

## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL A LA SOCIETE DE TRANSPORT EN COMMUN (TRANSCO) A KINSHASA

par

**José KAMWANGA IPINENDONGO**

Professeur, Faculté des Sciences Sociales,  
Université de Kinshasa

### Résumé

Cet article examine l'environnement de travail au sein de la société de transport public Transco en République démocratique du Congo. L'étude met en évidence les défis liés à la délimitation physique du cadre de travail pour certaines catégories de travailleurs, notamment les conducteurs, contrôleurs et superviseurs, dont l'espace de travail s'étend au réseau routier de Kinshasa. Contrairement aux techniciens et mécaniciens, qui disposent de garages et entrepôts bien définis, ces travailleurs évoluent dans un environnement caractérisé par une exposition aux intempéries, l'absence d'équipements adéquats et une faible structuration. L'étude souligne l'impact de ces conditions sur le bien-être, la sécurité et la productivité des agents, tout en explorant les ambiguïtés théoriques entourant la définition de l'environnement de travail dans ce contexte particulier.

**Mots-clés** : environnement de travail, société de transport en commun

### Abstract

This article examines the working environment within Transco, a public transportation company in the Democratic Republic of Congo. The study highlights the challenges of defining a physical workspace for certain categories of workers, such as drivers, controllers, and supervisors, whose work environment extends across Kinshasa's road network. Unlike technicians and mechanics, who have clearly defined garages and warehouses, these workers operate in an informal setting characterized by exposure to weather conditions, lack of adequate equipment, and weak structuring. The study emphasizes the impact of these conditions on employee well-being, safety, and productivity while exploring the theoretical ambiguities surrounding the definition of the working environment in this specific context.

**Keywords** : work environment, public transport company

### INTRODUCTION

L'environnement de travail est l'un des thèmes qui fait l'objet de débats dans divers horizons du monde de travail qu'il s'agisse des universités, de la fonction publique, des entreprises publiques ou privées, etc. Dans le champ sociologique, il mobilise un ensemble des connaissances permettant de mettre en lumière les problèmes au cœur de la vie des travailleurs dans les entreprises notamment le bien-être au travail, le soutien social, l'attractivité, la fidélisation, l'engagement affectif et la productivité en tant que facteurs de caractérisation de l'environnement de travail.

Traiter d'un objet au cœur des contradictions dans le monde du travail entre, d'une part, l'employeur, détenteur des moyens de production mis à la disposition des employés en vue de la production de la plu value et d'autre part, les attentes contractuelles de ces derniers, notamment l'amélioration de l'environnement de travail, est une problématique ambiguë dans le contexte d'une difficile délimitation physique du cadre de travail d'une catégorie des travailleurs de Transco.

En effet, créé il y a une décennie avec un charroi automobile d'environ un demi-millier de véhicules pour répondre à la mobilité urbaine et interurbaine, Transco est un établissement moderne de transport en commun ayant des ressources humaines importantes de diverses catégories et dont la mission est d'assurer un transport en commun, par route, des passagers et des biens à travers tout le territoire de la RDC.

En tant que cadre d'offre des services, Transco dispose d'un environnement de travail dans lequel s'établit un ensemble des structures fonctionnelles concourant à la réalisation des objectifs professionnels assignés. Ce cadre de travail est pourtant aménagé en fonction de la nature et des exigences des postes et des métiers à savoir : les organes de direction et d'exécution, principalement constitués des régulateurs, des conducteurs, des percepteurs, des contrôleurs, des techniciens et mécaniciens.

La présente réflexion n'entend pas analyser l'environnement de travail pour les postes de direction de Transco, dans un contexte social déterminé par la culture bureaucratique qui caractérise la hiérarchie administrative des entreprises congolaises. Plutôt, elle se préoccupe de comprendre la situation de l'environnement de travail des autres catégories d'agents dont la nature de leurs métiers ne permet pas de circonscrire avec précision les limites physiques de leur cadre de travail.

L'intérêt de cette analyse réside dans le fait qu'en traitant de l'environnement de travail à Transco, elle montre, non seulement sa situation particulière dans laquelle se trouve une catégorie d'agents constituée des régulateurs, conducteurs, percepteurs, contrôleurs, mais aussi et surtout l'ambiguïté qu'il y a à circonscrire

physiquement ce cadre de travail en tant que champ d'action, qui est principalement les lignes de trafic routier définies par la hiérarchie administrative.

Si les techniciens et les mécaniciens ont les garages et les entrepôts comme espace de travail, il n'en est pas le cas pour les autres catégories d'agent, dont le cadre de travail se trouve dissimuler dans les carrefours, les arrêts et même le long des routes parcourues par les automobiles à travers la ville de Kinshasa.

Devant une telle complexité, l'on s'interroge alors sur ce que représente l'environnement de travail à Transco tout en s'efforçant de questionner l'opinion des catégories d'agents concernés par la présente dissertation.

La présente étude vise à montrer l'état de l'environnement de travail et son impact sur la performance individuelle et organisationnelle de Transco. Il s'agit concrètement de la mise en lumière d'une double réalité à la fois sociale et théorique à savoir : la précarité de l'environnement de travail des conducteurs, contrôleurs, mécaniciens, etc. œuvrant à l'entreprise de transport en commun Transco, en identifiant ses principales caractéristiques. Au plan théorique, elle vise à démontrer les ambiguïtés définitionnelles dues au fait que la réalité empirique de l'environnement de travail dans lequel travaille cette catégorie d'agents se meule aux milieux ambiants de la ville de Kinshasa composés des artères, des carrefours, des arrêts, etc. et semble ne pas réunir un ensemble de critères, notamment ceux dont parle Rouleau Beatrice en traitant de sept bonnes pratiques pour améliorer l'environnement de travail à savoir : la flexibilité de temps, l'épanouissement professionnel et la qualité de vie.<sup>1</sup>

Cette étude traite de l'environnement de travail sous deux points de vue analysés socialement et théoriquement. Les hypothèses énoncées dans le cadre de cette réflexion suivent ces orientations dans le but de dégager le lien de causalité qui fait que la nature de l'objet étudié impact sa compréhension théorique, dans la mesure où il se caractérise par une certaine ambiguïté physique en tant que cadre de travail dans lequel, les agents exécutent les tâches attendues par l'organisation.

En guise d'hypothèse et se fondant sur les résultats des entretiens exploratoires, on s'aperçoit que l'environnement de travail des catégories d'agents de Transco concernée par la présente étude est un cadre social ambigu eu égard à la difficulté de définir ses frontières physiques comme lieu de travail aménagé d'une certaine manière, en fonction de la nature et des exigences du poste ou du métier. En outre, ce cadre est considéré de précaire dont les caractéristiques sont des manifestations de sa situation et de son état et exercent une forme d'influence, non seulement sur le bien-être au travail, l'épanouissement professionnel, mais aussi sur la performance.

## I. CONSIDERATIONS THEORIQUES

Pour bien conduire cette étude, avons-nous défini une approche méthodologique ayant permis d'identifier le cadre théorique de référence relatif à l'environnement de travail, aux facteurs s'y rapportant et à ses impacts sur la performance.

### 1.1. Définition de l'environnement de Travail

Le cadre théorique de la présente étude se fonde sur des travaux ayant traité de l'environnement de travail ou du bien-être au travail en lien avec la performance. Traitant de l'approche du bien-être au travail, Nathalie Delobbe et Roxane de Hoe soutiennent une conception multidimensionnelle qu'elles estiment plus apte pour appréhender une notion aussi complexe à étudier.

Pour ces deux chercheurs, toute analyse du bien-être au travail doit s'appuyer sur un double point de vue à savoir : juridique et managérial. Si le premier interroge le cadre normatif qui régit le travail et prône le bien-être en définissant la charge psychosociale en référence à la notion de stress<sup>2</sup>, l'analyse de contenu de ce dernier permet de prendre en compte l'approche managériale du bien-être en incluant les notions de plaisir au travail, de la motivation, Bref l'analyse des conditions et des processus par lesquels la satisfaction peut se constituer en un facteur de performance.

Par ailleurs, toute analyse qui intègre la variable environnement afin de parvenir à l'explication, à la compréhension d'un savoir socialement construit doit considérer la théorie de régulation quoiqu'elle ait occupé une place sous-estimée dans la littérature sociologique. Elle est fondée sur trois concepts clés à savoir : le régime d'accumulation qui se préoccupe à comprendre la croissance économique, le mode de régulation

<sup>1</sup> ROULLEAU B., « 7 bonnes pratiques pour améliorer l'environnement de travail », <http://factorial.fr>.

<sup>2</sup> N. DELOBBE et ROXANE DE HOE, *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*, Louvain Schol of management, 2012, pp. 10-13

compris comme outil de coordination et de contraintes, des comportements<sup>3</sup> des individus dans leurs cadres d'action et enfin les formes institutionnelles comme des configurations spécifiques des rapports sociaux.

Ce type d'explication normative mobilisée dans cette étude se justifie par le fait qu'elle intègre les aspects économique, normatif et institutionnel à la fois en tant que composantes de l'environnement de travail et facteurs globaux de la performance.

Ce faisant, avant de définir l'environnement de travail, il importe de porter d'abord un regard sur le concept de conditions de travail, lequel intègre deux notions que sont l'amélioration et la détérioration. En effet, parler des conditions de travail implique donc d'interroger les notions d'horaires de travail, du rythme, de possibilité d'initiative, d'exposition à des contraintes, à des risques ou à des nuisances mais aussi à l'insécurité ou la sécurité de l'emploi, etc.

Pour définir les conditions de travail, concept circonscrit dans un vaste champ théorique, Gollae Michel soutient qu'elles sont le cadre dans lequel le travail s'exécute. Mais cette définition est évolutive, ce qui convient de comprendre les conditions de travail d'un point de vue subjectif, c'est-à-dire, vues comme ce qui caractérise le travail du point de vue de celui qui le fait. En d'autres termes, elles sont ce qui caractérise le travail lui-même dans une dynamique d'interaction travail-travailleur, car les conditions de travail sont tributaires des particularités physiques et psychologiques des travailleurs.<sup>4</sup>

Les conditions de travail impliquent aussi la problématique de la santé, à travers la prise de conscience de la notion du risque associé au métier. Ainsi, la santé au travail est vue, non comme l'absence de la maladie, mais plutôt comme un processus menant au bien-être physique, mental et social.

En effet, appelé *facility management* dans la tradition anglo-saxon, l'environnement de travail se définit comme étant l'ensemble des conditions matérielles, des services et des moyens mis à dispositions des salariés pour leur travail dans des activités tertiaires. Il représente une mise en cohérence d'élément support de la vie bureaucratique concourant à l'enclenchement de la valeur ajoutée et à la maximisation de la performance.<sup>5</sup>

Considéré comme un moteur de la performance économique de l'entreprise, l'environnement de travail peut être saisi comme facteur d'attraction de la main d'œuvre. Par-delà, il participe à l'amélioration du bien-être au travail. Le champ opératoire de l'environnement du travail dans une entreprise est vaste, intégrant les questions relatives à l'immobilier, à l'exploitation technique des lieux de travail, aux services et aux moyens matériels.

## 1.2. Facteur influençant l'environnement de travail

Chaque cadre de travail organise son propre environnement de travail. En effet, comprendre l'environnement de travail c'est identifier ces différents facteurs et caractéristiques qu'il faut comprendre et expliquer. Dans le cadre de la présente étude, nous parlons de quelques facteurs psycho-cliniques et sociaux.

En effet, travaillant sur l'environnement de travail, symptômes dépressifs et sentiment de désespoir auprès des salariés, Caroline Nicolas et al. sont parvenus à établir le lien entre les différents facteurs psycho-clinique et les éléments caractérisants de l'environnement de travail à savoir : la latitude décisionnelle, le soutien social, l'effort de récompense, les relations au travail, la satisfaction de besoins fondamentaux, etc.<sup>6</sup>

Tout lieu où s'exécute le travail se caractérise par la possibilité qu'ont les travailleurs de contrôler les différentes charges qu'ils ont vis-à-vis de l'organisation en ce qui concerne l'exécution des tâches qui leur sont attribuées. Le soutien au travail est l'un des facteurs déterminants de l'environnement de travail. Il est ce qui permet aux travailleurs d'amortir la quantité d'énergie à dépenser dans le processus d'exécution des tâches. Ce mécanisme d'amortissement n'est possible qu'à travers l'effort de recompose de la part de l'organisation en vue de la satisfaction des besoins fondamentaux.

Pour sa part, Michel Dubois renseigne qu'il existe un lien entre les variables les stress au travail et en dehors du travail sans oublier les conséquences personnelles et organisationnelles qui peuvent en découler.<sup>7</sup> Cette affirmation traduit qu'un environnement de travail marqué par des facteurs stressant a des

<sup>3</sup> Sandrine Rousseau, « Environnement et théorie de la régulation : une place sous-estimée ? », 2005, pp. 1-2. [www.theorie-regulation.org](http://www.theorie-regulation.org)

<sup>4</sup> GOLLAE M., « Les conditions de travail » Synthèse des débats », in société française de statistiques, avril 2009, pp. 1-3.

<sup>5</sup> <https://www.arse.asso.fr>

<sup>6</sup> CAROLINE N. et al., Environnement de travail, symptômes dépressifs et sentiment de désespoir : étude auprès des salariés, in *Le Travail Humain*, tome 79, n°2/2016, 125-146, sd.

<sup>7</sup> DUBOIS, M. (1996). L'étude psychosociale de l'environnement de travail au regard de la santé physique et mentale du personnel concerné par l'application de la Loi sur la protection de la jeunesse. *Nouvelles pratiques sociales*, 9(2), 101-116. <https://doi.org/10.7202/301369ar>.

conséquences sur l'employer au travail et en dehors, lesquelles peuvent être manifestes à travers les comportements contre productifs, dont l'absence au travail, le temps mort et l'inadaptation.

Ceci dit, chaque environnement de travail comporte de déterminants psychologiques et sociaux que sont la motivation, la satisfaction au travail et l'implication lesquelles influencent la performance et permettent d'expliquer les comportements des agents attendu par l'organisation.<sup>8</sup>

Caroline Nicolas et ses co-auteurs renseignent que selon plusieurs travaux scientifiques, certaines caractéristiques de l'environnement de travail peuvent impacter la santé mentale des travailleurs. Il s'agit d'une part, des exigences correspondant aux efforts physiques, psychologiques, sociaux, organisationnels au travail et de l'autre part, et des ressources physiques, psychologiques sociales et organisationnelles en tant que leviers nécessaires susceptible de répondre aux exigences.<sup>9</sup>

### 1.3. Impact de l'environnement de travail sur la performance

Nombre d'études ont permis d'établir un lien logique entre l'environnement de travail et le bien-être, en ce qu'il existe des facteurs organisationnels à la base de stress au travail. En mettant en exergue la latitude de décision autrement appelé contrôle en emploi d'après Karasek<sup>10</sup>, la demande psychologique et le support social, on parvient ainsi à identifier les principaux facteurs caractérisant l'environnement de travail et influençant la performance des employés.

Parmi ces facteurs, on parle de l'insécurité d'emploi, du soutien social et du rythme et de la quantité de travail, de la possibilité de participation, des difficultés face aux changements des tâches de l'utilisation de connaissances et de l'apprentissage.

C'est dans ce sens qu'il y a lieu de comprendre l'environnement du travail et le bien-être organisationnel à travers les facteurs d'engagement effectif qui résulte de la transformation des caractéristiques de l'environnement de travail, sans ignorer l'ambiguïté de rôle, le support organisationnel, les conditions de travail intrinsèques et extrinsèques.

Dans sa thèse présentée en 2016, Laurence Crevier-Brand établit le lien de causalité qui existe entre l'influence de l'environnement de travail sur le bien-être et la performance qui en résulte, en interrogeant le rôle médiateur des besoins psychologiques.

Ceci étant, le débat sur l'environnement de travail se fonde sur un triple modèle théorique, à savoir : le modèle de la demande et du contrôle en emploi de qui découle celui de la demande et des ressources en emploi proposés par Karasek en plus de modèle du soutien social soutenu par Johnson, Hall et Theorell.<sup>11</sup>

D'après ces derniers, le modèle du soutien social considère que les emplois peuvent avoir des caractéristiques élevées ou faibles et engendrer des conséquences plus ou moins divers pour les travailleurs. Ainsi, les emplois à charge de travail élevée et un faible contrôle avec peu de soutien social sont qualifiés d'emploi à tension élevée. Par contre les emplois où il y a une charge de travail et un contrôle faible, mais avec un soutien social élevé sont ceux à faible tension.

On peut, à la lumière de ce qui précède, dire que le contrôle en emploi et le soutien social au travail ont le rôle de modérateur des effets négatifs des demandes en emploi dans le monde de travail<sup>12</sup> et sont susceptible impacter la performance dans un sens comme dans l'autre. En d'autres termes, les caractéristiques de l'environnement de travail exercent comme influence sur le bien-être des employés et considérer que la corrélation entre ces deux variables est explicative de la performance individuelle ou non.

Malgré ses limites dues au fait de n'avoir pas été à mesure de prédire le bien-être au travail et de la difficulté de généraliser ce type d'explication à tous les types de postes et de contexte d'emploi, le modèle de demande et de contrôle en emploi reste d'usage. S'agissant du modèle de demande et des ressources en emploi, elle élabore d'une part, deux catégories de caractéristiques de l'environnement de travail et d'autre part, les processus qui permettent de prédire le bien-être et le mal-être des individus autrement appelé le processus énergétivore et le processus motivationnel.<sup>13</sup>

<sup>8</sup> B. CHARLES-PAUVERS, Nathalie Comeiras, Dominique Peyrat-Guillard, Patrice Roussel. Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de Voies de recherche. 2006. halshs-00096949.

<sup>9</sup> N. CAROLINE et all., art. cit., pp. 127-128.

<sup>10</sup> N. DELOBBE et Roxane de Hoe, op. cit., pp.10-13.

<sup>11</sup> Laurence Crevier-Braud, *L'influence de l'environnement de travail sur le bien-être et la performance au travail : le rôle médiateur des besoins psychologiques*, Thèse de doctorat en Psychologie, Université du Québec à Montréal, 2016, p. 6.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> L. CREVIER-BRAUD, op. cit., p.11.

Dans le cadre de ce processus, l'accent est mis sur la notion des ressources. Plus un environnement de travail est marqué par la permanence des ressources, plus les travailleurs sont motivés. Plus il est caractérisé par les demandes en travail, plus les travailleurs subissent l'épuisement du fait d'une forte exigence en énergie et cela impacte négativement la performance.

C'est pourquoi, dans son étude sur l'évolution de l'environnement de travail publié en 2019 Gigref<sup>14</sup>, un réseau de grandes entreprises et d'administrations publiques basé en Paris, affirme que la qualité objective et perçue de l'environnement de travail est un enjeu économique pour les organisations, du fait qu'il entretient des rapports avec le bien-être au travail, l'attractivité, la fidélisation et la productivité, bref la performance.

C'est à ce titre qu'étudiant les facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa, Makaya Khenge K. souligne que les causes liées au social des employés et aux conditions de travail c'est-à-dire leur environnement de travail, constituent des facteurs de la contreperformance.<sup>15</sup>

D'où, il est conseillé de procéder à l'aménagement des espaces individuels et collectifs de travail, de faciliter la conciliation des temps personnel et professionnels et de conduire le changement de l'environnement de travail. Car, comme le soutient Caron Étienne, un environnement de travail ayant des caractéristiques favorisant un état de confort psychologique crée un engagement affectif à l'égard de l'employeur ou à l'égard de l'organisation en général et du travail en particulier<sup>16</sup>.

## II. CONTEXTE DE L'ETUDE : CAS DE TRANSCO

### 2.1. Présentation de Transco <sup>17</sup>

La société de Transport en commun (Tansco) est un Etablissement public de transport au Congo créé le 10 janvier 2013 par Décret n° 13/001 du Premier Ministre de la République Démocratique du Congo (RDC), dont le lancement officiel des activités fut intervenu six mois après c'est-à-dire le 30 juin 2014. Avant de présenter ses aspects administratifs, technique, il est important de situer le contexte de sa naissance.

En effet, la société Transco a vu le jour dans le contexte urbain de la ville de Kinshasa caractérisé par des crises sociales multiples, dont celle de transport en commun datant de plusieurs décennies. Sa mission est d'assurer un transport en commun par route, des passagers et de leurs biens à travers l'ensemble du territoire de la RDC en mettant l'accent sur la qualité de l'offre de service.

Cet Etablissement a été créé dans un contexte historique du secteur de transport en commun indiquant que tout part de 1954 période pendant la Congo connu sa première société de transport appelée TCL, dont les parts ont été rachetées en 1970 par l'Etat congolais pour créer l'Office de transport en commun du Zaïre (OTCZ).

L'analyse de l'évolution du secteur de transport en commun à Kinshasa en particulier indique que plusieurs facteurs sont explicatifs des contreperformances réalisées par les sociétés de transport créées après la TCL et avant l'avènement de Transco. Parmi les plus reconnus, il y a la corruption, la concussion, la mauvaise gestion du portefeuille de l'Etat, outre les inadaptations administratives y constaté, les facteurs externes liés à l'approvisionnement des pièces de rechange sans ignorer l'enlisement de l'économie congolaise après la décennie 80. A ce lot s'ajoutent aussi les problèmes techniques relatifs au manque d'entretien du charroi automobile, les engagements sans référence aux critères de compétence, l'absence de la planification, etc.<sup>18</sup>

Ces facteurs sont ainsi explicatifs de la création successive des sociétés de transport en commun en République Démocratique du Congo, en partant de l'Office de transport en commun du Zaïre en 1970, de la Société de Transport de Kinshasa, de la Société de transport du Zaïre en 1979, de la Société de transport zairo-marocaine en 1989, de la Société de transport urbain du Congo en 2004 et de la Société de transport au Congo en 2013.<sup>19</sup>

<sup>14</sup> CIGREF, *Evolution de l'environnement de travail à 5 ans. La DSI au service de l'expérience salarié*, publication Cigref, janvier 20, p. 12.

<sup>15</sup> KERMELIS MAKAYA, BAKENGELA P., Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa : étude exploratoire. *Revue congolaise d'économie et de gestion*, 2018. hal-01869808.

<sup>16</sup> CARON E., *La relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers l'organisation : l'effet modérateur de la génération*, Université de Montréal, Mémoire d'études supérieures, en Relations industrielles, 2009.

<sup>17</sup> Pour plus d'informations, lire avec intérêt :

KAMWNGA EPINENDONGO, J., « L'impact de la société Transco sur la ville province de Kinshasa. De 2013 à nos jours », in *Eclat du CERIDAC*, n°04/02/CRDC/avril-juin, Kinshasa, 2021, p.128.

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> Ibidem, pp.127-128.

## 2.2. Organisation interne et culture d'entreprise

Toute société est d'abord un système organisé. En tant que tel, elle procède à la mise en place d'une organisation, cadre et outils lui permettant d'atteindre les objectifs lui assignés émanant de sa mission principale. L'organisation interne d'une entreprise comporte plusieurs aspects que sont ses composantes. Mais, dans le cadre de la présente analyse, l'attention est plus portée sur les composantes administratives et techniques de Transco avant de placer un mot sur sa culture.

Au plan administratif et de par l'acte juridique la créant, Transco est un Etablissement public, dont le fonctionnement est assurée par trois principaux organes administratifs suivants : le Conseil d'Administration, le Comité de gestion et le collège des Commissaires au compte. Ces organes sont déterminants en ce qu'ils président au destin de l'entreprise à travers la définition de la politique générale et la gestion courante.

Le Conseil d'administration (C.A) de Transco est l'organe décisionnel chargé de la conception et de l'orientation ayant un pouvoir permet de poser les actes administratifs dans le cadre de la mission de l'entreprise. Le Comité de gestion quant à lui assure la gestion courante suivant les orientations du CA en s'appuyant sur la Direction générale et ses six directions.

Il y a une Direction générale qui est l'organe de pilotage des différentes directions sous son ressort avec les cellules en charge de la communication, de la passation des marchés et de l'audit interne. A cet effet, la Direction juridique et des ressources humaines a, dans ses attribution la gestion des ressources humaines et la prise charge des questions juridiques. En ce qui concerne la Direction administrative, elle a la responsabilité d'assurer la gestion du patrimoine mobilier et immobilier de l'établissement. La direction financière a la charge d'assurer le suivi et le contrôle de toutes les activités administratives et financières réalisées par les services de comptabilité, de trésorerie et du budget. S'agissant de la Direction d'exploitation, elle s'occupe de l'exploitation des bus dans les réseaux. Concernant la Direction commerciale, elle a comme responsabilité la vente des services tels que le transport des élèves, l'inter urbain, la location et la publicité et marketing. Quant à la Direction technique, elle assure la gestion quotidienne des ateliers de maintenance correctrice et de la logistique.

En effet, les services d'exploitation du réseau routier, de maintenance corrective et celui chargé de la logistique sont au centre de la préoccupation centrale de notre étude, dans la mesure où ils constituent le cadre d'analyse de l'environnement de travail des catégories d'agent y travaillant.

Parlant de la culture d'entreprise qui est un ensemble des valeurs, des normes et de comportements propres à une entreprise, la société Transco met l'accent sur la culture de qualité dans l'offre de service et sur la communication inter-agent. La gestion de qualité et de communication sous-entendent la performance, la collaboration, l'innovation, la sécurité et l'éthique.

## III. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La collecte, le traitement et la présentation des informations nécessaires ayant fait l'objet de la présente étude ont été possible à travers la ficelle méthodologique définissant le type de la recherche, les outils de collecte et d'analyse des données et la nature de l'échantillon utilisé.

### 3.1. Type de recherche

En s'intéressant à l'environnement de travail, la présente étude constitue une sorte d'application de la sociologie de l'environnement sur le monde du travail. En d'autres termes, il s'agit d'une entreprise scientifique qui consiste à déployer un ensemble des connaissances sociologiques appropriées autour d'un objet social concret qu'est l'environnement de travail.

Cette analyse se veut pratique et qualitative en ce qu'elle s'intéresse à la catégorie stratifiées des travailleurs exécutants de la société Transco qui sont les superviseurs, les contrôleurs, les conducteurs, les techniciens et les mécaniciens, sans prétendre à une quelconque généralisation visant des conclusions ayant des significations perplexes et dépourvues de profondeur.

### 3.2. Méthode de collecte et technique d'analyse des données

Tout est parti de l'observation déployée sur le travail des contrôleurs, conducteurs, les superviseurs etc. de Transco, laquelle a suscité quelques préoccupations naïves concernant leur environnement de travail. Afin de préciser ce qui s'apparente à une sorte d'angoisse épistémologique face au fait, quelques entretiens exploratoire ont permis de recouper les informations préliminaires ayant servi à l'énoncé des hypothèses.

Soulignons que la présente étude s'est fondée sur deux catégories des données à savoir : théoriques et empiriques. La première rassemble les matériaux théoriques, conceptuels et méthodologiques mobilisés pour éclairer les connaissances empiriques comme en tant que seconde dimension des données, issues essentiellement du terrain.

Pour ce faire, il était approprié de faire recours à l'analyse documentaire, outil par lequel la lecture théorique, conceptuelle et méthodologique de l'objet étudié a pu être possible. En sus, l'usage de l'interview individuel et capitalisation de la participation observante ont été d'une importance capitale pour la collecte des contenus discursifs ou informationnelle et auprès des renseignant.

Mais pour y parvenir, l'élaboration du guide d'entretien, l'identification des catégories sociales participantes à l'enquête ainsi que leur nombre sont des préalables méthodologiques de mises à la nature de cette étude. Dans ce guide, il a été défini les thèmes suivants : informations sociodémographique du renseignant, environnement de travail, localisation de l'environnement de travail, caractéristique de l'environnement de travail et performance.

En effet, nous avons capitalisé notre posture de cadre de direction au sein de la société Transco pour réaliser les entretiens avec les renseignant, en adoptant une posture immersive et d'effacement statutaire ou social. Au total, huit entretiens ont été réalisés ce, par le concours des capteurs électroniques sonores et par des transcriptions manuelles.

Le traitement des informations recueillies auprès des enquêtés a été fait au moyens de l'analyse de contenu, outil qui se définit comme étant la méthode d'observation et d'interprétation scientifiques des communications<sup>20</sup> visant à ressortir le contenu signification des discours produits sur l'objet d'étude.

### 3.3. Échantillonnage

Tel que dit précédemment, cette étude obéit à l'approche qualitative. Il en est de même de son échantillon du type accidentel composé de huit sujets repartis parmi le superviseur (1), les contrôleurs (2), les conducteurs (3), les techniciens et les mécaniciens (2). Ces renseignant sont tous des hommes dont leurs âges varient entre 30 à 40 (2), 41 à 45 (3) et à plus de 46 (3). Leurs statuts matrimoniaux sont tels que six (6) sont des mariés et deux (2) célibataires, avec une ancienneté moyenne de sept (7) ans, leur niveau d'étude comprend des licenciés (2), des gradués (2) et ceux ayant atteint quatre ans poste primaire (4).

## IV. PRESENTATION DES RESULTATS

A l'exceptions des informations sociodémographiques explicitées dans l'échantillon, la présentation des résultats d'enquête tiennent compte, non seulement des thèmes abordés lors des entretiens, mais aussi, ils sont agencés selon les catégories de répondants. Ces thèmes sont l'environnement de travail, la localisation de l'environnement de travail, caractéristiques de l'environnement de travail, état de l'environnement de travail et performance.

### 4.1. Environnement de travail de Transco

Dans les lignes qui suivent, l'étude ne prétend pas étendre son analyse sur l'ensemble de l'environnement de travail de la société Transco. Plutôt, comme montré ci-haut en présentant l'échantillon, elle cerne le cadre de travail des catégories d'agents qui travaillent dans les services de maintenance, de logistique et de l'exploitation du réseau routier.

### 4.2. Localisation de l'environnement de travail

Théoriquement, quand on parle de l'environnement de travail au sein de Transco, l'inconscient collectif a tendance à construire indistinctement des représentations socio-spatiales du lieu de travail de l'établissement, sans le moindre effort d'identifier les micro-univers de signification<sup>21</sup> qui le composent et par lesquels, cet environnement s'étend à travers la ville de Kinshasa.

En effet la localisation de l'environnement de travail au sein de Transco ne peut être comprise qu'à travers une lecture qui dépasse la perception théorique du concept, en intégrant la notion de la nature des métiers ou de poste à savoir celui de superviseur, de contrôleur, de conducteur, de technicien et/ou de mécanicien.

Il ressort des enquêtes que l'environnement de travail pour les techniciens et/ou les mécaniciens est constitué de l'ensemble d'installations techniques, mécaniques et dynamo-moteurs des différents entrepôts et garages dans lesquels ils sont affectés, mais aussi du réseau routier exploité par les chauffeurs selon le cas.

Quant aux superviseurs, contrôleurs et chauffeurs, il a été observé que leur environnement de travail est principalement l'ensemble dudit réseau routier le long duquel, ils travaillent à longueur des journées. Il s'agit des grandes artères de la ville de Kinshasa, les carrefours et les arrêts, se présentant comme des postes de travail où se mêlent chauffeurs, contrôleurs, percepteurs et clients à bord des bus en circulation, ainsi que les superviseurs commis pour la régulation et le contrôle des mouvements des chauffeurs.

<sup>20</sup> LAGNEAU, J., « Analyse de contenu », in *La Grande Encyclopédie*, Librairie Larousse, Paris, 1999, pp.650-651.

<sup>21</sup> SHOMABA KINYAMBA S., *Les stigmates de l'hypo-nivellement en sciences sociales. Esquisse d'une théorie*, PUK, Kinshasa, 2016, p. 111.

Si pour les hauts cadres, le siège de l'entreprise Transco, avec tous ce qu'il comporte comme installations et logistique, constitue l'environnement de travail, ce dernier où travaillent les superviseurs, les contrôleurs, et chauffeurs est un cadre ambiant ayant des frontières complexes étendue à travers le réseau routier de la ville de Kinshasa et ses caractéristiques.

#### 4.3. Caractéristiques et état de l'environnement de travail à Transco

S'employer à caractériser l'environnement de travail implique tout d'abord de le typifier comme à un cadre physique ayant en son sein des dimensions technique, sociale, psychologique et normative. Parlant des catégories de travailleurs de Transco concernées par la présente étude, les résultats de l'enquête ont montré que leur environnement de travail est caractérisé par les facteurs suivants : absence du cadre de travail formalisé, problématique de l'estime de soi, horaires de travail, exposition au soleil et à la chaleur du jour, cadre de travail non adapté, absence d'équipement de travail, exposition aux produits toxiques etc.

Comme nous l'avons précédemment dit, l'environnement de travail pour les mécaniciens et techniciens est constitué des garages et entrepôts. Ce sont des lieux dans lesquels les travailleurs commis sont confrontés aux problèmes d'estime de soi, d'insécurité au travail et d'exposition aux rejets toxiques. Ils sont caractérisés par l'absence d'équipement de sécurité et de protection adapté, la présence des rejets toxiques comme les huiles moteurs à l'espace de travail et la dynamique relationnelle inter-agent.

Pour les autres catégories concernées, l'environnement de travail est la ville de Kinshasa pour la simple raison qu'il est constitué du réseau routier de cette dernière. Si au plan méthodologique la circonscription d'un tel champ semble large et soulève la problématique de sa détermination comme lieu de travail ayant une zone physique comportant des facteurs de stress ou non au travail, ceux sociaux motivateurs et régulateurs, il y a lieu de dire que ce cadre est une composante des lieux publics kinois où se mêlent activités diverses, automobile et individus.

En effet, ce lieu de travail est caractérisé par l'absence d'un cadre formalisé et bien circonscrit. Les agents superviseurs, contrôleurs et chauffeurs dont les tâches sont respectivement la conduite des automobiles (bus), la régulation de leurs mouvements au sein du réseau, le contrôle comptable sur la vente des billets aux clients ; sont appelés à rester aux abords des routes, dans arrêts et carrefours afin d'assurer l'exécution des missions leur assignées par la hiérarchie administrative. Cependant, ce genre de travail expose les agents à la chaleur du soleil perçue comme facteur stressant qui impacte négativement la santé et la productivité au travail.

Les différentes caractéristiques ci-haut présentées permettent à ce niveau de qualifier l'état de l'environnement de travail de Transco dans lequel travaillent les chauffeurs, les contrôleurs, les superviseurs, les techniciens et les mécaniciens. En effet, d'après les enquêtés, leur environnement de travail n'en est pas un pour multiples raisons à savoir : l'isolement, les altercations permanentes avec les clients et autres agents publics, les vibrations des véhicules, les embouteillages, la perte de temps dû à ces derniers et l'absence des espaces de repos. Ces différents facteurs dévoilent la situation du cadre de travail, dont l'état ne semble pas réunir les critères standards tels que la température adéquate, le soutien à l'épanouissement professionnel, la flexibilité du temps de travail, les avantages sociaux, la qualité de vie et l'hygiène au travail.

Car les enquêtés, surtout ceux travaillant sur le réseau routier, affirment qu'ils sont tout le temps exposés à des fortes températures pendant l'exécution de leurs tâches, dans un contexte de travail marqué par l'absence de sanitaires, du soutien à l'épanouissement, de la flexibilité du temps de travail ainsi que d'amenuisement des avantages sociaux, faits qui impactent négativement la qualité de vie et même la performance des agents.

#### 4.4. Performance

Il n'est pas question sous ce point de définir la performance. Mais avant d'évoquer les informations empiriques reçues dans le cadre de la présente étude, il importe tout de même de souligner quelques significations.

En effet, notion polysémique et complexe dont la définition non unanime tient aux multiples approches et aux domaines dans lesquels elle s'emploie, la performance peut être appréhendée sous les approches et utilisée dans les milieux organisationnels pour désigner l'efficacité et l'efficience dans l'atteinte des résultats en fonction des moyens disponibles. Elle fait allusion au contrôle de gestion dans le domaine de gestion. D'après Lorino P., elle contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques.<sup>22</sup>

L'étude ne prétend pourtant pas procéder à l'évaluation de la performance de Transco, quand bien même qu'une telle entreprise structurelle est indissociable à la performance individuelle relative à chaque

<sup>22</sup> ZINEB ISSOR, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, proyectica / projectics / projectique – n° 17, Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc, sd. pp. 94-96.

catégorie d'agents. En effet, elle est saisie selon, d'une part, le contexte des postes de contrôleur, de superviseur et de chauffeur. D'autre part, d'après celui dans lequel travaillent les techniciens et les mécaniciens.

En ce qui concerne la première sous-catégorie, des superviseurs, contrôleurs et chauffeurs, leur contexte de travail est l'ensemble du réseau routier dans lequel s'organise le trafic des différents automobiles appartenant à la société Transco. Comme il a été montré précédemment, le cadre de travail de ces agents est justement le milieu ambiant kinois où les composantes environnementales physiques, mécaniques et sociales s'imbriquent et constituent un écosystème professionnel peu favorable à leur performance quoique cela soit inévitablement le champ d'action de prédilection.

La nature du cadre de travail marquée par l'exposition à des fortes températures au courant des journées, les embouteillages et la dégradation du réseau routier de la ville de Kinshasa le poids du contrôle et de la demande en emploi constituent des facteurs explicatifs du niveau de performance dans un contexte favorable aux stress et à la démotivation dus au manque de l'épanouissement professionnel et d'amélioration de la qualité de vie.

Il s'observe que le contrôle et la demande en emploi dus, d'une part, à l'impératif normative de l'entreprise consistant au respect des assignations en vue d'atteindre les résultats, d'autre part, à une mauvaise qualité de vie des agents de Transco marquée par la faible demande en ressource en et en soutien social. Il découle de la coexistence de ces caractéristiques de l'environnement de travail que, leur impact sur la performance individuelle et organisationnelle reste déterminante.

Les indicateurs du contrôle et de la demande en emploi pour la catégorie d'agents concernée par l'analyse sont de plusieurs ordres : le respects des exigences contractuelles de la part des agents, la permanence des bus sur toutes lignes du réseau routier de la ville de Kinshasa, la présence maintenue des superviseurs, des contrôleurs et des chauffeurs dans leurs postes de travail, la fréquence d'entretiens et de contrôles techniques par les techniciens et les mécaniciens, etc.

Une étude menée en 2021 traitant de l'impact de la société Transco sur la Ville-province de Kinshasa<sup>23</sup> en s'appuyant sur quelque rapports officiels a permis de traduire en chiffres la problématique de la demande et du contrôle en emploi au sein de cette entreprise. Elle renseigne qu'en 2017 les agents ont transporté moyenne mensuelle de 4.093.586 passagers, ce qui constitue un total annuel de 49.123.033 outre les le réseau spécial scolaire qui enregistré 2.987.795 passagers scolaire. Cette performance, note l'auteur, se justifie par l'effort des agents du service d'équipage et le management organisationnel.

Au cours de cette même année, on note que 31.668.171 clients ont été contrôlés à travers les 29 lignes du réseau routier exploité 3.371 contrôles cycliques ont été effectués sans exclure les 34.138 contrôle supplémentaires. Sur un total de 42.786 kilomètres parcourus par bus, 4002 pneus ont été montés avec 3.085 interventions de dépannage.<sup>24</sup>

Toutes ces données chiffrées présentées sont éloquentes explicatives de la charge de travail qui pèse sur les agents.

En ce qui concerne le soutien social et la demande en ressource, comme dans la majorité des entreprises du portefeuille de l'Etat, il a été constaté que le cadre de travail des agents de Transco ayant participé à notre étude, est peu attrayant et marqué par des facteurs de stress. L'inconfort dudit contexte de travail dans lequel ils travaillent impacte négativement la santé, les exposent à la fatigue et est à la base des douleurs corporelles intenses, particulièrement chez les chauffeurs, les contrôleurs ce, à cause des positions prolongées dans lesquelles ils se tiennent dans l'exécution de leurs tâches.

Ainsi, la performance des agents est, dans un tel contexte, déterminé par un environnement de travail stressant, où la demande et le contrôle en emploi provoquent un climat des tensions et le soutien social et la demande en ressource se fait attendre de plus en plus.

## V. RECOMMANDATIONS

L'amélioration de l'environnement de travail à Transco est un processus organisationnel pris comme composante de la culture d'entreprise, dans la mesure où l'atteinte des objectifs par cette dernière en dépend largement. Une gestion managériale d'une entreprise ne peut se passer de la prise compte des préoccupations sociales relatives à la modification du cadre de travail socialement attendu par les travailleurs selon la nature de la catégorie des postes.

<sup>23</sup> KAMWANGA EPINENDONGO J., art. cit., pp.135-137.

<sup>24</sup> idem, p.134.

Pour améliorer son environnement de travail en vue de se rassurer une performance durable, Transco devra la redynamiser sa culture d'entreprise en tant que système de valeurs. Pour se faire, les efforts devront être déployés afin de parvenir à :

- l'élaboration d'un modèle de gestion des ressources humaines distribution des ressources ;
- minimiser les risques affectant le bien-être au travail ;
- promouvoir l'équilibre managérial entre les demandes et le contrôle en emploi d'une part et le modèle des demandes et des ressources en emploi ou le soutien social d'autre part ;
- mettre les travailleurs à l'abri des effets nocifs des stress dus au contexte de l'environnement de travail en privilégiant le style sensible à leur sécurité sanitaire et émotionnelle ;
- promouvoir la motivation et la satisfaction au travail comme déterminants individuels de la performance ;

Cet ensemble d'action de gestion managérial ne saurait être efficaces que par l'instauration du dialogue social comme facteur de performance organisationnelle et mécanisme de gestion des tensions sociales pouvant conduire au mouvement de cessation de travail par les travailleurs.

## CONCLUSION

Cette étude sur l'environnement de travail de la société Transco est une réflexion qui résulte notre immersion dans le vécu de la catégorie d'agent concernés dans l'exécution des tâches leur assignées par l'entreprise. Elle a l'avantage de questionner le cadre de travail des agents d'exécution lequel semble présenter des caractéristiques complexes dépassant les frontières définitionnelles initiales du concept de l'environnement de travail.

L'analyse du contexte a permis le dévoilement de ses principales caractéristiques en tant milieu ambiant (réseau routier de la ville de Kinshasa) marqué par l'absence du cadre de travail formalisé, la problématique de l'estime de soi, l'exposition au soleil et à la chaleur du jour, cadre de travail non adapté, l'absence d'équipement de travail et l'exposition aux produits toxiques. A ceci s'ajoute, les embouteillages et la dégradation dudit réseau routier, le poids du contrôle et de la demande en emploi lesquels influencent la performance dans un contexte favorable aux stress et à la démotivation résultant du déficit de l'épanouissement professionnel et de l'enlisement de la qualité de vie.

Quoique limitée dans son champ théorique et méthodologique, la présente étude ouvre la perspective de l'analyse des effets modérateurs dans le lien entre l'environnement de travail et l'engagement affectif de la communauté de travail.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Comeiras, Dominique Peyrat-Guillard, Patrice Roussel. Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de Voies de recherche. 2006. halshs-00096949.
- Caroline Nicolas et all., Environnement de travail, symptômes dépressifs et sentiment de désespoir : étude auprès des salariés, in *Le Travail Humain*, tome 79, n°2/2016, 125-146, sd.
- Caron Étienne, *La relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers l'organisation : l'effet modérateur de la génération*, Université de Montréal, Mémoire d'études supérieures, en Relations industrielles, 2009.
- Cigref, *Evolution de l'environnement de travail à 5 ans. La DSI au service de l'expérience salarié*, publication Cigref, janvier 20, p. 12.
- Dubois, M. (1996). L'étude psychosociale de l'environnement de travail au regard de la santé physique et mentale du personnel concerné par l'application de la Loi sur la protection de la jeunesse. *Nouvelles pratiques sociales*, 9(2),101-116. <https://doi.org/10.7202/301369ar>.
- Gollae Michel, « Les conditions de travail » Synthèse des débats », in société française de statistiques, avril 2009.
- Kamwanga Epinendongo, J., « L'impact de la société Transco sur la ville province de Kinshasa. De 2013 à nos jours », in *Eclat du CERIDAC*, n°04/02/CRDC/avril-juin, Kinshasa, 2021.
- Kermelis Makaya, Patrick Bakengela, Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa : étude exploratoire. *Revue congolaise d'économie et de gestion*, 2018. hal-01869808.
- Lagneau, J., « Analyse de contenu », in *La Grande Encyclopédie*, Librairie Larousse, Paris, 1999.

- Laurence Crevier-Braud, *L'influence de l'environnement de travail sur le bien-être et la performance au travail : le rôle médiateur des besoins psychologiques*, Thèse de doctorat en Psychologie, Université du Québec à Montréal, 2016.
- Nathalie Delobbe et Roxane de Hoe, *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge*, Louvain Schol of management, 2012.
- Roulleau Beatrice, « 7 bonnes pratiques pour améliorer l'environnement de travail », <http://factorial.fr>.
- Sandrine Rousseau, « Environnement et théorie de la régulation : une place sous-estimée ? », 2005. [www.theorie-regulation.org](http://www.theorie-regulation.org)
- Shomaba Kinyamba S., *Les stigmates de l'hypo-nivellement en sciences sociales. Esquisse d'une théorie*, PUK, Kinshasa, 2016.
- Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *proyética / projectics / projectique* - n° 17, Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc , sd.
- <https://www.arse.asso.fr>.

