du travail. Université Abderrahmane. Alger. Algérie.
- Mertens, D.M. (2010). *Research and Evaluation in Education and Psychology*. Los Angeles : Sage.
- Mpoy Kadima, G. (2015). *La Banque mondiale et la réforme des entreprises publiques congolaises (RDC)*. Paris : L'Harmattan.
- MpoyKadima, G. (2019). *Les entreprises publiques en RDCongo : les enjeux de la réforme*. Paris : L'Harmattan.
- Owandjodinga Ongonamvula, C. (2017). *La modicité salariale et ses conséquences comportementales, professionnelles et extraprofessionnelles chez le personnel administratif et technique de l'Université de Kinshasa*. Mémoire de licence en Gestion des Entreprises et Organisation du travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.

- Rajotte, T. (2017). La recherche expérimentale en éducation : quelles sont les limites à considérer ? *Revue francophone de recherche en ergothérapie*. 3(2). 63-73.
- RemoYossa, M., EngutaMwenzi, J. &MayalaBasinsa, L. (2022). Perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises congolaises et son impact sur la productivité des organisations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. Vol. 36. N°. 2. 361- 376.
- Rondeaux, G. (2007). L'identité des agents face aux réformes publiques : perte de repères ou nouvelles racines ? Y. Emery & D. Giauque. (eds). *Les dilemmes de la nouvelle gestion publique* (65-88). Lausanne : LEP Editions.
- Sant'anna, M.G. (2000). *La culture du leadership dans le management des entreprises béninoises : Cas de Bénin Télécoms SA (ex OPT)*. Mémoire de maîtrise en sciences de gestion. Université d'Abomey-Calavi. Benin.
- Schaufeli, W.B. et al. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of HappinessStudies*. vol. 3.71-92.
- Simeone, A. (2006). *Plans de recherche en Education : Notes de cours destinées aux étudiants de Licence en Sciences de l'Education*. Syllabus. Institut des Sciences et Pratiques de l'Education et Formation/Université Lyon 2. Lyon.
- White, H. &Sabarwal S. (2014). *Méthodes et modèles quasi expérimentaux : Note méthodologique n° 8*. Florence : Centre de recherche Innocenti.
- Wright, P.M. et al. (2005). The relationship between HR practices and firm performance : examining causal order. *Personnel psychology*. 58. 409-446.
- www.deskeco.com