

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale
des Dynamiques Sociales



M.E.S., n°156
Vol. 2
Mai - Juin 2026



SOMMAIRE

- Rolly Sambu Kutshi Kinkela, *Cybercriminalité financière en République Démocratique du Congo : cadre juridique et responsabilité des banques face à la fraude électronique*1
- Osborn Ndomba Tshisekedi, *La possession d'état d'époux en droit congolais : de la réalité sociologique à la preuve juridique*6
- Charles Cubaka Cicura, *Responsabilité civile de l'État congolais pour les crimes des milices privées : entre promesses constitutionnelles et impunité réelle*14
- Rodrick Masenga Mbaku, *Autochtonie, expropriation écologique et dépendance forestière en République Démocratique du Congo : dynamiques de domination, vulnérabilités structurelles et recompositions socio-écologiques*21
- Paul Boyamba Simba, Reagan Ngonzo Kitumba et Patience Kimvula Ya-Malosa, *Prérequis et réussite académique des étudiants des classes de recrutement à l'Académie des Beaux-Arts de Kinshasa*39
- Michael Mbau Wandjo, *Théories générales sur la responsabilité pénale des hauts dirigeants en droit constitutionnel pénal : vers un mouvement d'imprégnation ou d'infiltration pénale du droit constitutionnel*47
- Fleury Kitambala Kapinji, *Politiques publiques de gestion des nuisances sonores à Kinshasa-Tshangu : entre norme légale et kaléidoscope normatif*52
- Noé Tshipepele Mutombo, *La Constitution de la République Démocratique du Congo à l'épreuve des réalités sociopolitiques : enjeux et contextes de la révision ou du changement*59
- Jonathan Koy Shipa, *La politique de défense en RDC : enjeu stratégique pour l'équilibre sécuritaire de la sous-région des Grands Lacs africains*66
- Hery Kanyinda Masimbo, Basile Osokonda Okenge et Ruben Ndjodji Bambe, *Lutte pour le changement (LUCHA) : autopsie d'une dynamique sociopolitique d'un mouvement citoyen en République Démocratique du Congo*76
- Crispin-Bismarck Bope Mikobi, *La distance entre le discours politique et la vérité sociale : paradoxe communicationnel du dire et de l'action*86
- Elie Ndie Mweze, *La fiscalité de la profession d'avocat en République Démocratique du Congo : entre difficultés de mise en œuvre et perspectives de modernisation*93
- Billy Moboto Mokwami, Isaac Pelendo Zugbangba et Roger Muanda Ngimbi, *Usages et appropriation des tablettes numériques en contexte de formation continue des enseignants du primaire de Kenge, Kasangulu et Kimbanseke en RDC*99
- Emile Yenyi Aseke, *Le régionalisme politique face au sous-développement en RDC : regard sur la province du Sankuru*104
- Djens Malanda Nzambi, *La dérive électorale au-delà du continent africain : regard critique sur la campagne présidentielle américaine de 2024*111
- Betty Muswamba Malu, *L'Accord sur la facilitation des échanges de l'OMC face aux réalités congolaises : entre essence coloniale du droit commercial et nécessité d'un regard anthropologique sur les instruments douaniers*116
- Denouvelle Wadipoy Osonga, *L'impasse d'une juridiction hybride en RDC : souveraineté, institutionnalisation manquée et résistances politiques*122
- Chadrack Mabondo Etumadja, *Les institutions d'appui à la démocratie : défi constitutionnel par rapport à la séparation des pouvoirs en RDC*126
- Hervé Ramazani Kamandji et Justin Muntumosi Mukala, *Gouvernance territoriale et action publique en RDC : analyse multiniveau des processus d'articulation centre-territoires dans la ville-province de Kinshasa*133
- Ange Malwano Kingunza, *Entrepreneuriat féminin comme facteur de réduction de la pauvreté dans une entité territoriale décentralisée de la ville de Kinshasa*142
- Fiston Kainga Omari, *De l'exécution des arrêts et ordonnances en référé du juge administratif*151

– Vincent Semivumbi Serugendo, Jonathan Enguta Mwenzi et Michel Remo Yossa, <i>Engagement organisationnel et performance au travail des salariés de quelques entreprises du portefeuille de l'État congolais</i>	159
– Michel Baruti Kpako, <i>Analyse critique des réformes récentes du système fiscal en RDC à la lumière de la loi n°23/053 du 30 novembre 2023 relative à l'impôt sur les sociétés et à l'impôt sur le revenu des personnes physiques</i>	166
– Jean-Paul Lumvutu Mandiangu, <i>Aperçu des conflits armés en République Démocratique du Congo, leur nature juridique et quelques pistes de solution</i>	171
– Yves Madi Lubuese, <i>Le régime fiscal de la sous-traitance en droit congolais : enjeux de la retenue à la source et impact sur les PME locales</i>	185
– Léonard Ndaye Bakamba, <i>La protection du débiteur non-commerçant dans les procédures d'exécution forcée en droit OHADA : entre effectivité du recouvrement et sauvegarde des droits fondamentaux</i>	190
– Guylain Mbeku Assumani et Blaise Eugène Mvumbi Bamueneko, <i>La théorie du chaos créatif dans la diplomatie transformationnelle : une architecture de la rupture pour un nouvel ordre géopolitique en RDC</i>	196
– Jacob Gene Obi, André Mampuya Nzita, Christian Ibolobolo Mobali et Fils Milau, <i>Analyse en composantes principales des paramètres physico-chimiques et de la contamination métallique de la rivière Ripeta</i>	205
– Guernoche Yav Mutach-Rish, <i>La guerre d'agression en République Démocratique du Congo : enjeux juridiques et géopolitiques dans les relations internationales</i>	212
– Clever Freddy Lubala Kasumbi, Serge Kayila Mutombe et Alain-Percy Payanzo Ntsomo, <i>Microfinance numérique et financement des femmes entrepreneures dans la ville de Kinshasa</i>	220
– David Ma Mabanza Livingstone, <i>Démembrement des provinces et dynamiques de pouvoir en République Démocratique du Congo : entre politisation des institutions et conflits institutionnels dans la province du Kwilu</i>	229
– Junior Kelekele Kalala, <i>De l'exécution des sentences arbitrales en droit OHADA : la question du juge compétent en matière</i>	235
– Michel Sava Tami, <i>La transmission universelle du patrimoine d'une société unipersonnelle à associé personne morale : enjeux et perspectives</i>	240
– Kabuya Kadiata, <i>L'insécurité juridique et judiciaire dans la détermination de la responsabilité liée aux opérations aériennes militaires en RDC : enjeux et perspectives de réparation</i>	250
– Kanza Dungunzabolo Coco, <i>La réception jurisprudentielle de l'abus de biens sociaux en droit congolais : entre résistances nationales et convergence OHADA</i>	255
– Charles Kalema Lohaka, <i>Les abus de procédure et la crise de légitimité de la justice pénale en République Démocratique du Congo : analyse sociojuridique à partir du cas de la province du Sankuru</i>	267
– Bertin Mbunga Lolango, Salem Bafwa Meta et Richard Musomo Amundala, <i>Jeux éducatifs et développement harmonieux de la personnalité des enfants du niveau préscolaire : étude menée dans les écoles maternelles de la Sous-Province éducationnelle de N'djili I</i>	274
– Josué Mufuankolo Mafuta, <i>Poursuites chaotiques de l'ONU dans la résolution des conflits mondiaux : causes et pistes de solution</i>	280
– Jacques Ntumba Kabeya Wa Muenyi, <i>Écosystème entrepreneurial, accompagnement et réussite des PME en République Démocratique du Congo : guide pratique pour les futurs entrepreneurs</i>	288
– Jonathan Kuzituka Mayele et Patience Mangala Olwebe, <i>Perception des enseignants sur le test national de sélection et d'orientation scolaire et professionnelle : étude menée auprès des enseignants de la sous-division Kikwit II</i>	297
– René Mvutu Ngambebe, <i>Paradiplomatie comme stratégie de contournement et de gestion rationnelle de la balkanisation de la RDC</i>	305
– Beni Masisa Nzuzi, Tino Munkweme Kamoni et Macaire Mulopo, <i>Opportunités et contraintes de l'entrepreneuriat des jeunes dans la ville-province de Kinshasa : une étude exploratoire auprès des jeunes de la commune de Ngaba</i>	313
– Micheline Mutombo Kasongo et Lambert Lopema Onema, <i>Les investissements miniers chinois à l'épreuve de la concurrence américaine en RDC</i>	322
– Boaz Lunzeya Kambongo et Héritier Ekanga Alomba, <i>Avis à tiers détenteur : entre nécessité de recouvrement fiscal et préservation de la trésorerie du contribuable</i>	328

– Chirack Ibula Bayekula, <i>Responsabilité civile d'un opérateur minier et effectivité du principe pollueur-payeur en RDC au regard de la suspension des activités minières de Congo Dongfang Mining</i>	334
– Jean-Cyrus Mirindi Batumike Nkuba, <i>Le contrôle par le juge de la conformité de l'expression référendaire aux normes hiérarchiquement supérieures en droit comparé</i>	344
– Jean Omba Dimandja, <i>Accords politiques en République Démocratique du Congo : entre stabilisation conjoncturelle et crise de légitimité</i>	350
– Jean-Jules Mongungu Bol Nsiamoy, <i>Crise conceptuelle de l'État au regard de la survivance de l'autorité coutumière en Afrique postcoloniale</i>	356
– Salomon Osako Okonda, <i>Causes, conséquences de la déperdition scolaire et stratégies d'atténuation : étude menée dans le territoire de Lodja (Sankuru-RDC)</i>	363
– Fila Dinganga, <i>L'arbitrabilité des différends issus des marchés publics : Perception comparée entre le droit congolais et le droit français</i>	369
– Albert Ekesela Osomba, <i>Les défis contemporains de la fonction constituante</i>	378

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET PERFORMANCE AU TRAVAIL DES SALARIÉS DES QUELQUES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE DE L'ÉTAT CONGOLAIS

par

Vincent SEMIVUMBI SERUGENDO

Assistant et Apprenant au DES

Jonathan ENGUTA MWENZI

Professeur

Michel REMO YOSSA

Professeur Associé,

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

Résumé

Cette étude examine la relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail des salariés de la SNEL et de la REGIDESO en République Démocratique du Congo. Réalisée auprès de 321 salariés, elle a utilisé les échelles de l'engagement organisationnel et de la performance individuelle au travail. Les résultats montrent un niveau globalement positif d'engagement organisationnel, dominé par l'engagement affectif, ainsi qu'un niveau élevé de performance au travail. Les analyses corrélationnelles révèlent des relations positives et significatives entre les dimensions de l'engagement organisationnel et celles de la performance au travail. Toutefois, l'engagement affectif apparaît comme la dimension la plus fortement liée à la performance professionnelle. Ces résultats montrent que les salariés émotionnellement attachés à leur organisation tendent à être plus performants dans leurs activités professionnelles.

Mots-clés : engagement organisationnel, performance au travail, engagement affectif, entreprises du portefeuille.

Abstract

This study examines the relationship between organizational commitment and work performance among employees of SNEL and REGIDESO in the Democratic Republic of Congo. Conducted with 321 employees, the study used organizational commitment and individual work performance scales. The results reveal a generally positive level of organizational commitment, mainly characterized by affective commitment, as well as a high level of work performance. Correlation analyses show positive and significant relationships between organizational commitment and work performance dimensions. However, affective commitment appears to be the dimension most strongly associated with professional performance. These findings indicate that employees who are emotionally attached to their organization tend to perform better in their professional activities.

Keywords : organizational commitment, job performance, affective commitment, state-owned enterprises.

INTRODUCTION

Dans un environnement marqué par une concurrence exacerbée, la mondialisation des marchés et les turbulences économiques, la quête de performance exceptionnelle s'impose comme un impératif de survie et de pérennité pour toute organisation (Remo, Enguta & Mayala, 2022). La performance, définie comme la capacité à atteindre les objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et commerciaux avec efficacité et efficience, repose en grande partie sur les performances individuelles des salariés (Charles-Pauvers et al., 2007).

Dès lors, les entreprises consacrent des ressources considérables aux leviers susceptibles d'élever la performance de leurs agents, notamment la formation professionnelle et l'attention portée aux déterminants psychosociaux de la performance au travail. Parmi ces déterminants, Charles-Pauvers et al. (2007) identifient la motivation, la satisfaction et l'engagement organisationnel comme des concepts centraux, de plus en plus intégrés dans des modèles explicatifs globaux (Meyer et al., 2002). De ces trois construits, l'engagement organisationnel se distingue par ses effets significativement plus marqués sur la performance au travail (Charles-Pauvers et al., 2007).

Pourtant, si les travaux mettant en relation engagement et performance se multiplient en Europe et en Amérique, ils demeurent singulièrement rares en République Démocratique du Congo (RDC), où l'intérêt scientifique et managérial pour cette problématique est encore embryonnaire. Les études congolaises disponibles se sont davantage focalisées sur les liens entre l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail (Enguta, Mayala & Mayola, 2023), le plafonnement de carrière (Mpoy & Chanhou, 2024), les styles de leadership (Yadisadila, Biatiakana & Mena, 2023) ou les pratiques de gestion des ressources humaines (Mwantote, 2022).

Dans le registre restreint des recherches ayant examiné la relation engagement-performance en RDC, se distingue celle de Semivumbi (2020), qui a établi une corrélation positive et significative de 0,56 entre

l'implication organisationnelle et la performance individuelle au travail des personnels administratifs de l'Université de Kinshasa. Aussi éclairante soit-elle, cette étude accuse des faiblesses méthodologiques qui en limitent la portée. D'une part, elle repose sur un échantillon non probabiliste, ce qui compromet la généralisation des résultats à l'ensemble de la population concernée. D'autre part, elle se concentre exclusivement sur un établissement d'enseignement supérieur, entité publique à vocation de service, alors que les entreprises du portefeuille de l'État, engagées dans la production de biens (électricité, eau), obéissent à une logique structurelle, fonctionnelle et évaluative radicalement différente. De surcroît, cette focalisation unique ne permet pas de comparaison inter-organisationnelle susceptible de révéler des profils d'engagement différenciés selon les spécificités institutionnelles.

La présente étude entend combler ce vide documentaire en s'intéressant à deux entreprises emblématiques du portefeuille de l'État congolais, la Société Nationale d'Électricité (SNEL) et la Régie de Distribution d'Eau (REGIDESO). L'intérêt de cette étude tient également au statut particulier des entreprises ciblées. Issues de la mutation institutionnelle opérée par le décret n° 09/12 du 24 avril 2009, la SNEL et la REGIDESO représentent un terrain encore inexploré pour l'analyse des liens entre engagement et performance au travail, alors même que les enjeux de gestion des ressources humaines y sont cruciaux.

L'engagement organisationnel occupe une place déterminante dans les modèles explicatifs de la prospérité des entreprises. Peretti (2004) le considère comme un levier fondamental de la motivation des travailleurs et, par ricochet, de la performance organisationnelle. Les travaux empiriques internationaux corroborent massivement ce constat : Benkhoff (1997) montre que les organisations bénéficiant d'un fort engagement de leurs salariés enregistrent des profits plus élevés ; Wright et al. (2005) mettent en évidence un lien positif entre l'engagement et la performance d'entreprises américaines ; Fisher et al. (2010) constatent, au Mexique et en Chine, que les organisations affichant des niveaux élevés de satisfaction des clients et de rentabilité se caractérisent par un personnel fortement engagé.

Au-delà de la performance, l'engagement organisationnel a été associé à divers comportements positifs au travail, tels que la loyauté, la citoyenneté organisationnelle, l'assiduité, la fidélité et la disposition à accepter les changements (Allen & Meyer, 1990 ; Mowday, Steers & Porter, 1979). Toutefois, la performance demeure le facteur le plus directement expliqué par l'engagement, cette relation variant significativement selon les facettes du construit (Agonhossou & Godonou, 2011). L'engagement affectif, qui traduit un attachement émotionnel et une identification aux valeurs de l'organisation, est la dimension la plus fortement et positivement corrélée à la performance au travail. Riketta et Landerer (2005) rapportent une corrélation moyenne de 0,30 entre engagement affectif et performance dans le rôle. L'engagement normatif, sentiment d'obligation morale de demeurer dans l'entreprise, n'entretient avec la performance que des relations positives très modestes, souvent non significatives (Ashforth & Saks, 1996).

Quant à l'engagement calculé, fondé sur une évaluation coûts-avantages et la perception des sacrifices liés au départ, il se révèle soit non corrélé, soit négativement associé à la performance (Konovsky & Cropanzano, 1991 ; Meyer et al., 2002). En RDC, le travail de Semivumbi (2020) a identifié l'implication normative comme la dimension la plus prédictive de la performance chez les administratifs de l'Université de Kinshasa, mais les spécificités de ce terrain universitaire empêchent toute transposition mécanique aux entreprises publiques récemment transformées en sociétés commerciales.

Face à ces constats, la présente étude se propose d'examiner la nature du lien entre l'engagement organisationnel et la performance au travail des salariés des entreprises ciblées du portefeuille de l'État congolais. Plus spécifiquement, l'étude vise à : (1) déterminer le niveau d'engagement organisationnel et de performance au travail de ces salariés ; (2) identifier la dimension de l'engagement organisationnel qui affecte le plus fortement leur performance au travail.

I. DEMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

1.1. Milieu d'investigation de l'étude

L'étude a été menée au sein de deux entreprises stratégiques du portefeuille de l'État congolais : la Société Nationale d'Électricité (SNEL) et la Régie de Distribution d'Eau (REGIDESO), dont les sièges sociaux sont implantés dans la commune de Gombe à Kinshasa. La SNEL assure les activités de production, de transport et de distribution de l'énergie électrique, tandis que la REGIDESO est responsable de la production, de la distribution ainsi que de la commercialisation de l'eau potable. Le choix de ces deux entreprises se justifie par leur rôle central et structurant dans les secteurs de l'énergie et de l'approvisionnement en eau en République démocratique du Congo, secteurs essentiels au fonctionnement de l'économie nationale et au bien-être des populations.

1.2. Participants à l'étude

La population d'étude est constituée de 1626 agents des directions générales de la SNEL (570 agents, soit 35,1 %) et de la REGIDESO (1056 agents, soit 64,9 %). De cette population, un échantillon non probabiliste de 321 salariés a été extrait, en fonction de leur disponibilité et de leur consentement à participer. La taille de l'échantillon a été déterminée en recourant à la formule de Yamane (1967) avec une marge d'erreur de 5 %, soit $n = 1626 / (1 + 1626 \times 0,05^2)$. L'échantillon se répartit comme suit : 146 salariés de la SNEL (45,5 %) et 175 de la REGIDESO (54,5 %). Selon le sexe, on compte 234 hommes (72,9 %) et 87 femmes (27,1 %), la proportion d'hommes étant plus élevée à la REGIDESO (77,1 %) qu'à la SNEL (67,8 %).

En ce qui concerne l'âge, 13,1 % ont moins de 30 ans, 33,0 % ont entre 30 et 39 ans, 24,0 % entre 40 et 49 ans, 26,2 % entre 50 et 59 ans et 3,7 % ont 60 ans ou plus ; la SNEL est dominée par la tranche 40-49 ans (41,8 %), tandis que la REGIDESO l'est par les 30-39 ans (41,1 %). Du point de vue du niveau d'études, 6,2 % sont diplômés d'État, 31,8 % gradués et 62,0 % licenciés, cette dernière catégorie étant particulièrement représentée à la REGIDESO (77,1 %). L'ancienneté professionnelle se distribue en 40,5 % de 0-9 ans, 18,7 % de 10-19 ans, 35,8 % de 20-29 ans et 5,0 % de 30 ans et plus, avec une prédominance des 20-29 ans à la SNEL (45,9 %) et des 0-9 ans à la REGIDESO (56,6 %). Enfin, la catégorie socioprofessionnelle est composée de 5,0 % d'agents d'exécution, 82,6 % de cadres de collaboration et 12,5 % de cadres de direction, les cadres de collaboration étant majoritaires dans les deux entreprises (75,3 % à la SNEL, 88,6 % à la REGIDESO).

1.3. Technique de récolte des données

Pour la collecte des données, nous avons recouru à la méthode d'enquête auprès des salariés des entreprises retenues. À cet effet, deux instruments ont été administrés, à savoir l'échelle de l'engagement organisationnel et celle de la performance individuelle au travail. L'échelle de l'engagement organisationnel est une adaptation de Durrien et Roussel (2002) de l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993). Elle est constituée de 11 items répartis en trois dimensions : (1) l'engagement normatif, (2) l'engagement affectif et (3) l'engagement calculé. Le salarié exprime son point de vue à partir de quatre modalités de réponse : (1) totalement en désaccord (TD), (2) en désaccord (D), (3) en accord (A) et (4) totalement en accord (TA). Cet instrument présente une bonne cohérence interne, avec des valeurs de l'alpha de Cronbach de 0,81 pour l'engagement normatif, 0,86 pour l'engagement affectif et 0,80 pour l'engagement calculé, supérieures au seuil de 0,70 recommandé par J. C. Nunnally (1967).

Pour évaluer la performance au travail des salariés, nous avons administré l'échelle de la performance individuelle au travail. Cette échelle est tirée de l'adaptation de Charbonnier-Voirin et Roussel (2012) de l'échelle de Pulakos et al. (2000), dans sa dimension adaptative. Globalement, elle est constituée de 21 items évaluant cinq dimensions de la performance adaptative au travail : (1) la créativité, (2) la réactivité face aux urgences et aux imprévus, (3) l'adaptabilité interpersonnelle, (4) les efforts d'apprentissage et (5) la gestion du stress. Le salarié exprime son point de vue en tenant compte des quatre modalités de réponses : totalement en désaccord (TD), en désaccord (D), en accord (A) et totalement en accord (TA). Cet instrument présente également une bonne cohérence interne, avec une valeur globale de l'alpha de Cronbach de 0,84, et des coefficients par dimension tous supérieurs à 0,80, attestant de sa fiabilité. Le dépouillement a consisté à attribuer les scores de 1 à 4 aux différentes modalités de réponse. Nous avons réalisé le traitement statistique des données en recourant au coefficient alpha de Cronbach, et au coefficient de corrélation rho de Spearman, à l'aide du logiciel IBM SPSS.

II. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

2.1. Résultats globaux

Les tableaux suivants présentent les résultats de notre étude de manière globale en tenant compte de certains indices statistiques de tendance centrale et de dispersion. Ces résultats sont présentés dans deux tableaux en fonction des thématiques de notre recherche, à savoir l'engagement organisationnel et la performance au travail.

Tableau I. Résultats relatifs à l'engagement organisationnel (N = 321)

Engagement organisationnel	Moyenne	Écart-type
Engagement normatif	2,46	0,75
Engagement affectif	2,91	0,79
Engagement calculé	2,52	0,69
Niveau global d'engagement	2,63	0,61

La lecture du tableau I montre que les moyennes obtenues aux différentes dimensions de l'engagement organisationnel sont de 2,46 pour l'engagement normatif, 2,91 pour l'engagement affectif, 2,52

pour l'engagement calculé et 2,63 pour l'engagement global. Ces résultats indiquent globalement la présence d'un engagement organisationnel chez les sujets enquêtés.

L'engagement affectif présente la moyenne la plus élevée, ce qui montre que les travailleurs développent principalement un attachement émotionnel envers leur organisation. L'engagement calculé traduit quant à lui le maintien des travailleurs dans l'organisation en raison des avantages associés à leur emploi ou des coûts liés à un éventuel départ. Enfin, l'engagement normatif apparaît relativement plus faible, suggérant que le sentiment d'obligation morale envers l'organisation est moins développé. De manière générale, les résultats montrent que les sujets de l'étude présentent un niveau modéré d'engagement organisationnel, dominé principalement par la dimension affective.

Tableau II. Résultats relatifs à la performance au travail (N = 321)

Notes	Moyenne	Écart-type
Créativité	2,94	0,69
Réactivité face aux urgences et aux imprévus	3,11	0,68
Adaptabilité interpersonnelle	3,11	0,62
Efforts d'apprentissage	3,11	0,69
Gestion du stress	3,08	0,65
Performance globale	3,07	0,57

La lecture du tableau II affiche que les moyennes obtenues aux différentes dimensions de la performance au travail (2,94 ; 3,11 ; 3,11 ; 3,11 ; 3,08 et 3,07) se situent toutes dans l'intervalle de 2,5-3,4 correspondant à une forte performance au travail. Ces résultats indiquent que les sujets de l'étude se perçoivent globalement comme performants dans leurs activités professionnelles.

Les résultats révèlent notamment que les travailleurs présentent de bonnes capacités de créativité, de réactivité face aux urgences, d'adaptabilité interpersonnelle, d'efforts d'apprentissage ainsi que de gestion du stress. Ils apparaissent capables de proposer des solutions adaptées aux problèmes professionnels, de s'ajuster aux exigences du travail, de collaborer efficacement avec les autres et de maintenir leur efficacité face aux situations difficiles.

De manière générale, les résultats mettent en évidence un niveau élevé de performance au travail chez les sujets enquêtés. Les écarts-types relativement faibles observés traduisent également une certaine homogénéité des réponses des participants concernant leur perception de la performance professionnelle.

2.2. Relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail

Cette section examine la relation entre les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et la performance au travail. Étant donné le caractère ordinal des données de l'étude, nous avons utilisé le coefficient de corrélation rho de Spearman pour analyser les relations entre les variables.

Tableau III. Relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail

Dimensions de l'engagement	Ind. Stat.	Créativité	Réactivité	Adaptabilité	Effort d'apprentissage	Gestion du stress
Engagement normatif	rho	.27**	.25**	.29**	.18**	.14*
	Sig.	.00	.00	.00	.00	.01
Engagement affectif	rho	.52**	.48**	.52**	.33**	.46**
	Sig.	.00	.00	.00	.00	.00
Engagement calculé	rho	.40**	.41**	.42**	.28**	.26**
	Sig.	.00	.00	.00	.00	.00

Légende : Sig : signification ; ** : coefficient significatif au seuil de 1% ; * : coefficient significatif au seuil de 5% ; rho : coefficient rho de Spearman.

Les résultats du tableau n°3 montrent l'existence de relations positives et significatives entre les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et celles de la performance au travail. Cela signifie que l'augmentation du niveau d'engagement des travailleurs s'accompagne globalement d'une amélioration de leur performance professionnelle.

L'engagement normatif présente des corrélations positives mais relativement faibles avec les différentes dimensions de la performance au travail, tandis que l'engagement affectif affiche les relations les plus élevées avec la créativité, la réactivité, l'adaptabilité interpersonnelle, les efforts d'apprentissage et la gestion du stress. Ces résultats indiquent que les travailleurs qui développent un attachement émotionnel envers leur organisation tendent à être plus performants dans leurs activités professionnelles.

L'engagement calculé présente également des corrélations positives et significatives avec l'ensemble des dimensions de la performance au travail. Cela montre que les travailleurs qui demeurent dans leur organisation en raison des avantages associés à leur maintien ou des coûts liés à un éventuel départ développent aussi des comportements favorables à la performance professionnelle.

De manière générale, les résultats mettent en évidence que toutes les formes d'engagement organisationnel contribuent positivement à la performance au travail. Toutefois, l'engagement affectif apparaît comme la dimension la plus fortement associée à l'amélioration de la performance professionnelle.

III. DISCUSSION DES RESULTATS

Cette étude avait pour objectif d'examiner la relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail. Les résultats obtenus montrent un niveau globalement positif d'engagement organisationnel chez les sujets de l'étude ($M = 2,63$). Parmi ses dimensions, l'engagement affectif présente la moyenne la plus élevée ($M = 2,91$), suivi de l'engagement calculé ($M = 2,52$), tandis que l'engagement normatif affiche la moyenne la plus faible ($M = 2,46$). Ces résultats indiquent que les salariés étudiés se sentent davantage liés à leur organisation par attachement émotionnel que par obligation morale ou par simple calcul des avantages liés au maintien dans l'emploi.

Cette prédominance de l'engagement affectif confirme la conception de Meyer et Allen (1991, 1997), selon laquelle cette forme d'engagement traduit l'identification du salarié à son organisation, son attachement émotionnel et son désir volontaire d'y rester. Elle rejoint également les travaux de Mowday, Steers et Porter (1979), qui considèrent l'engagement organisationnel comme une implication psychologique du salarié envers son organisation. Dans le contexte des entreprises étudiées, ces résultats suggèrent que les travailleurs ne restent pas uniquement parce qu'ils y sont contraints, mais aussi parce qu'ils développent un certain sentiment d'appartenance et une identification à leur milieu professionnel.

Cependant, le score plus faible de l'engagement normatif montre que le sentiment d'obligation morale envers l'organisation est moins marqué. Autrement dit, les salariés ne semblent pas majoritairement considérer leur maintien dans l'entreprise comme un devoir moral absolu. L'engagement calculé, quant à lui, occupe une position intermédiaire. Cela signifie qu'une partie des travailleurs prend également en compte les coûts liés au départ, la sécurité de l'emploi ou encore les faibles possibilités professionnelles offertes par le marché du travail. Ce résultat peut être compris à la lumière du contexte socioéconomique congolais, marqué par la rareté des emplois stables et par l'importance accordée à la sécurité professionnelle.

Concernant la performance au travail, les résultats indiquent un niveau globalement élevé de performance ($M = 3,07$). Les salariés se perçoivent comme performants en matière de créativité, de réactivité face aux urgences, d'adaptabilité interpersonnelle, d'efforts d'apprentissage et de gestion du stress. Ces résultats montrent que la performance observée ne se limite pas à l'exécution ordinaire des tâches, mais intègre également des comportements d'innovation, d'adaptation, de collaboration et de maîtrise de soi dans les situations professionnelles complexes.

Ces résultats rejoignent ceux d'Enguta, Bokebe et Mpangi (2025), qui ont également mis en évidence une forte performance perçue chez les salariés de quelques entreprises du portefeuille de l'État congolais. Ils s'inscrivent aussi dans la perspective de Campbell (1990) et de Koopmans et al. (2011), pour qui la performance au travail est multidimensionnelle. Elle ne renvoie pas seulement à la réalisation des tâches prescrites, mais comprend aussi les comportements adaptatifs, relationnels et proactifs permettant au salarié de répondre efficacement aux exigences de son environnement professionnel.

Enfin, les corrélations de Spearman montrent que toutes les dimensions de l'engagement organisationnel sont positivement et significativement liées aux dimensions de la performance au travail. Ces résultats confirment l'idée selon laquelle les salariés les plus engagés tendent à développer davantage de comportements favorables à la performance. Ils rejoignent ainsi les conclusions de Meyer et al. (2002), Wright et al. (2005) et Steyrer et al. (2008), qui ont montré que l'engagement organisationnel constitue un facteur important de mobilisation des salariés et d'amélioration des comportements professionnels.

Toutefois, l'analyse montre que toutes les formes d'engagement n'ont pas la même intensité de relation avec la performance. L'engagement affectif apparaît comme la dimension la plus fortement liée à la performance, avec des corrélations allant de .33 à .52. Cela signifie que les travailleurs émotionnellement attachés à leur organisation sont davantage créatifs, réactifs, adaptables, disposés à apprendre et capables

de gérer le stress. Ce résultat confirme les travaux de Konovsky et Cropanzano (1991) ainsi que de Riketta et Landerer (2005), selon lesquels l'engagement affectif constitue le meilleur prédicteur des comportements performants au travail.

L'engagement calculé présente également des relations positives et significatives avec la performance, mais d'intensité plus modérée. Cela montre que même lorsque le salarié reste dans l'organisation pour des raisons liées à la sécurité de l'emploi ou aux coûts d'un départ, il peut néanmoins adopter des comportements professionnels favorables. L'engagement normatif, pour sa part, entretient les relations les plus faibles avec la performance, ce qui indique que le sentiment d'obligation morale joue un rôle plus limité.

Dans l'ensemble, ces résultats permettent de confirmer que l'engagement organisationnel contribue positivement à la performance au travail. Toutefois, cette contribution dépend fortement de la nature de l'engagement. L'attachement affectif à l'organisation apparaît comme le levier le plus important, car il favorise une implication volontaire, durable et favorable à l'efficacité professionnelle. Ainsi, pour améliorer la performance des salariés, les entreprises étudiées gagneraient à renforcer les conditions favorisant l'identification, la reconnaissance, le climat organisationnel positif et le sentiment d'appartenance.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'examiner la relation entre l'engagement organisationnel et la performance au travail des salariés de la SNEL et de la REGIDESO. Les résultats obtenus montrent un niveau globalement positif d'engagement organisationnel, dominé par l'engagement affectif, ainsi qu'un niveau élevé de performance au travail, notamment en matière de créativité, de réactivité, d'adaptabilité interpersonnelle, d'efforts d'apprentissage et de gestion du stress.

L'analyse corrélacionnelle met en évidence des relations positives et significatives entre les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et celles de la performance au travail. Toutefois, l'engagement affectif apparaît comme la dimension la plus fortement liée à la performance professionnelle. Ces résultats confirment les travaux théoriques et empiriques selon lesquels l'engagement organisationnel constitue un facteur important de la performance au travail. Ils soulignent également la nécessité, pour les entreprises publiques congolaises, de promouvoir des pratiques de gestion favorisant l'attachement affectif des salariés à leur organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Agonhossou, D.K. & Godonou, C.K. (2011). Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'état au Bénin. *Management et avenir*, 50, 105-121.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178. <https://doi.org/10.2307/256634>
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280-293.
- Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N., & Urbain, C. (2007). *La performance au travail et ses déterminants psychologiques*. Bruxelles : De Boeck.
- Durrieu, F., & Roussel, P. (2002). L'engagement organisationnel : adaptation française de l'échelle de Meyer et Allen. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 45, 3-20.
- Enguta Mwenzi, J., Bokebe Iyeti, S., & Mpangi Moseseli, G. (2025). Work performance of employees in a Congolese public establishment and its determinants. *Journal of Social Sciences*, 8(1), 92-104.
- Enguta Mwenzi, J., Mayala Basinsa, L. & Mayola Luvaluka, C. (2023). Implication organisationnelle et satisfaction au travail des agents de la banque Equity BCDC. *Mouvements et Enjeux Sociaux*, 128, 45-50.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- 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.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mwantote, K. (2022). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement organisationnel dans les entreprises publiques congolaises. *Revue Congolaise des Sciences Sociales*, 5(1), 71-90.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Peretti, J.-M. (2004). *Ressources humaines* (5e éd.). Vuibert.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Remo, P., Enguta, J., & Mayala, R. (2022). Performance organisationnelle et gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques congolaises. *Revue Africaine de Management*, 7(2), 88-104.
- Riketta, M., & Landerer, A. (2005). Organizational commitment, accountability, and work behavior: A correlational study. *Social Behavior and Personality*, 33(5), 469-490.
- Semivumbi, P. (2020). *Implication organisationnelle et performance individuelle au travail des personnels administratifs de l'Université de Kinshasa* [Mémoire de licence inédit]. Université de Kinshasa.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment – A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>
- Wright, T. A., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>
- Yadisadila, M., Biatiakana, P., & Mena, J. (2023). Styles de leadership et engagement organisationnel dans les entreprises publiques congolaises. *Cahiers Africains de Psychologie du Travail*, 4(2), 101-119.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper and Row.

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, Reyhler 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° ISSN : 2790-3095 (impr.)
N° ISSN : 2790-3109 (ligne)

