

---

M.E.S., Numéro 128, mai - juin 2023

<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 30 mai 2023



***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***  
***Mouvements et Enjeux Sociaux***  
*Kinshasa, mai - juin 2023*



## IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET SATISFACTION AU TRAVAIL DES AGENTS DE LA BANQUE EQUITY BCDC

par

**Jonathan ENGUTA MWENZI**

*Professeur Associé*

**Lionel MAYALA BASINSA**

*Assistant*

**Charlaine MAYOLA LUVALUKA**

*Chef de Travaux*

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

---

### Résumé

*L'objectif de cette étude était de mettre en relation l'implication organisationnelle avec la satisfaction au travail des agents de la Banque Equity BCDC. Pour ce faire, nous avons administré les échelles de l'implication et la satisfaction au travail à 60 agents de cette banque. Les résultats obtenus révèlent que l'implication organisationnelle globale influence positivement et significativement la satisfaction au travail des agents de cette banque.*

*Mots-clés : Implication organisationnelle, satisfaction au travail, implication affective, satisfaction liée à l'autonomie, banque Equity BCDC.*

### Abstract

*The objective of this study was to relate organisational commitment to job satisfaction among the staff of the Equity Bank BCDC. To this end, we administered the organizational commitment and job satisfaction scales to 60 employees of this bank. The results obtained reveal that the overall organisational commitment has a positive and significant influence on the job satisfaction of the bank's employees.*

*Keywords: Organisational commitment, job satisfaction, affective commitment, autonomy satisfaction, Equity BCDC bank*

### INTRODUCTION

De nos jours, aucun travail ne peut être réalisé de manière efficace et efficiente, sans implication des travailleurs dans les activités de leur organisation (Perreti, 2004 ; Remo, Enguta & Kasongo, 2022). D'ailleurs, l'implication organisationnelle fait partie des déterminants les plus importants de la motivation des salariés. Elle affecte, par conséquent, la productivité tant individuelle qu'organisationnelle.

Elle joue, dans cette même optique, un rôle important dans l'expression de certains comportements organisationnels. A ce sujet, plusieurs études réalisées, à travers le monde, ont démontré ses rapports plus étroits avec la satisfaction au travail. Ce rapport est dû au fait qu'elle forme avec la satisfaction un couple d'attitudes au travail ayant une influence particulière sur certains comportements au travail (mobilité au travail, performance au travail...). Deux modèles théoriques émergent dans l'explication de ces deux concepts. Le premier postule que la satisfaction au travail est à la base de l'implication au travail. En d'autres termes, les travailleurs satisfaits sont ceux qui sont très impliqués dans les tâches professionnelles.

Plus précisément, l'implication organisationnelle est considérée comme un médiateur de l'influence de la satisfaction au travail sur les intentions de quitter, de retirer ou de s'absenter.

La satisfaction n'a qu'une influence indirecte sur ces variables (Angle & Perry, 1981 ; Mathieu & Hammel, 1989).

Le deuxième modèle postule que l'implication est un antécédent de la satisfaction. Dans cette logique, l'implication générerait une attitude positive envers le travail (Vanderberg & Lance, 1992 ; Lau & Chong, 2002). Les intentions de quitter, de retrait et de s'absenter seraient alors dépendantes de ce que ressent un salarié envers son travail. Dans ce contexte, l'implication organisationnelle n'aurait alors qu'un impact indirect sur ces variables de sortie.

En République Démocratique du Congo (RDC), les chercheurs (Dikambo, 2018 ; Mwantote, 2022 ; Kasongo, 2022) se sont plus préoccupés de l'évaluation, soit la satisfaction au travail, soit de l'implication organisationnelle sans pour autant démontrer la nature de la relation qui existe entre ces deux attitudes. Cette étude se propose de combler ce vide documentaire en vérifiant, dans le contexte des institutions bancaires congolaises (en l'occurrence la Banque Equity BCDC), le sens de la relation existant entre l'implication et la satisfaction au travail. Le choix des institutions bancaires se justifie par le fait qu'elles sont parmi les rares institutions de la RDC où les agents sont très satisfaits de leur travail (Dikambo, 2018). Ainsi, nous voulons savoir si cette particulière satisfaction n'est pas due à la forte implication des travailleurs, étant donné que les métiers de Banque sont très exigeants et offrent aussi en RDC des salaires relativement supérieurs à ceux des agents de la fonction publique.

## **I. CADRE METHODOLOGIQUE**

### **1.1. Cadre Physique**

La Banque Equity BCDC est le cadre physique de la présente étude. Elle est une banque commerciale opérant en République Démocratique du Congo. Née de la fusion entre la Banque Commerciale du Congo (BCDC) et Equity Bank Congo, elle fait partie du groupe bancaire Equity du Kenya. Son siège social est établi sur le boulevard du 30 juin au numéro 4856 dans la commune de la Gombe/Ville de Kinshasa.

### **1.2. Participants à l'étude**

La population de l'étude est constituée de tous les agents de la direction générale de l'Equity BCDC. De cette population, un échantillon de commodité de 60 agents a été extrait. Cet échantillon varie en fonction des caractéristiques suivantes : le sexe, la tranche d'âge et l'ancienneté au travail. Au niveau du sexe, l'échantillon est constitué de 31 hommes contre 29 femmes. En ce qui concerne l'âge, on retrouve 5 sujets âgés de moins de 30 ans, 15 de 30-39 ans, 25 de 40-49 ans, 7 de 50-59 ans et 8 de 60 ans et plus. S'agissant de l'ancienneté au travail, on a 8 sujets ayant une ancienneté de 0-9 ans, 25 de 10-19 ans et 27 de 20 ans et plus.

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

La méthode d'enquête a été utilisée pour la récolte des données. Elle a été appuyée par deux échelles évaluant les deux dimensions de l'étude (implication organisationnelle et satisfaction au travail). L'échelle de l'implication a été tirée de l'adaptation d'Agonhossou, et Godonou (2011) de l'échelle d'implication organisationnelle de Meyer, Allen et Smith. Elle est constituée de 11 items évaluant trois sortes d'implication au travail (normative, affective et calculée). L'échelle de satisfaction au travail est une adaptation du Questionnaire de Satisfaction au travail de Minnesota (Hauret, 2006). Cette échelle évalue cinq types de satisfaction au travail (autonomie, tâche, reconnaissance et organisation du travail, utilité sociale et élaboration du travail) à travers 14 items. Pour exprimer son point de vue à ces échelles, le sujet est invité à spécifier son niveau d'approbation en indiquant s'il est Totalemment en Désaccord (TD), en Désaccord (D), en Accord (A) et Totalemment en Accord (TA).

Ces deux échelles présentent une bonne consistance interne en ayant des alphas de Cronbach supérieurs à .70. (Implication organisationnelle .72 et satisfaction au travail .73). Le dépouillement de ces échelles a consisté à quantifier les points de vue de tous les sujets à chacun des items des échelles (TD : 1, D : 2, A : 3 et TA : 4). Des notes moyennes pour chaque dimension des échelles ont été dégagées pour faciliter l'interprétation. Cette interprétation est facilitée par l'échelle suivante : 1-1,4 : très faible implication ou satisfaction au travail ; 1,5-2,4 : implication ou satisfaction au travail ; 2,5-3,4 : forte implication ou satisfaction au travail et 3,5-4 : très forte implication ou satisfaction au travail).

## II. RESULTATS DE L'ETUDE

### 2.1. Résultats globaux

Les tableaux suivants présentent les résultats de l'étude de manière globale en tenant compte de certains indices statistiques.

**Tableau I. Résultats relatifs à l'implication organisationnelle (N=60)**

Ind. Stat.	Implication Normative	Affective	Calculée	globale
Moyenne	2,97	2,83	2,85	2,89
Ecart-type	0,70	0,47	0,48	0,44
Variance	0,50	0,22	0,23	0,19

De données consignées dans le tableau I, il ressort que les sujets de notre étude ont des notes moyennes de 2,97 ; 2,83 ; 2,85 et 2,89 aux différentes dimensions de l'implication au travail. En situant ces notes dans l'échelle d'interprétation, elles tombent toutes dans l'intervalle de 2,5-3,4 correspondant à une implication effective des sujets de notre étude au travail. En d'autres termes, on peut dire que les sujets enquêtés sont impliqués au travail sous l'angle normatif, affectif et calculé.

En ce qui concerne l'implication affective, on peut conclure que les sujets fournissent des efforts dans les activités de l'Equity BCDC, car ils ressentent un attachement émotionnel et s'identifient comme étant des membres à part entière de leur organisation. La présence de l'implication normative signifie que les sujets de notre étude ressentent effectivement un sentiment d'obligation de rester travailler dans leur organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel ils sont engagés. C'est d'ailleurs cette raison qui justifie les efforts particuliers fournis dans les activités de leur organisation.

La loyauté ou le devoir moral de nos sujets, à la base de leur implication, se justifie par le fait qu'ils se sentent redevables à leur organisation, car celle-ci leur a permis de quitter le statut de chômeur à celui de travailleur. D'où, ils doivent, quelles que soient les situations, témoigner la reconnaissance à leur organisation. La présence de l'implication calculée de nos sujets signifie que ces derniers ont une forte connaissance des coûts liés à leur départ de l'organisation. Ils connaissent bien les pertes et dommages en termes d'investissement qu'ils vont subir s'ils arrivaient à quitter leur organisation. C'est pourquoi, ils ne pensent même pas à y quitter, car leur départ pourrait entraîner une difficulté criante dans la satisfaction des besoins vitaux de leurs familles. En comparaison, de moyennes de l'implication, on se rend compte que les sujets de notre étude sont très impliqués sous l'angle normatif.

**Tableau II. Résultats relatifs à la satisfaction au travail (N=60)**

Notes Ind. Stat.	SA	ST	SROT	SUS	SET	NGS
Moyenne	2,98	2,83	3,06	2,90	2,77	2,91
Ecart-type	0,58	0,64	0,78	0,63	,80	0,38
Variance	0,33	0,41	0,60	0,40	0,64	0,14

Légende : SA : satisfaction liée à l'autonomie, ST : satisfaction liée aux tâches, SROT : satisfaction liée à la reconnaissance et à l'organisation du travail, SUS : satisfaction liée à l'utilité sociale aux conditions du travail, NGS : note globale de la satisfaction).

La lecture du tableau II révèle que les notes moyennes de satisfaction des sujets se situent toutes dans l'intervalle allant de 2,5-3,4. Ces notes indiquent que les enquêtés sont satisfaits de toutes les dimensions de leur travail (autonomie, tâches, reconnaissance et organisation du travail, utilité sociale et conditions du travail). En ce qui concerne l'autonomie au travail, les sujets de notre étude sont satisfaits des possibilités d'appliquer leurs propres méthodes dans la réalisation de leurs tâches professionnelles, de travailler et de prendre des décisions de leur propre initiative. S'agissant des tâches, ils estiment satisfaits de différentes possibilités d'accomplir des tâches différentes de temps en temps, d'accomplir des tâches qui exigent une forte concentration et de rester occupés durant toute la journée.

En ce qui concerne la reconnaissance et l'organisation du travail, les sujets sont satisfaits de leur salaire, des compliments quand ils réalisent un bon travail et de l'exécution des procédures et règles internes de l'organisation. Au niveau de l'utilité sociale, les sujets sont satisfaits des possibilités d'aider les collègues du travail, et de leur dire ce qu'il faut faire. Enfin, au niveau de l'élaboration du travail, ils s'estiment très satisfaits de la manière dont les collègues s'entendent entre eux, de la compétence de leur supérieur hiérarchique et du sentiment d'accomplissement qu'ils retirent de leur travail. La comparaison des moyennes de satisfaction indique que les enquêtés sont très satisfaits par rapport à la reconnaissance et à l'organisation du travail.

## 2.2. Relation entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail

Pour évaluer la relation entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail, nous avons recouru à la régression linéaire simple, et cela, après avoir respecté tous les préalables de ce test.

**Tableau III. Régression entre l'implication organisationnelle (variable indépendante) et la satisfaction au travail globale (variable dépendante)**

Dimensions de l'implication	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
Normative	0,07	0,06	-0,17	-1,1	0,24
Affective	0,36	0,17	0,54	0,33	0,01*
Calculée	- 0,34	0,15	-0,43	-2,32	0,02*
Globale	0,83	0,34	0,96	2,41	0,009**

F: 8, 47,  $p > 0,05$ ;  $R^2$  ajusté=-0,38; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

De résultats consignés dans le tableau n° 3, il ressort que trois coefficients de régressions sur les quatre, entre toutes les dimensions de l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail globale, sont significatifs. Ainsi, ces trois dimensions de l'implication organisationnelle expliquent 38 % ( $R^2$  ajusté) de la variance observée de la satisfaction globale au travail. L'ordre d'importance de l'influence des dimensions du climat organisationnel sur le potentiel créatif se présente comme suit : (1) l'implication globale ( $\beta = 0,96$ ,  $p < 0,01$ ) ; (2) l'implication affective ( $\beta = 0,54$ ,  $p < 0,05$ ) et (3) l'implication calculée ( $\beta = -0,43$ ,  $p < 0,05$ ). De ces résultats, on peut conclure que l'implication globale et affective influence positivement et significativement la satisfaction au travail (globale), alors que l'implication calculée l'affecte négativement et significativement.

### 2.3. Discussion des résultats

Les résultats de l'étude indiquent, globalement, que l'implication organisationnelle influence positivement et significativement la satisfaction au travail des enquêtés. Ces résultats vont de pair avec ceux de Steyrer et al. (2008) où il a été démontré que l'implication des employés envers leur organisation est reliée positivement à leur satisfaction au travail. Ces résultats font de l'implication un antécédent de la satisfaction des agents de l'Equity BCDC. Dans cette logique, l'implication génère une attitude positive envers le travail, qui peut, par ricochet, affecter positivement la performance individuelle et organisationnelle (Vanderberg & Lance, 1992 ; Lau & Chong, 2002).

L'implicature calculée est l'unique dimension de l'implication qui a influencé significativement et négativement la satisfaction au travail. Ainsi, plus elle monte, plus la satisfaction au travail des agents diminue. Ces résultats nous paraissent logiques, car l'implication calculée est basée sur les facteurs externes (connaissance des coûts liés à leur départ de l'organisation). Ainsi, les efforts fournis ne sont pas intrinsèques, et à ce titre, ne peuvent pas renforcer la satisfaction de la même manière que les facteurs intrinsèques. Ces efforts, on peut le dire, sont fournis faute de mieux et peuvent être moins motivants.

L'implication affective est l'unique dimension qui affecte positivement et significativement la satisfaction au travail. Ces résultats peuvent se justifier par le fait que cette implication est basée sur le facteur interne (attachement à l'organisation qui se manifeste par des sentiments comme la loyauté, l'affection, l'enthousiasme, la tendresse, le bonheur et le plaisir), qui selon plusieurs auteurs cités par Enguta, Mayala et Kutunga (2023), est plus satisfaisant que les facteurs externes. Ces résultats vont de pair avec ceux de Riketta (2002) où il a été constaté une relation positive et significative entre l'implication affective et la satisfaction au travail. Ces résultats remettent en question ceux de Becker et al. (1996), Keller (1997) ainsi que Somers et Birnbaum (1998) où aucune corrélation positive n'a été établie entre ces deux dimensions.

### CONCLUSION

Cette étude a mis en relation l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des agents de la Banque Equity BCDC. Deux échelles évaluant les deux dimensions de l'étude ont été administrées à un échantillon de 60 agents de la direction générale de l'Equity BCDC. Les résultats obtenus démontrent une forte implication organisationnelle des sujets enquêtés. Aussi satisfaits de leur travail. En plus, l'implication organisationnelle a influencé significativement la satisfaction au travail des sujets enquêtés. L'implication affective est l'unique dimension à influencer positivement et significativement la satisfaction au travail des sujets enquêtés. Au regard de ces résultats, il est clair que si l'Equity BCDC veut renforcer la satisfaction au travail de ces agents, elle doit mettre en place des programmes pouvant renforcer l'implication affective des salariés.

### BIBLIOGRAPHIE

- Agonhossou, D. K. & Godonou, C.K. (2011). Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'Etat au Bénin. *Management & Avenir*. 10 (50). 105-121.
- Angle, H. & Perry, C. (1981). *Member mobility when organizations relocate*. Paper presented at the annual meeting of the academy of management.
- Becker, T.E. et al. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*. 2. 464-482.

- Dikambo Belotshi, Y. (2018). *Analyse des déterminants de la disposition à la mobilité intra-organisationnelle chez les agents de la caisse nationale de sécurité sociale*. Mémoire de licence en Gestion des ressources humaines. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Enguta Mwenzi, J., Mayala Basinsa, L. & Kutunga Nijikap, F.R. (2023). Climat organisationnel et créativité au travail des salariés congolais. *REMSES*. 8(1). 140-154.
- 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.
- Kasongo Djunga, A. (2022). Satisfaction des employés et indicateurs de performance au travail. *Mouvements et enjeux sociaux*. 124. 19-28.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance : a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*. 82.4. 539-545.
- Lau, C.M. & Chong, J. (2002). The Effects Of Budget Emphasis, Participation And Organizational Commitment On Job Satisfaction: Evidence From The Financial Services Sector. *Advances In Accounting Behavioral Research*. 5. 183-211.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2). 171-194.
- Mwantote Mpia Nsuba, G. (2022). Engagement organisationnel des enseignants des écoles secondaires de la ville de Kinshasa. *Akofena*. 005(2). 135-148.
- Perreti, J-M. (2004). *Gestion des ressources humaines*. 11<sup>ème</sup> édition. Paris : Vuibert
- Remo Yossa, M., Enguta Mwenzi, J. & Kasongo Djunga, A. (2022). Incidence de la réforme des entreprises publiques sur l'engagement au travail des salariés de la société commerciale des transports et des ports. *Mouvements et enjeux sociaux*. 125. 167-175.
- Remo Yossa, M., Enguta Mwenzi, J. & Mayala Basinsa, L. (2022). Perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises congolaises et son impact sur la productivité des organisations. *International Journal of Innovation and Applied Studies* Vol. 36, 361-376.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 23. 257-266.
- Somers, M.J. & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*. 19. 621-634.
- Steyrer, J. et al. (2008). Organizational commitment -A missing link between leadership behavior and organizational performance. *Scandinavian Journal of Management*. 24. (4). 56-77.
- Vandenberg, R.J. & Lance, C E (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management*. 118. 153- 167.