Numéro 149

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale des Dynamiques Sociales

WWW.MESRIDS.ORG
MARS - AVRIL 2026
KINSHASA-R.D.C

M.E.S., n°149
Mars - Avril 2026

SOMMAIRE

– Jean-Henri Lokoka Isekolo, *Construction et validation d'une échelle de mesure des pratiques documentaires des étudiants de l'enseignement supérieur et universitaire congolais*……1
– Clovis Elongama Elambo, *La protection constitutionnelle du mandat parlementaire en République Démocratique du Congo : entre garantie normative et fragilité institutionnelle*……..10
– Willy Mwana Nkwara, Patrick Mpia Weeti, *Décentralisation territoriale et développement local en RD Congo : analyse économétrique des asymétries fiscales et de leur incidence sur le bien-être provincial* ……..18
– Nkuna Beya, *Le principe de continuité du service public à l'épreuve du droit de grève en République Démocratique du Congo : vers une conciliation constitutionnelle dans le secteur de la santé*……33
– Véronique Pomo Lopaka, *Mécanismes d'application de la gratuité et leur impact sur la qualité de l'enseignement dans les écoles conventionnées catholiques de la coordination sous-provinciale de Mont-Amba*……40
– Paul Mbungu Muaka, *Interaction entre croissance économique et qualité de l'environnement en République Démocratique du Congo de 2000 à 2023*……49
– Hervé Loola Esingi, *De la problématique du principe de la hiérarchisation du ministère public face au devoir d'impartialité*……..59
– Alphonse Empa-Mposa Kentoloni, *L'impérialisme occidental en Afrique : une nécessite pour sa déconstruction*……..67
– Edouard Nosa Matumona, *Analphabétisme fonctionnel et blocage du progrès intellectuel en République Démocratique du Congo : analyse théorique et étude qualitative du cas de l'EPSP/Kinshasa* ……..79
– Daniel Mulenda Lomena Emamba, Serge Makiadi ma Kikhela, *La problématique de gestion du risque écologique sur les sites d'exploitation pétrolière : quel impact sur la rentabilité des pétroliers producteurs ?* ……...87
– Jérôme Etambalako Okito, Octave Makwala Yanukwa, *Éco-industries en République Démocratique du Congo : déterminants institutionnels, potentiel structurel et trajectoires de transition écologique*….98
– Hervé Butuna Nekanda, Guy Kwete Mwana, *L'impact des normes environnementales et urbanistiques sur les droits du concessionnaire foncier en RD Congo. Entre souveraineté domaniale, conditionnalité écologique et sécurité juridique*……..108
– Fiston Ituba, *La migration du budget des moyens vers le budget-programme en République Démocratique du Congo : analyse institutionnelle des contraintes et conditions de réussite*……..116
– Albert Kalonji Betu, *Le pouvoir de régulation du juge constitutionnel congolais : entre compétence implicite et activisme prétorien*……...123
– Patrick Kitamoyo Katanya, *De l'abolition au maintien du multipartisme en RD Congo : analyse institutionnelle et perspectives de réforme du système partisan*……..132
– Glevis Omende Kahudi, *Les fondements stratégiques du développement endogène en République Démocratique du Congo : lecture en économie politique internationale et en politiques publiques*…….139
– Willy Mwana Nkwara, Patrick Mpia Weeti, *Décentralisation, gouvernance territoriale et développement local en RD Congo : une analyse économétrique des effets conditionnels de l'autonomie fiscale sur le bien-être territorial*……..146
– Elisabeth Katanda Muamba, *De la passation des marchés publics par les dotations minières en République Démocratique du Congo : qualification juridique, régime applicable et enjeux de gouvernance* ……160

– Lopez Malongo Ndonzuao, *La gestion rationnelle des conflits électoraux face aux « vérités des urnes » en droit positif congolais*……...169

– Justin Besako Beyoyi, *La protection du travailleur dans la conclusion et la démonstration du contrat de travail en droit congolais : analyse critique du visa de l'Office National de l'Emploi et perspectives de réforme*……177

– Macaire Mundia Kalunga, *Lacunes structurelles et stratégies juridiques face au conflit transfrontalier entre la RD Congo et la république d'Angola relatif à la pollution des rivières Kasaï et Tshikapa*……...184

– Lauraine Biselele Bakambila, Albert Kalonji Betu, *Le contentieux fiscal juridictionnel de recouvrement à l'initiative du contribuable en droit positif congolais : analyse normative, incertitudes juridictionnelles et enjeux d'État de droit fiscal*……..192

– Martin Nkoy Akodi, Justin Besako Beyoyi, *Le procès équitable dans le contentieux des résultats électoraux en République Démocratique du Congo : entre consécration normative et fragilités institutionnelles.* ……202

– Jérôme Tshitambwe Tshileo, *Zones vertes de la république démocratique du Congo et migration pastorale des éleveurs mbororo. Analyse prospective d'une nouvelle menace à venir*……..209

– Jacques Fatu Muzesa, Sylvain Shomba Kinyamba, *Solidarité intergénérationnelle et exploitation des personnes âgées à Kinshasa. Perceptions sociales et logiques locales dans les communes de Kinseso et Lemba*……..218

– Josué Wembi Low'okedi, Roger Mbuyu Kimpesa Kasulo, Naolie Tshibuaya Tshibangu, *Le droit d'accès à la justice des peuples autochtones pygmées en milieux forestiers : comment réduire les inégalités ?* ……227

– Godefroid Misenga Milabyo, André José Bandaba Ngabo, *Décentralisation financière et développement économique locale en RDC : analyse empirique en données de panel (2018-2023)*…….236

– Norbert Musanga Amisi, Hervé Matunguna Kwilu, Olivier Tombe Tombe, *L'enseignant congolais face aux défis de l'éducation. Cas des enseignants de la sous-province éducationnelle de Limete 2*……..247

– Valéry Olamba Ondjo, Jean-Pierre Kayumba Shembo, *Perceptions des inspecteurs itinérants et efficacité de l'encadrement pédagogique en milieu provincial congolais : analyse empirique dans la Sous-Division Lodja 1 (Province du Sankuru)* ……255

– Hugues Kwete, Augustin Kitangi, Alex Mbantshi, *hiérarchisation des modes de financement des entreprises de sécurité privée en RD Congo. Evidence empirique de la ville de Kinshasa (2021–2024)*...264

– Patricia Imongo Namwi, Joël Bunduki Kambulu, *Gestion du changement comme vecteur d'innovation dans la fonction publique : enjeux et contraint*……277

– Serge Pelo Mbozo, *L'evolution du droit international au regard des conflits Israel-Palestine et Rwanda-RD Congo*…….....284

– Erlin Lokato Baku, Anne Kapinga Kalonji, Joël Kabeya Nsaka, *La gestion des déchets plastiques : défis environnementaux et solutions durables*……290

– Eugénie Dinkembi Dimbueni, *Reconnaissance culturelle africaine : approche anthropologique de la contribution du Mandombe et de Kimbagula au développement endogène en RD Congo*…….....298

– Freddy Clever Lubala Kasumbi, Aloise Mapela Masudi, Zacky Madilo, *Les effets de l'inclusion financière digitale sur la croissance économique en République Démocratique du Congo (2017–2024)*.305

– Hervé Masaki Mamvuaka, Ruth Luboya Kalubi, Logas Lowenga Koyamondja, *L'adéquation formation-emploi en RD Congo : analyse du décalage entre les compétences universitaires et les besoins des secteurs financier et télécommunication*……315

– Hugues Ngamika Mukumubi, *La caducité de l'ordonnance de référé-suspension en cas d'irrecevabilité de l'action principale en droit administratif. Analyse jurisprudentielle congolaise et approche comparée France–RDC*……...320

– Jean-Pie Farcy Sakasangu Kamonga, *La performance financière levier de la bonne gouvernance des entreprises publiques en RD. Congo : analyse comparative de trois sociétés d'État (2019–2021)*……...328

– Sophie Tshibola Mulumba, *Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) comme levier du développement de la ville de Kinshasa : analyse de leur contribution et de leurs défis structurels*……...336
– Sandra Sassy Mbeti, *Structure financière et gestion du cycle d'exploitation : une analyse des entreprises publiques en RD Congo*……...347
– Moise Mulumba Mutamba, Gloria Mbenza Luamba, Bachelard Kasangila Kembo, *Force familiale chez les parents d'enfants présentant une déficience intellectuelle à Kinshasa : effets de la variable sexe et la confession religieuse*……358
– Yves Bibombe Kadima, *Le sens de l'article 120 de la loi n°16/027 du 15 octobre 2016 portant organisation, compétence et fonctionnement des juridictions de l'ordre administratif en RDC*……..363
– Crispin Mabula Muaripambu, Muanza Kabangu Muanyinay, Jonathan Enguta Mwenzi, *Implication et satisfaction au travail des candidats à la retraite des services publics congolais*……...370
– Jean-Paul Shabani, *Descriptive Analysis of English Segmental and Stressing Errors Made by EFL Learners in a Multilingual first Language Environment*……376

IMPLICATION ET SATISFACTION AU TRAVAIL DES CANDIDATS A LA RETRAITE DES SERVICES PUBLICS CONGOLAIS

par

Crispin MABULA MUARIPAMBU

Chercheur indépendant et Apprenant au D.E.S.

MUANZA KABANGU MUANYINAY, Jonathan ENGUTA MWENZI

Professeurs,

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

Résumé

La présente étude met en relation l'implication et la satisfaction au travail des candidats à la retraite de quelques services publics congolais. L'enquête a été menée auprès de 300 salariés de trois administrations publiques (DGDA, DGI et DGRAD), à l'aide d'échelles standardisées mesurant l'implication organisationnelle (affective, normative et continue) ainsi que la satisfaction professionnelle. Les résultats révèlent un niveau global modéré d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail. L'analyse de régression montre que seule l'implication affective constitue un prédicteur significatif de la satisfaction au travail. Par ailleurs, l'âge n'exerce aucun effet significatif ni sur l'implication ni sur la satisfaction, tandis que certaines variables sociodémographiques (état civil, niveau d'études, catégorie socioprofessionnelle) influencent significativement ces attitudes professionnelles. Ces résultats soulignent l'importance des facteurs psychosociaux et statutaires dans la compréhension du vécu professionnel à l'approche de la retraite.

Mots-clés : *candidats à la retraite, implication organisationnelle ; satisfaction au travail ; retraite ; services publics congolais.*

Abstract

This research highlights the increasing pressure of Mbororo pastoral migrations on the green zones of Northeast DRC, revealing a convergence between ecological crisis, human mobility, and institutional fragility. Fleeing the Sahelian desertification, the Mbororo settle in the Congolese forests, transforming these ecological sanctuaries into spaces of tension and usage conflicts. Overgrazing, deforestation, and pollution of water sources accelerate the degradation of ecosystems, while the absence of a modern legal framework weakens environmental governance. The State, weakened at its margins, sees the emergence of customary and informal powers that fragment ecological sovereignty. These dynamics herald the risk of gray areas where insecurity, identity rivalries, and the collapse of natural balances intertwine. The study proposes a redefined ecological governance, articulating local, provincial, and national levels, as well as a regional pastoral diplomacy to regulate cross-border flows. By placing ecological sovereignty at the heart of its actions, the DRC can transform this threat into a lever for stability, cooperation, and African environmental prominence.

Keywords : *green zones, pastoral migration, ecological sovereignty, environmental governance, cross-border transhumance*

INTRODUCTION

L'implication et la satisfaction au travail des salariés approchant l'âge de la retraite constituent aujourd'hui un enjeu majeur de gestion des ressources humaines, particulièrement dans les administrations publiques confrontées au vieillissement de leur main-d'œuvre. En effet, la retraite représente une transition biographique marquée par des transformations sociales, identitaires et psychologiques significatives, susceptibles d'influencer les attitudes et comportements professionnels en fin de carrière. À l'échelle mondiale, le vieillissement démographique s'accentue, avec une augmentation rapide de la population âgée et des retraités, phénomène qui interpelle tant les chercheurs que les décideurs publics. Dans les pays africains, et plus particulièrement en République Démocratique du Congo, cette problématique est exacerbée par les difficultés économiques, institutionnelles et organisationnelles liées aux systèmes de retraite.

Sur le plan individuel, plusieurs travaux ont montré que la retraite peut avoir des effets contrastés sur la santé mentale, le bien-être psychologique et la qualité de vie, selon les conditions du départ et le degré de préparation psychosociale. Toutefois, les attitudes professionnelles des salariés avant la retraite (notamment l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail) demeurent encore insuffisamment explorées dans le contexte congolais. A travers le monde, les études ont démontré que les salariés actifs, mais en âge de la retraite, manifestent en moyenne des niveaux d'implication plus élevés que les jeunes (Koji et al., 2024). Cette implication est corrélée à la préférence pour un départ plus tardif et à la prolongation de l'activité au-delà de l'âge légal. Pour d'autres auteurs, le fait d'être en attente de la retraite réduit l'implication au travail des salariés (Baltes, 1990 ; Scheibe & Carsten, 2010). Deux dimensions de

l'implication au travail sont conventionnellement remarquées (Borman & Motowildo, 1993). Il s'agit de l'implication relative à la tâche et de celle liée au contexte. En ce qui concerne l'implication relative à la tâche, des différences sont observées en fonction de l'utilisation des critères quantitatifs ou qualitatifs de cette implication. A ce sujet, la littérature spécialisée indique que, par rapport aux jeunes, les travailleurs âgés ont une implication moins bonne au niveau quantitatif. Au niveau qualitatif, aucune différence n'a été observée (Rao & Rao, 1997 ; Czaja & Sharit, 1998).

En ce qui concerne la satisfaction au travail, Lewin et Stier (2025) ont constaté que le maintien en emploi après l'âge de la retraite est associé à une satisfaction particulière de la vie ou du travail. Broot et al. (2025) ont abouti à la même conclusion. Ils avaient trouvé que les travailleurs âgés, en attente de la retraite, étaient très satisfaits de leur travail. Eu égard à tout ce qui précède, la présente étude se propose de vérifier si les résultats des études antérieures sont d'application dans le contexte professionnel congolais. Cette étude est justifiée par le fait que les agents congolais, en attente de la retraite, font face à de nombreux défis. Il y a (1) les conditions de travail généralement précaires, (2) le retard dans le paiement des pensions, (3) l'absence d'une politique précise de préparation à la retraite et (4) la faible reconnaissance institutionnelle. Concrètement, cette étude se propose de mettre en relation l'implication et la satisfaction au travail des candidats à la retraite de trois services publics congolais (Direction Générale des Douanes et Accises « DGDA », Direction Générale des Impôts « DGI », Direction Générale des Recettes Administratives, Domaniales et de Participations « DGRAD »). Ainsi, nous pensons que la satisfaction au travail influencerait positivement l'implication organisationnelle des salariés enquêtés.

I. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1.1. Participants

La population de notre étude est constituée de tous les salariés en âge de la retraite de trois services publics ciblés dans l'étude (DGDA, DGI et DGRAD). En nous référant à Mafelly (2016), on considère l'âge de 55 ans comme celui d'attente de la retraite. De cette population, un échantillon de commodité de 300 sujets a été extrait, en raison de 100 sujets par service public. Cet échantillon varie selon le sexe, l'âge et l'ancienneté. Du point de vue du sexe, on a 166 hommes contre 134 femmes. En ce qui concerne l'âge, on a 30 sujets âgés de 55-59 ans, 45 de 60-64 ans, 173 de 65-69 ans et 52 de 70 ans et plus.

1.2. Instruments de mesure

Deux échelles ont été utilisées pour récolter les données de l'étude. Il s'agit des échelles d'implication et de la satisfaction au travail. L'échelle de l'implication utilisée dans ce travail est une adaptation de Durrien et Roussel (2012) de l'échelle d'implication organisationnelle de Meyer et Allen (1990). Cette échelle est constituée de 11 items évaluant trois types d'implication : (1) normative « 4 items », (2) affective « 4 items » et (3) calculée « 3 items ». L'échelle de la satisfaction au travail, utilisée dans cette étude, est une adaptation d'Hauret (2006) du questionnaire de satisfaction au travail du Minnesota. Elle est constituée de 14 items évaluant deux types de satisfaction au travail : (1) facteurs intrinsèques « 7 items », (2) extrinsèques « 7 items ».

II. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

2.1. Résultats globaux de l'étude

Tableau I. Résultats globaux de l'étude

Ind. stat.	**Implication**			**Satisfaction**		**NGI**	**NGS**
	I.A	**I.N**	**I.C**	**S.I**	**S.E**		
Moyenne	3,12	2,04	2,32	2,24	3,01	2,46	3,01
Moyenne théorique				2,5			
Écart-type	0,02	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02
Médian	3,33	1,75	2,33	2,25	2,83	2,47	2,56
Mode	3,33	1,50	2,00	2,13	3,33	2,75	2,15
Variance	0,22	0,44	0,27	0,16	0,14	0,20	0,09

I.A = *Implication* affective, *I.N* = *Implication* normative, *I.C* = *Implication* continue, S.I. = *Satisfaction* intrinsèque, S.E. = *Satisfaction* extrinsèque, *N.G.I.* = note globale *de l'implication,* N.G.S. = *Note globale de la Satisfaction au travail.*

Il ressort du tableau 1 que seule la moyenne de l'implication affective est supérieure à la moyenne théorique (2,5). En d'autres termes, on peut conclure que les enquêtés fournissent des efforts dans les

activités de leurs entreprises, à cause de leur attachement émotionnel à leurs organisations. Ainsi, ils s'identifient comme étant des membres à part entière de leur organisation. Les deux autres dimensions de l'implication organisationnelle sont faiblement observées, car leurs moyennes sont inférieures à la moyenne théorique (2,5). Du même tableau, on constate que les enquêtés sont plus satisfaits par les facteurs extrinsèques comparativement aux facteurs intrinsèques. Cette conclusion est due au fait que seule la moyenne liée à la satisfaction extrinsèque est supérieure à la moyenne théorique (2,50). La moyenne liée à la satisfaction intrinsèque est inférieure à la moyenne théorique (2,50).

2.2. Étude de la normalité de la distribution

Dans le souci de mettre en corrélation les deux construits de l'étude (implication organisationnelle et satisfaction au travail), nous avons étudié l'allure des distributions de nos résultats, afin d'identifier le type de test à utiliser. Pour ce test, nous avons privilégié le recours aux notes globales de deux construits de l'étude.

Tableau II. Étude de la normalité des distributions (N=300)

Indices statistiques		**IO**	**ST**
Normal Parameters a, b	Moyenne	2,46	2,56
	Écart-type	0,45	0,31
Most Extreme Differences	Absolute	0,12	0,10
	Positive	0,12	0,10
	Négative	0,09	-0,08
Kolmogorov-Smirnov Z		2,17	1,80
Sig.		1,38	1,25
Décision		Normale	Normale

Légende : Sig : signification, IO : implication organisationnelle, ST : satisfaction au travail

Des données du tableau ci-haut, il ressort que les distributions globales des résultats de l'étude sont normales ($p<0,05$). Par conséquent, nous recourons au test paramétrique (analyse de la régression) pour étudier la relation entre ces deux construits.

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

Le tableau suivant présente les résultats liés à la relation entre la satisfaction au travail (variable indépendante) et l'implication organisationnelle (variable dépendante).

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

Implication	**Coefficients non standardisés**		**Coefficients standardisés**	**t**	**Sig.**
	Beta	**Erreur-type**	**Beta**		
Affective	0,29	0,06	0,44	4,77	0,00
Calculée	-0,02	0,07	-0,04	-0,37	0,70
Normative	-0,14	0,10	-0,20	-1,30	0,19

Légende : t : test t, sig : signifcation

Les données du tableau III présentent les résultats de l'analyse de régression examinant l'effet de la satisfaction au travail sur les différentes dimensions de l'implication organisationnelle, à savoir l'implication affective, calculée et normative. Les résultats indiquent une relation positive et statistiquement significative entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle affective (β = 0,29 ; β standardisé = 0,44 ; t = 4,77 ; $p < 0,01$). Cela signifie que plus le niveau de satisfaction au travail est élevé, plus les individus développent un attachement émotionnel fort envers leurs organisations. La valeur élevée du coefficient standardisé (β = 0,44) suggère un effet de taille modérée à forte, traduisant l'importance de la satisfaction au travail comme déterminant central de l'implication affective. Ce résultat confirme les modèles théoriques de l'implication organisationnelle, selon lesquels les émotions positives

associées au travail favorisent l'identification et l'engagement affectif envers l'organisation (Meyer & Allen, 1990).

Concernant l'implication calculée, les résultats montrent une relation négative mais non significative entre la satisfaction au travail et cette dimension (β = –0,02 ; β standardisé = –0,04 ; t = –0,37 ; p = 0,70). L'absence de significativité statistique indique que la satisfaction au travail n'exerce aucun effet prédictif notable sur l'implication calculée. Cela suggère que les considérations liées aux coûts perçus d'un départ de l'organisation (ancienneté, avantages matériels, opportunités alternatives) sont relativement indépendantes du niveau de satisfaction au travail. Cette dimension de l'implication semble donc davantage déterminée par des facteurs structurels et économiques que par des états affectifs.

S'agissant de l'implication normative, la relation observée est négative et non significative (β = –0,14 ; β standardisé = –0,20 ; t = –1,30 ; p = 0,19). Bien que le coefficient suggère une tendance à une diminution de l'implication normative lorsque la satisfaction au travail augmente, cette relation ne permet pas de conclure à un effet statistiquement établi. Ce résultat indique que le sentiment d'obligation morale à rester dans l'organisation n'est pas directement influencé par la satisfaction au travail. L'implication normative semble plutôt dépendre de facteurs sociaux, culturels ou éthiques (normes professionnelles, valeurs personnelles, socialisation organisationnelle).

III. DISCUSSION DES RÉSULTATS

La présente étude visait à analyser la relation entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail chez les candidats à la retraite des services publics congolais. Les résultats obtenus confirment partiellement les modèles théoriques classiques et s'inscrivent, dans une large mesure, dans la continuité des travaux empiriques antérieurs, tout en révélant certaines spécificités contextuelles propres à l'administration publique congolaise.

3.1. Niveau d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail à l'approche de la retraite

Les résultats montrent un niveau global modéré d'implication organisationnelle, avec une prédominance de l'implication affective, seule dimension dont la moyenne dépasse la valeur théorique. Ce constat est conforme aux travaux de Meyer et Allen (1990), selon lesquels l'implication affective demeure la forme la plus stable et la plus durable de l'engagement organisationnel, notamment chez les salariés ayant une longue ancienneté.

Des études empiriques menées auprès de travailleurs âgés confirment également que l'approche de la retraite n'entraîne pas nécessairement une baisse de l'attachement émotionnel à l'organisation. Dès lors, Koji et al. (2024) ont démontré que les salariés proches de la retraite sont plus impliqués affectivement que les jeunes travailleurs, car ils ont un fort sentiment d'identification professionnelle et un lien construit sur la durée. De même, Bal, De Lange, Jansen et Van der Velde (2013) soulignent que l'engagement émotionnel peut se maintenir en fin de carrière lorsque les individus perçoivent leur parcours professionnel comme valorisé.

En revanche, les faibles niveaux d'implication normative et d'implication calculée observés dans cette étude rejoignent les conclusions de Scheibe et Carstensen (2010). Ces dernières indiquent que les travailleurs âgés tendent à se désengager des obligations normatives et des calculs instrumentaux, au profit de motivations émotionnelles et identitaires. Dans le contexte congolais, cette situation pourrait être accentuée par l'incertitude entourant les pensions de retraite et par la faible confiance institutionnelle, comme l'ont souligné plusieurs analyses sur l'administration publique africaine (Akindès & Kouadio, 2019).

Concernant la satisfaction au travail, les résultats révèlent une satisfaction extrinsèque plus élevée que la satisfaction intrinsèque. Ce schéma est d'accord avec les travaux de Hauret (2006), qui démontrent que, dans les environnements professionnels soumis à des contraintes économiques, les facteurs extrinsèques (rémunération, sécurité de l'emploi, avantages sociaux) jouent un rôle clé dans l'évaluation globale du travail. Des études menées en Afrique subsaharienne indiquent également que les salariés du secteur public accordent une importance particulière aux dimensions matérielles et statutaires du travail, surtout à l'approche de la retraite (Remo, Enguta & Kasongo, 2023 ; Remo, 2023).

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

L'un des résultats majeurs de cette étude réside dans le fait que seule l'implication organisationnelle affective est significativement prédite par la satisfaction au travail. Ce résultat est en parfaite cohérence avec les travaux fondateurs de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002). Ces derniers ont démontré que la satisfaction au travail est l'un des prédicteurs les plus robustes de l'implication affective, mais beaucoup moins des dimensions normative et calculée.

Des études plus récentes confirment cette relation. Par exemple, Mathieu et Zajac (1990), dans leur méta-analyse, ont montré que la satisfaction au travail entretient une corrélation forte avec l'implication affective, alors que ses liens avec l'implication calculée sont faibles, voire inexistants. De même, Meyer et Maltin (2010) soulignent que les émotions positives liées au travail renforcent l'attachement affectif à l'organisation, sans nécessairement influencer les considérations rationnelles ou morales liées au maintien dans l'emploi. L'absence de relation significative entre la satisfaction au travail et l'implication calculée observée dans cette étude corrobore les résultats de Becker (1960). Selon ces derniers, l'implication calculée repose essentiellement sur des investissements accumulés et des contraintes structurelles, indépendamment du niveau de satisfaction ressenti. Chez les candidats à la retraite, ces investissements sont déjà largement réalisés, ce qui limite l'influence de la satisfaction sur cette forme d'implication.

De même, l'absence d'effet significatif de la satisfaction au travail sur l'implication normative rejoint les conclusions de Meyer et Allen (1997). Ces dernières indiquent en effet que cette dimension est davantage façonnée par les processus de socialisation organisationnelle, les normes culturelles et les valeurs personnelles que par les expériences affectives liées au travail.

CONCLUSION

La présente recherche visait à étudier la relation entre l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail chez les retraités de trois services publics congolais (DGDA, DGI et DGRAD). À travers une enquête menée auprès de 300 agents en fin de carrière, elle visait à mieux comprendre le vécu professionnel à l'approche de la retraite dans un contexte institutionnel marqué par des contraintes économiques et organisationnelles. Les résultats mettent en évidence un niveau global modéré d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail, avec une prédominance de l'implication affective et de la satisfaction extrinsèque. Ces constats suggèrent que, malgré les difficultés structurelles du secteur public congolais, les agents proches de la retraite conservent un attachement émotionnel à leur organisation. Celui-ci est fondé davantage sur l'identification et le sentiment d'appartenance que sur l'obligation morale ou le calcul des coûts et bénéfices.

L'analyse de régression révèle que la satisfaction au travail constitue un prédicteur significatif uniquement de l'implication organisationnelle affective, tandis qu'aucune relation significative n'est observée avec les dimensions calculée et normative. Ce résultat confirme les modèles théoriques classiques de l'implication organisationnelle et souligne le rôle central des expériences affectives positives dans le maintien du lien entre l'individu et l'organisation en fin de carrière. Dans l'ensemble, cette étude apporte un éclairage empirique original sur une population encore peu étudiée en République Démocratique du Congo et contribue à enrichir la littérature sur la psychologie du travail et des organisations en contexte africain.

BIBLIOGRAPHIE

AKINDES, F., & KOUADIO, K. (2019). *Gouvernance publique et réformes administratives en Afrique subsaharienne*. Paris : L'Harmattan.

BAL, P. M., DE LANGE, A. H., JANSEN, P. G. W., & VAN DER VELDE, M. E. G. (2013). A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(3), 279–292. https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198

BALTES, P. B. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *Psychology and Aging, 5*(1), 1–18. https://doi.org/10.1037/0882-7974.5.1.1

BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32–40. https://doi.org/10.1086/222820

BORMAN, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

CZAJA, S. J., & SHARIT, J. (1998). Age differences in attitudes toward computers. *The Journals of Gerontology: Series B, 53*(5), P329–P340. https://doi.org/10.1093/geronb/53B.5.P329

DURRIEN, C., & ROUSSEL, P. (2012). L'implication organisationnelle : état des lieux et perspectives. *Revue de gestion des ressources humaines, 83*, 2–17.

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.

KOJI, T., NAKAMURA, Y., & WATANABE, S. (2024). Aging workforce and organizational commitment: Evidence from public sector employees. *Journal of Organizational Behavior, 45*(1), 67–84. https://doi.org/10.1002/job.2701

LEWIN, A. C., & STIER, H. (2025). Working beyond retirement age: Life satisfaction and job quality among older workers. *Work, Aging and Retirement, 11*(1), 1–15. https://doi.org/10.1093/workar/waae012

MAFELLY MAKAMBO, M. (2016). *Fonction publique RDcienne.* Kinshasa : Editions Betras.

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. https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

MEYER, J. P., & MALTIN, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 323–337. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007

MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

RAO, K., & RAO, M. (1997). Productivity and aging: A study of older workers. *International Journal of Human Resource Management, 8*(4), 494–505. https://doi.org/10.1080/095851997341613

SCHEIBE, S., & CARSTENSEN, L. L. (2010). Emotional aging: Recent findings and future trends. *The Journals of Gerontology: Series B, 65B*(2), 135–144. https://doi.org/10.1093/geronb/gbp132

TSHILONDA, J. C., & MWADI, K. M. (2021). Conditions de travail et satisfaction professionnelle dans la fonction publique congolaise. *Revue congolaise de psychologie du travail, 5*(2), 45–62.

REMO YOSSA, M. (2023). *Transformation de l'Office National des Transports en société commerciale des transports et des ports. Regard sur le changement des pratiques de Gestion des Ressources Humaines et de l'engagement des employés au travail*. Thèse de doctorat en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.

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.* 36 (2). 361-376.

Centre de recherche d'interface université-société

COMITÉ DE RÉDACTION ET ADMINISTRATION

- Directeur-Editeur : Sylvain Shomba Kinyamba, Professeur Ordinaire
- Rédacteur en Chef : Gaston Mwene Batende, Professeur Emérite
- Rédacteur en Chef adjoint : Patrick Develtere, Professeur Ordinaire
- Secrétaire de rédaction : Michel Kandolo Edungu, Chef de Travaux
- Relation avec les partenaires : Jean Pierre Mpiana, Professeur Ordinaire
- Archivage et logistique : Ingrid Mulamba Feza, Professeure Associée

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Professeurs Baeke Viviane, Batamba Balembu Antoine ; Bongeli Yeikeo Ya Ato Emile ; Develtere Patrick ; Ekala Pierre ; Gretry Lucille ; Huib Huyse ; Inswan Bidum Pierre ; Kaminar Théo-Macaire ; Kapalayi Mutanga Roger-Vincent ; Labana Lasay'abar Jean Berck Mans ; Malemba N'sakila Gilbert ; Matabisi Nico ; Mbalanda Willy ; Mbela Hiza Login ; Mbuyi Musongela François ; Mokonda Bonza Floratin ; Mukoka Nsenda François ; Mulamba Feza Ingrid ; Muluma Munanga Albert ; Musa Alokpo Dieudonné ; Musao Kalombo Célestin ; Mutunda Mwembo Pierre ; Mpiana Tshitenge Jean Pierre ; Mwabila Malela Clément ; Mwene Batende Gaston ; Ndeke Zamba Casimir ; Ngoma Binda Elie ; Ngoy Bisongo Colby ; Nkuanzaka Inzanza Adélard ; Ongevela Van Jan, Osokonda Okenge Basile, Ponsar Paul, Reychler Luc ; Sekimonyo Wa Magango Côme ; Shomba Kinyamba Sylvain ; Wingenga Jeannot ; Yandju Marie-Claire ; Yere Afobe Innocent Zimango Gama Romain.

Immeuble CDS n°3, Trafic, Route de l'Ouest,
Campus de l'Unikin, Tél. : 0999903563 /
shombakin@yahoo.fr,
www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N° ISSNB : 2790-3095 (impr.)
N° ISSNB : 2790-3109 (ligne)