
M.E.S., Numéro 141, Vol. 2, juillet – août 2025

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095



Revue Internationale des Dynamiques Sociales

Mouvements et Enjeux Sociaux

Kinshasa, juillet - août 2025

DEFICIT DE FORMATION CONTINUE ET CONTRE-PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT EN COMMUN (TRANSCO) EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

par

José KAMWANGA IPINENDONGO

*Professeur,
Université de Kinshasa*

Résumé

Ce travail analyse les facteurs internes et externes influençant la formation continue dans les entreprises, en s'appuyant sur la compréhension sociologique de la formation comme phénomène social. Les facteurs internes incluent notamment les besoins organisationnels, les compétences du personnel, la culture d'entreprise, la motivation des agents, les ressources financières disponibles et l'existence d'un plan de formation. Les facteurs externes relèvent des politiques publiques, du cadre légal, des mutations technologiques, de la compétitivité du marché du travail et des exigences croissantes des clients.

L'étude se penche ensuite sur le cas de la société de transport en commun Transco, à travers une enquête de terrain menée auprès de son personnel technique et de ses cadres. Il ressort que les activités de formation (remises à niveau, recyclages, missions de formation) sont rares, sélectives, mal organisées et faiblement budgétisées. Les perceptions des agents techniciens révèlent un sentiment de marginalisation. L'analyse montre que les performances individuelles ont certes progressé grâce à l'expérience acquise sur le terrain, mais que les performances organisationnelles sont en net recul, du fait notamment du manque de pièces de rechange, d'un entretien irrégulier des véhicules, du relâchement dans l'application des règles et de la dégradation de l'environnement de travail.

Mots-clés : *formation continue, contre-performance, société de transport en commun, RD Congo*

Abstract

This study analyzes the internal and external factors influencing continuous training within companies, drawing on the sociological understanding of training as a social phenomenon. Internal factors include organizational needs, employee competencies, corporate culture, employee motivation, available financial resources, and the existence of a training plan. External factors relate to public policies, the legal framework, technological changes, labor market competitiveness, and increasing customer demands.

The research then focuses on the case of the Transco public transport company, based on field data collected from its technical staff and managers. The findings reveal that training activities (such as skills refreshers, practical retraining, and training missions) are infrequent, selective, poorly organized, and insufficiently budgeted. The technicians interviewed expressed a feeling of marginalization. The analysis shows that while individual performance has somewhat improved through on-the-job experience, organizational performance has significantly declined due to the lack of spare parts, irregular vehicle maintenance, lax rule enforcement, and deteriorating working conditions.

INTRODUCTION

Assurer la mobilité de la population dans la ville de Kinshasa fait partie des actions publiques en vue d'améliorer ses conditions de vie. Mais depuis plusieurs décennies, cette ville fait face au défi du transport en commun pour diverses raisons, notamment la dégradation de plus en plus poussée du réseau routier, l'urbanisation inachevée et les contre-performances réalisées par les anciennes sociétés de transport, à savoir : l'Office de transport en commun du Zaïre en 1970, la Société de transport de Kinshasa, la Société de transport du Zaïre en 1979, la Société de transport zaïro-marocaine en 1989, et la Société de transport urbain du Congo en 2004¹.

Ces sociétés, non seulement n'ont pas résisté à l'épreuve du temps à cause de la mauvaise gouvernance des gestionnaires², mais aussi, elles n'ont pas su adapter leur offre de services à la demande de la population, laquelle n'a fait que croître au fil des années. À ce jour, il est établi que ces anciennes sociétés ont toutes disparu, ne laissant derrière elles que des archives sur leur existence.

C'est dans ce contexte que le Gouvernement central a, en janvier 2013, créé une nouvelle société dénommée Société de transport en commun au Congo (Transco), en tant qu'établissement public de transport³

¹ KAMWANGA IPINENDONGO J., « Environnement de travail à la société de Transport en commun (Transco) à Kinshasa », ...

² KAMWANGA JOSE, p.128 (premier art)

³ Décret n° 13/001 du 10 janvier 2013 du Premier Ministre de la République Démocratique du Congo.

ayant pour mission d'assurer un service de transport en commun de qualité par voie terrestre à travers le territoire national.

Cet établissement a été créé dans un contexte historique du secteur du transport en commun dominé par l'exploitation des particuliers. Le plan directeur du transport en commun à Kinshasa montre que les modes de transport routier public sont classés en grands bus, minibus, taxi-bus, taxis et mototaxis, appartenant en majorité à des privés⁴. Mais certains de ces modes, dont les bus et minibus de grande taille, sont exploités par la société Transco.

Ces bus de grande taille et de plusieurs marques, dont Mercedes-Benz, Zhongtong, Tractafric Motors, Yutong, etc., ont une capacité moyenne de 45 passagers. Mais, la réalité du transport dans la ville de Kinshasa est toute autre. Ils transportent bien au-delà de la charge techniquement requise. Un bus peut atteindre plus d'une centaine de personnes par tour. Les statistiques disponibles sur le site web de Transco indiquent que cette société transporte 4 342 569 passagers par mois, ce qui représente 52 110 828 passagers par an⁵. Ces effectifs sont pourtant dynamiques au regard de la situation actuelle car, en réalité, ces bus sont de moins en moins présents sur les artères de la ville de Kinshasa.

Le charroi automobile de Transco exige une main-d'œuvre technique formée et compétente en permanence pour assurer le suivi, le contrôle, l'amortissement et l'entretien de ces bus à gros moteurs. Cependant, on constate de plus en plus que, comparativement au début, lors de la mise en circulation en juin 2013⁶ et du renouvellement en 2019, cette société n'est plus en mesure de couvrir toutes les lignes de transport initiales.

Plusieurs raisons sont à la base de cet état de choses, notamment les pannes à répétition, la quasi-absence de suivi et de contrôle, le déficit d'entretien, et surtout le manque de formation continue du personnel technique, dont les mécaniciens, les chauffeurs et les techniciens.

Observant cette situation, la présente réflexion se propose d'interroger les facteurs managériaux de la formation continue et leur incidence sur la performance individuelle et organisationnelle au sein de Transco, en vue de mettre en lumière un double déficit organisationnel à la base de la contre-performance que ladite société enregistre à ce jour.

En effet, la formation continue dans le cadre de l'organisation comprend, entre autres, les séances de mise à niveau, les ateliers de renforcement des capacités, l'organisation d'expéditions formatives à l'étranger, et le financement des formations par l'entreprise en faveur de ses employés. L'absence de prise en compte de ces aspects semble expliquer la contre-performance de la société Transco dans l'offre de services de transport en commun à Kinshasa. Ces facteurs peuvent être internes — en lien avec le soutien social des agents et la culture organisationnelle (notamment la culture de qualité dans l'offre de services et la communication inter-agents)⁷ — ou externes, notamment en ce qui concerne le cadre normatif, réglementaire et technologique relatif à l'innovation et à la formation continue.

Parlant de l'environnement de travail à la société Transco, une réflexion que nous avons produite en 2024 a souligné que ladite société fait face à divers problèmes techniques, dont le manque d'entretien de son charroi automobile et les recrutements sans référence aux critères de compétence⁸.

La présente analyse vise à comprendre les facteurs déterminants de la formation continue à Transco, lesquels sont susceptibles de garantir sa performance aux plans individuel et organisationnel.

Car, une telle entreprise qui exploite des outils relevant des domaines de l'électromécanique, et technique innovants est censée mettre en place un mécanisme professionnel qui, au plan de l'offre de service, permet de garantir et d'assurer la formation continue comme l'un des piliers de la performance organisationnelle.

I. METHODES DE PRODUCTION ET D'ANALYSE D'INFORMATIONS

La présente étude fait suite à une précédente relative à l'environnement de travail chez Transco, au cours de laquelle nous avons utilisé l'observation, les entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire et travaillé sur le même échantillon. En effet, elle est une analyse sociologique de la formation continue, un fait social au cœur des controverses dans le monde du travail entre, d'une part, les employés et, d'autre part,

⁴ Plan directeur du transport en commun ...

⁵ <http://transco-rdc.cd>

⁶ KAMWANGA IPINENDONGO Pp.127-128. (son premier article)

⁷ KAMWANGA IPINENDONGO J., art. cit,... (deuxième art)

⁸ Idem,...

l'employeur, et étudiée concurremment par les spécialistes des sciences du travail, en gestion des ressources humaines, les psychologues, etc.

Appréhendée sous l'approche qualitative, la réflexion s'intéresse aux employés exécutants de la société Transco, principalement les conducteurs, les techniciens, les mécaniciens, les chauffeurs, les superviseurs. En tant que telle, l'analyse ne procède pas à des généralisations des conclusions auxquelles les résultats ont abouti.

Pour ce faire, il a été important de recourir à l'analyse documentaire en vue de saisir les contours théoriques de l'objet qu'est la formation continue. L'interview « individuel semi-directif » et l'usage de la participation observante ont été d'un intérêt capital pour la production des informations auprès de la cible.

L'adoption par nous de la posture d'un participant observant, immersif et statutairement ou socialement effacé lors des entretiens, résulte du fait que nous sommes cadre de direction au sein de la société Transco. Les transcriptions manuelles y ont été faites.

Les informations sociodémographiques des informateurs sont les suivantes : environnement de travail, facteurs de la formation continue, performances organisationnelles. Au total, huit entretiens ont été réalisés au moyen des capteurs électroniques sonores. Des transcriptions, l'analyse de contenu, outil d'observation et d'interprétation scientifique des communications⁹, a été de mise.

II. CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE

La formation continue dans le cadre d'une entreprise, quelles qu'en soient les filières de spécialisation dans la production des services, joue un rôle essentiel en ce qu'elle influence positivement la performance des employés au travail.

Étudiée dans sa dimension individuelle dans les travaux relatifs à la gestion des ressources humaines, cette dernière permet de renforcer l'indice de productivité, de qualité de service ou de produit, de délai de production, de livraison, etc. D'après Motowidlo, la performance d'un individu dans une organisation est la valeur étendue de ladite organisation réalisée par l'agent¹⁰. Or, la formation continue reste l'un des facteurs qui participent à la performance individuelle, laquelle induit celle organisationnelle. C'est pour cette raison que Campbell a, en 1990, élaboré le modèle de performance appelé multifactoriel, en vue d'identifier les huit dimensions de performance au travail ayant un caractère universel, générique et indépendant.

En effet, l'analyse de cette grille de lecture multifactorielle de la performance montre que la formation continue joue spécifiquement les fonctions sociales et professionnelles suivantes dans une organisation¹¹ :

- le développement des compétences dans l'amélioration des tâches spécifiques et non spécifiques au sein de l'entreprise ;
- la capacité de communiquer ;
- le maintien de la discipline personnelle et de l'effort au travail ;
- l'amélioration de l'aptitude à manager et à superviser.

Il sied tout de même de dire que la formation continue permet d'améliorer la performance individuelle et collective, en renforçant les liens à la fois psychologiques et sociaux, le soutien social entre l'entreprise, le travail et l'individu¹². Il s'agit de l'habileté, de la motivation, des compétences et capacités de la personne et de sa perception de son rôle nécessaire au travail¹³ comme autant de facteurs y relatifs.

La formation continue est à ce jour connue comme une approche de promotion sociale, de la réussite professionnelle et du développement des compétences de toutes les personnes en situation de travail, qu'elles soient vivantes avec handicap ou non. Ainsi, on parle de l'approche inclusive de la formation continue. Cette dernière vise la mise en place de mécanismes sociaux globalisants qui prennent en compte la dimension de droit des personnes quelles que soient leurs origines, leurs situations et leurs états¹⁴.

⁹ LAGNEAU, J., « Analyse de contenu », in *La Grande Encyclopédie*, Librairie Larousse, Paris, 1999, pp.650-651.

¹⁰ 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. fihalshs-00096949.

¹¹ Idem.

¹² Ididem.

¹³ Kermelis MAKAYA, Patrick BAKENGELA. Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa : étude exploratoire. *Revue congolaise d'économie et de gestion*, 2018. fihal-01869808.

¹⁴ Daphna PAZ, Noémie MAIBACH, « Formation continue inclusive : facteurs de réussite et obstacles à sa réalisation », in *La Pratique*, EP N°1, 2024, pp.74-83.

En effet, elle est un programme de mise à jour des employés dans un domaine donné, qui consiste à niveler par le haut les connaissances et les compétences requises en fonction des tâches et innovations y relatives. L'objectif visé est de permettre aux employés de renforcer la qualité de leurs capacités, de les aider à atteindre leur objectif professionnel et d'améliorer la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs de qualité¹⁵.

La formation continue se présente aussi comme un impératif structuro-fonctionnel pour toute organisation qui se veut performante et durable et requiert de cette dernière la mise en place d'un mécanisme pouvant garantir l'assurance qualité. Les recherches indiquent que, quel que soit le domaine dans lequel les entreprises s'organisent, la formation continue des employés reste une condition de réussite organisationnelle et un facteur de maintien de l'employabilité.

De ce point de vue-là, eu égard aux transformations organisationnelles liées à l'innovation technologique et à la fragilité du marché, la formation continue fait des entreprises des organisations apprenantes de façon permanente. Mais on note que les entreprises sont toujours confrontées à des défis financiers, humains, professionnels et stratégiques. Cela dit, la formation continue devient un paradoxe entre, d'un côté, les limites organisationnelles et, de l'autre, la pérennité de sa performance¹⁶.

D'autres chercheurs appréhendent la formation continue à la fois comme ne relevant pas de la continuité de la scolarité obligatoire, et selon le type de la cible bénéficiaire, en fonction, dans le cas de la France, des trois principaux piliers que sont l'alternance institutionnelle (notamment l'apprentissage et le contrat professionnel), la formation des demandeurs d'emploi organisée et la formation des salariés¹⁷.

L'approche de la formation continue se veut globale dans la mesure où elle est à la fois *ex ante* et *post ante*, c'est-à-dire qu'elle consiste à prendre en charge les groupes cibles bénéficiaires, qu'ils soient demandeurs, salariés ou organisationnels.

Ainsi, Coralie Perez note que la formation continue se joue à l'échelle de l'employabilité comme réalité construite et déconstruite en fonction de la conjoncture du marché du travail¹⁸.

Dans le contexte de l'entreprise, l'on ne peut parler de la formation continue sans évoquer la performance organisationnelle, variable ayant des implications à la fois aux plans individuel et organisationnel.

En effet, la performance organisationnelle tient en partie à la mise en place par l'entreprise d'un mécanisme managérial qui permette de garantir et d'assurer la formation continue du personnel.

En matière de gestion et de performance organisationnelle, il existe plusieurs approches managériales qui sont utilisées par les entreprises afin de rentabiliser leur productivité et d'en assurer la pérennité. Il s'agit notamment de l'approche traditionnelle, de l'approche technologique et de l'approche consensuelle¹⁹.

L'approche traditionnelle, prônée par Taylor dans sa théorie de l'organisation scientifique du travail, met l'accent sur la division du travail entre la conception et l'exécution, et permet la régulation du travail, du salaire, de l'emploi, en vue du profit à un temps record et un coût minimum. C'est dans ce sens que Taylor propose le principe managérial axé sur la connaissance de l'exécution des tâches, la gestion des ouvriers, la collaboration et l'attribution des responsabilités.

L'approche technologique, quant à elle, concerne l'usage des outils technologiques dans le management individuel et collectif, susceptibles d'élever les niveaux de connaissances des employés. Cette approche participe à l'amélioration de la rapidité du processus et de la qualité des services de l'organisation.

S'agissant de l'approche consensuelle, elle fonde le principe de l'implication volontaire dans les initiatives de prise de décision, pour parer à la conception parcellisante du travail, qui fait de l'employé commis à une tâche un simple outil.

¹⁵ World Health Organisation, <http://extranet.who.int>

¹⁶ SARNIN, P. (1998). La formation professionnelle continue dans les PME européennes : enjeux et problématiques à travers quatre études de cas. *Revue internationale P.M.E.*, 11(2-3), 127-159. <https://doi.org/10.7202/1009047ar>.

¹⁷ Marc-Antoine Estrade et Coralie Perez, *Formation continue : organisation, enjeux et trajectoires professionnelles*, pp. 6-7, www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/action-publique-recherche-pratiques.

¹⁸ Idem, p.8.

¹⁹ Brahmi BECHIR, *Impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie*, Mémoire de Maîtrise en Administration des Affaires, Université du Québec à Montréal, 2008, pp.15-28.

Cette approche met en exergue un management qui fournit une pratique sociale au sein de l'entreprise, notamment la formation continue qui, elle, permet de garantir non seulement la pérennité de la carrière professionnelle, mais aussi la performance de l'organisation.

Dans le contexte congolais, parlant de la faible performance des entreprises en Afrique, Kermelis Makaya et Bakengela Patrick soutiennent que celle-ci n'est pas seulement due à l'emprunt des méthodes de gestion occidentales héritées de la colonisation, mais aussi à la mauvaise gouvernance caractérisée par la thésaurisation des deniers publics dans un contexte social dominé par un système éducatif déficitaire, qui semble en déphasage avec les réalités vécues par les populations²⁰.

Ces deux auteurs, qui ont analysé les facteurs de performance des entreprises privées à Kinshasa, indiquent que deux facteurs sociaux sont à la base de la faible performance de ces dernières. Il s'agit des facteurs culturels, dus au contact civilisationnel entre la société congolaise et occidentale, et des facteurs institutionnels caractérisés par l'interventionnisme excessif de l'État dans la gestion de ses entités privées²¹.

Quoique fustigeant implicitement le système éducatif congolais, qui n'a pas su former des hommes et des femmes capables de répondre aux problèmes réels qui se posent à eux, notamment ceux relatifs à la gouvernance des entreprises, ces deux auteurs ne prennent cependant pas en compte la dimension de la formation continue, quand bien même Dia, cité par eux, note pour sa part la déficience du management des entreprises²².

Eu égard à ce qui précède, notre analyse met ainsi en exergue le lien qui existe entre la formation continue et la performance dans une entreprise de transport en commun. Elle permet l'identification, d'une part, des facteurs de la formation continue, et d'autre part, de ceux de la performance organisationnelle, en vue de comprendre lesquels sont manifestes dans le fonctionnement de Transco.

III. FACTEURS INTERNES ET EXTERNES DE LA FORMATION CONTINUE

Avant de parler des facteurs internes et externes de la formation continue, il sied de placer un mot sur la compréhension sociologique de cette dernière, donnée par le sociologue de la formation, Beillerot Jacky²³, comme phénomène social qui permet de comprendre le lien entre les trajectoires individuelles des employés et l'environnement politique d'incitation à la formation au cours du cycle de vie.

Les facteurs de la formation continue, qu'ils soient internes ou externes, relèvent, d'une part, de l'organisation et des employés et, d'autre part, de l'environnement politique, économique et technologique.

Nous inspirant de Carré Philippe²⁴, Barbier Jean-Marie²⁵ et Delors Jacques²⁶, qui ont respectivement traité de l'apprenance comme fait résultant de la motivation et de la culture d'entreprise, de l'influence du cadre organisationnel sur la formation et les savoirs professionnels, et de la formation continue dans une perspective globalisante du développement, les facteurs de la formation continue peuvent être classés de la manière suivante :

3.1. Facteurs internes

Parmi les facteurs internes de la formation continue, citons :

- les besoins organisationnels, qui se posent en termes de dynamique des postes au sein de l'entreprise, de l'introduction de nouveaux outils de travail et de la restructuration interne;
- les compétences du personnel : dans une entreprise, il se pose souvent le problème des écarts qui se créent entre les compétences dont font preuve les employés et celles à acquérir en fonction des nouvelles exigences des postes ;
- la culture d'entreprise : il s'agit du mécanisme socioprofessionnel mis en place par l'entreprise en vue de promouvoir et valoriser le développement des compétences des employés ;
- la motivation : elle fait allusion à la volonté des employés d'apprendre et de s'adapter à de nouvelles exigences dues aux postes, en vue d'améliorer leur performance ;

²⁰ Kermelis Makaya, Patrick Bakengela, art. cit.

²¹ Idem.

²² Ibidem.

²³ Beillerot J., Bon J. et Lapostolle G., *La formation, débat, repères, orientations*, Paris, l'Harmattan, 1996.

²⁴ Lire avec intérêt, Carré Philippe, *L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir*, Paris, Dunod, 2005.

²⁵ Lire avec intérêt, Barbier Jean-Marie, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris PUF, 1996.

²⁶ Lire avec intérêt, Delors Jacques, *L'éducation : un trésor caché dedans*. Rapport pour l'UNESCO, 1996.

- les ressources financières : une entreprise qui valorise la formation continue alloue les ressources financières pour la prise en charge des impératifs structurels et fonctionnels liés à la formation des employés ;
- la mise en place d'un plan ou d'un programme interne de formation axé sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise.

3.2. Facteurs externes

S'agissant des facteurs exogènes se rapportant à l'environnement politique, économique et technologique, on parle de :

- la politique publique d'incitation et de subvention en faveur de la formation au sein des entreprises ;
- le cadre légal et réglementaire, qui se réforme en érigeant des normes professionnelles de la formation continue et de la qualification accrue de l'emploi ;
- l'évolution technologique, qui requiert de l'employé l'adaptation aux nouveaux outils techniques introduits dans les tâches à exécuter au sein de l'entreprise ;
- l'augmentation de la compétitivité du marché du travail, devenu de plus en plus exigeant en termes de qualification ;
- les exigences des clients, qui veillent de plus en plus à la qualité des services.

IV. FACTEURS DE LA FORMATION CONTINUE ET PERFORMANCE A TRANSCO

Ce dernier point du travail se fonde sur l'analyse des données collectées auprès des membres du personnel de Transco, dont les chauffeurs, mécaniciens, électriciens, tôliers, pneumaticiens et quelques cadres de direction.

À l'aide de l'entretien semi-directif, les données recueillies se rapportent, d'une part, aux facteurs de la formation continue au sein de Transco et, d'autre part, aux facteurs de performance individuelle et organisationnelle.

4.1. Facteurs de formation continue au sein de Transco

Ce point traite des activités de renforcement des capacités organisées par la société de transport en faveur des catégories des agents techniciens, de la fréquence de ces activités, des perceptions des agents vis-à-vis des postes qu'ils occupent, des prévisions budgétaires annuelles destinées à la formation continue.

4.1.1. Activités de renforcement des capacités des techniciens

D'après les informations recueillies auprès des répondants, deux principales activités de renforcement des capacités des agents de Transco ont été présentées. Il s'agit de la remise à niveau par des formateurs internes et externes et du recyclage pratique à chaque arrivée de nouveaux véhicules ou matériels.

La remise à niveau est un mécanisme organisationnel prévu par l'entreprise. Elle consiste au relèvement du niveau des agents en fonction des changements des objectifs à atteindre, des nouvelles techniques à utiliser par les agents et du changement des postes.

S'agissant du recyclage, il porte sur l'adaptation à de nouvelles normes de travail, aux nouvelles technologies, etc.

Dans le cadre de la présente étude, ledit mécanisme est technique, du fait qu'il concerne la catégorie d'agents techniques. Il représente un ensemble de formations visant à renforcer les compétences techniques nécessaires relatives aux exigences des postes occupés.

À Transco, d'après certains enquêtés, la remise à niveau se fait dans les cas suivants :

- l'arrivée de nouvelles marques ou de nouveaux modèles de véhicules ;
- l'acquisition de nouveaux matériels (pièces de rechange) ;
- l'acquisition de nouveaux outillages dans le garage ;
- l'engagement de nouveaux agents.

Cependant, d'autres informateurs estiment que ces activités de renforcement des capacités ne semblent pas déterminantes dans le relèvement des compétences des agents concernés, ce pour diverses raisons, à savoir

: la faible fréquence des formations, les conditions d'organisation des formations, le caractère sélectif des participants, etc.

Si certains soutiennent que ces formations s'organisent deux fois l'an, d'autres donnent quant à eux, un avis contraire, estimant que la situation sur le terrain en est autre.

Eu égard à ces points de vue, on note une contradiction significative qui résulte du sens que les agents interrogés donnent aux activités de remise à niveau au sein de Transco.

L'analyse de la réalité sur le terrain concernant les activités de renforcement des capacités des agents techniciens indique qu'il existe plusieurs problèmes qui impactent négativement la formation continue au sein de la société Transco, à savoir : la faible fréquence des formations, les mauvaises conditions de travail et de formation, le caractère sélectif des participants, le mauvais traitement des agents, etc.

4.1.2. Missions de formation au pays ou à l'étranger

Parlant des missions de formation des agents au niveau national et à l'étranger comme l'un des indicateurs de la formation continue dans le contexte de la société Transco, les points de vue de certains enquêtés, en majorité cadres de direction, se recoupent en ces termes : les données recueillies montrent que le point de vue des enquêtés apparaît : il y a eu plusieurs fois où les agents ont été en formation à travers la ville de Kinshasa et à l'étranger.

Cette affirmation, pourtant imprécise et oisive, est révélatrice du déficit de formation continue au sein de Transco. Certains agents considèrent que leur mise à niveau n'est pas au centre des préoccupations de l'entreprise. Ces formations, qui sont de plus en plus rares, ont un caractère sélectif. Ceci voudrait dire que ce ne sont pas tous les agents techniciens qui participent de façon régulière à ces formations.

L'un des indicateurs du déficit de formation continue au sein de Transco, d'après les enquêtés, est la diminution du nombre de bus sur le trafic routier dans la ville de Kinshasa, quoique cet argument ne soit pas le seul déterminant, car, en général, la mauvaise gouvernance est le mal principal qui caractérise la gestion des entreprises et établissements publics en République démocratique du Congo.

4.1.3. Perceptions des enquêtés vis-à-vis des postes qu'ils occupent

Interrogés sur leurs perceptions vis-à-vis des postes qu'ils occupent au sein de l'entreprise, les agents ayant participé à l'enquête sont assez critiques de la façon dont ils sont traités par les cadres bureaucrates. D'après eux, les techniciens sont la catégorie d'agents négligée, selon qu'ils se considèrent comme des marginalisés de l'entreprise.

Cette perception est riche en signification, car elle met en cause la prise en compte de la formation continue dans la gouvernance de la société Transco.

Le renforcement des capacités professionnelles des agents renferme une double dimension symbolique, à savoir individuelle et collective. La première correspond à la satisfaction de l'agent, en ce qu'il se voit valorisé par l'entreprise qui l'emploie à travers des formations de mise à niveau de ses compétences professionnelles. Le niveau collectif fait distinguer l'entreprise des autres par la mise en place d'un mécanisme professionnel de valorisation des compétences et des qualifications des agents.

Il ressort de ce qui précède que la non-prise en compte efficace de ce facteur subjectif de la formation continue (perceptions des agents) est explicative de leurs perceptions et semble remettre en cause l'affirmation bureaucratique exprimée par certains enquêtés.

4.1.4. Prévision budgétaire annuelle destinée à la formation continue à Transco

Parlant des prévisions budgétaires destinées à la formation continue à Transco, l'enquête s'est intéressée aux cadres de direction. À ce propos, le principal argument développé est que Transco prévoit un budget annuel pour la formation continue, mais le comble est que ce budget reste sur papier, au vu des difficultés que traverse sa trésorerie.

Ce point de vue est un véritable révélateur du déficit de formation continue au sein de Transco. En règle générale, les prévisions budgétaires relatives à ladite formation sont un indicateur objectivement vérifiable qui atteste de son implémentation.

Cependant, il est à constater que ce facteur est théoriquement pris en compte parmi l'arsenal d'outils de gestion de la société, mais dans les faits, la situation en est une autre. Si certains enquêtés, constitués essentiellement de cadres de direction, ont affirmé qu'au courant de l'année il est prévu deux activités de renforcement des capacités, l'absence d'un budget réel destiné à la prise en charge de ces dernières constitue une remise en cause de toutes les affirmations prétendument évoquées auparavant par ces cadres.

Les facteurs de la formation continue dans une entreprise sont aussi perceptibles à travers les performances individuelle et collective.

4.2. Facteurs de performance individuelle et organisationnelle

4.2.1. Performances individuelles

La formation continue engendre un impact direct sur la performance des agents et de l'organisation. Elle permet d'améliorer les capacités et les compétences individuelles en ce qui concerne l'habileté et l'engagement au travail. Les performances organisationnelles, quant à elles, résident dans la mise en place d'un ensemble de règles, de valeurs, de pratiques axées sur la productivité, la maximisation et la rentabilité.

Les données de l'enquête renseignent que les techniciens de la société Transco ont des capacités et compétences qu'ils ont d'abord acquises avant de devenir employés. Mais après avoir passé du temps dans leurs postes de travail, ils ont développé d'autres compétences du fait de la manipulation des nouveaux engins et outils de travail. À ce propos, les agents interrogés ont affirmé que sur le terrain, on peut constater la diminution des cas d'accidents, la diminution du nombre de pannes des bus.

Cependant, il ressort de l'analyse des discours de certains répondants qu'en lieu et place de devenir véritablement performants, les techniciens ont plutôt acquis, chacun, une expérience professionnelle au sein de l'entreprise.

4.2.2. Performances collectives

S'agissant de la performance organisationnelle de Transco, l'enquête s'est préoccupée de la mise en lumière des éléments explicatifs de la maintenance de son charroi automobile. Il s'est agi de connaître la durée de vie moyenne des véhicules, l'écart de temps entre une première panne et les autres, la capacité d'offre de service, le respect des règles de travail par les employés et l'environnement de travail.

En effet, parlant de la durée de vie moyenne des véhicules et de l'écart de temps entre une première panne et les autres, les informateurs renseignent que ladite durée est de cinq ans, alors que l'écart entre les pannes dépend de la disponibilité des pièces de rechange et des entretiens cycliques à faire.

Tenant compte de ce facteur de performance, on s'aperçoit que la société Transco peine à le réaliser pour deux principales raisons : le manque de pièces de rechange et le déficit d'entretiens cycliques selon un rythme de travail voulu, alors qu'elle compte des techniciens affectés à cette tâche.

En ce qui concerne la capacité d'offre de service initiale, c'est-à-dire celle que la société avait la première année de son démarrage, comparativement à celle actuelle, les informateurs estiment que l'offre de service initiale était meilleure par rapport à la situation d'aujourd'hui. Cette affirmation atteste que l'offre de service de Transco a suivi une courbe qui était montante à son début, avant de devenir descendante.

Il y a lieu de penser qu'au-delà de son ancienneté d'environ 12 ans d'existence depuis sa création, la société n'a pu développer sa performance organisationnelle. Par contre, la réalité sur le terrain montre que Transco connaît d'énormes problèmes liés non seulement à la gestion de son personnel, mais aussi à celle de la maintenance et des entretiens du charroi, dont les conséquences sont notamment la rareté des bus sur le trafic routier de la ville de Kinshasa.

C'est dans ce contexte que même le respect des règles de travail semble, d'après les répondants, ne plus être d'application comme avant, et l'on assiste de plus en plus à des sanctions sélectives ou carrément à leur non-application. Le passage d'un état de relative application des règles à celui marqué par le relâchement du contrôle professionnel apparaît comme l'expression de la contre-performance réalisée par Transco. Pourtant, une entreprise qui se veut performante est censée valoriser les règles de travail applicables par et sur tout le personnel.

Les contre-performances de Transco sont perceptibles à travers l'état de l'environnement de travail des agents. S'exprimant sur ce sujet, les répondants à l'enquête considèrent que la société devra fournir des efforts pour améliorer l'environnement de travail, qui n'est pas du tout bon.

Un bon environnement de travail est un facteur de performance organisationnelle. Le contraire devient sans doute un facteur de contre-performance. L'analyse de la situation de l'environnement de travail des agents techniciens à Transco, constitué de garages à ciel ouvert, du jet sur la surface des huiles usées, du manque d'espace de repos, etc., ne permet pas de valoriser ni le travail, ni l'agent, ni la société.

Analysée sous l'angle de la formation continue comme l'une des variables explicatives de la contre-performance individuelle et organisationnelle à la société Transco, la présente réflexion montre que les facteurs de ladite formation qui ont été analysés en lien avec ceux de la performance ont tous connu une

mutation, passant d'une situation relativement bonne au démarrage à une situation moins bonne actuellement.

CONCLUSION

L'analyse des données relatives à la formation continue et à la performance à Transco révèle une forte corrélation entre la qualité de la formation dispensée aux agents et la contreperformance globale de l'organisation. Si la formation continue est bien identifiée comme un levier de renforcement des compétences et de valorisation des ressources humaines, sa mise en œuvre reste faible, incohérente et peu structurée. L'absence d'un budget effectif, la sélection arbitraire des bénéficiaires et les mauvaises conditions de travail témoignent d'un déficit structurel de gouvernance.

Pour améliorer la performance individuelle et organisationnelle à Transco, il est impératif de revoir en profondeur la politique de formation continue, d'y allouer des moyens conséquents, d'instaurer un système transparent et équitable de participation, et de réhabiliter l'environnement de travail. Une telle réforme permettrait non seulement de motiver les agents, mais aussi d'assurer un service de transport public plus fiable et plus compétitif au bénéfice de la population kinoise.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBIER J.-M., *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris PUF, 1996.
- BECHIR B., *Impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie*, Mémoire de Maîtrise en Administration des Affaires, Université du Québec à Montréal, 2008.
- BEILLEROT J., BON J. et LAPOSTELLE G., *La formation, débat, repères, orientations*, Paris, l'Harmattan, 1996.
- BRIGITTE C.-P., COMEIRAS N., PEYRAT-GUILLARD D., ROUSSEL P., Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. 2006. ffhalshs-00096949.
- CARRE P., *L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir*, Paris, Dunod, 2005.
- Décret n° 13/001 du 10 janvier 2013 du Premier Ministre de la République Démocratique du Congo.
- DELORS Jacques, *L'éducation : un trésor caché dedans*. Rapport pour l'UNESCO, 1996.
- ESTRADE M.-A. et PEREZ C., Formation continue : organisation, enjeux et trajectoires professionnelles, pp. 6-7, www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/action-publique-recherche-pratiques.
- Japan International Cooperation Agency (JICA), *Ministère des Infrastructures, Travaux publics et reconstruction en République Démocratique du Congo, Projet d'élaboration du Plan Directeur des Transports urbains de la ville de Kinshasa-PDTK. Rapport final Résumé de Volume 1 Plan Directeur des Transports Urbains de la Ville de Kinshasa*, Avril, 2019.
- KAMWANGA IPINENDONGO J., « Environnement de travail à la société de Transport en commun (Transco) à Kinshasa »,...
- LAGNEAU J., « Analyse de contenu », in *La Grande Encyclopédie*, Librairie Larousse, Paris, 1999.
- MAKAYA K., BAKENGELA P., Facteurs de performance sociale des entreprises privées à Kinshasa : étude exploratoire. *Revue congolaise d'économie et de gestion*, 2018. ffh1-01869808.
- PAZ D., MAIBACH N., « Formation continue inclusive : facteurs de réussite et obstacles à sa réalisation », in *La Pratique*, EP N°1, 2024, pp.74-83.
- SARNIN P., La formation professionnelle continue dans les PME européennes : enjeux et problématiques à travers quatre études de cas. *Revue internationale P.M.E.*, 11(2-3), 1998, 127-159. <https://doi.org/10.7202/1009047ar>.
- World Health Organisation, <http://extranet.who.int>.

