



Satisfaction au travail et engagement organisationnel du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami en République Démocratique du Congo : une approche psychosociale du rapport au travail

Christophe TSHIBADI KAMUDIYI¹, Justin KABANZA KALALA², TSHIBANDA TSHIBANGU³, Joseph TSHIMPANGA BAKADIANJILA⁴

Résumé: Cette étude examine la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami, en République Démocratique du Congo. Inscrite dans le champ de la psychologie du travail et des organisations, elle cherche à comprendre comment les agents publics vivent leur travail et développent un attachement envers leur institution. À partir d'une approche quantitative, descriptive et corrélationnelle, les données ont été recueillies auprès de 276 agents administratifs. Les résultats montrent un niveau global de satisfaction au travail faible, surtout en raison de l'insatisfaction liée à la rémunération. Cependant, les relations professionnelles et l'environnement de travail sont relativement mieux appréciés. L'étude révèle également que l'engagement affectif est la forme dominante de l'engagement organisationnel, suivi de l'engagement normatif, tandis que l'engagement calculé demeure faible. La satisfaction au travail entretient une relation positive et significative, mais faible, avec l'engagement organisationnel. Ces résultats indiquent que l'attachement des agents à leur organisation repose davantage sur des facteurs psychologiques, relationnels et symboliques que sur des avantages matériels.

Mots-clés : satisfaction au travail, engagement organisationnel, psychologie du travail, personnel administrative, services publics, Province de Lomami, République Démocratique du Congo.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21170142>

1 Introduction

La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel constituent deux dimensions essentielles de la psychologie du travail et des organisations. Elles permettent de comprendre la manière dont les agents perçoivent leur emploi, vivent leur environnement professionnel et développent un attachement envers leur institution. Dans les services publics, ces deux variables influencent directement la motivation, la stabilité du personnel, le climat organisationnel et la qualité du service rendu à la population.

En République Démocratique du Congo, les administrations publiques fonctionnent souvent dans un contexte marqué par des contraintes matérielles, salariales et organisationnelles. Dans la Province de Lomami, ces réalités

¹ Chercheur et Chef de Travaux à l'Université de Muene-Ditu UMD

² Professeur Ordinaire à l'Institut Supérieur Pédagogique de Mbujimayi

³ Assistant à l'Université de Muene-Ditu UMD

⁴ Professeur émérite à l'Université de Kisangani

peuvent affecter le bien-être psychologique des agents administratifs, leur niveau de satisfaction au travail ainsi que leur engagement envers les institutions publiques. Pourtant, malgré certaines difficultés professionnelles, plusieurs agents continuent à manifester un attachement à leur service, notamment à travers des formes d'engagement affectif et normatif.

Cette étude vise ainsi à analyser la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami. Elle cherche particulièrement à comprendre dans quelle mesure les conditions de travail, la rémunération et les relations professionnelles influencent l'attachement affectif, normatif et calculé des agents à leur organisation. En s'inscrivant dans une perspective psychosociale, cette recherche entend contribuer à une meilleure compréhension du vécu professionnel des agents publics et des facteurs qui soutiennent ou fragilisent leur engagement organisationnel.

2 Problématique

La satisfaction au travail constitue un facteur psychologique important dans le fonctionnement des organisations, car elle influence la motivation, le bien-être, la stabilité et l'implication des travailleurs. Dans les services publics, elle prend une importance particulière, puisque la qualité du travail administratif dépend en grande partie de la manière dont les agents vivent leurs conditions de travail, leurs relations professionnelles, leur rémunération et leur reconnaissance institutionnelle.

Cependant, dans plusieurs administrations publiques de la République Démocratique du Congo, les agents administratifs exercent leurs fonctions dans un contexte souvent marqué par des contraintes matérielles, salariales et organisationnelles. Dans la Province de Lomami, ces difficultés peuvent provoquer un sentiment d'insatisfaction, réduire la motivation professionnelle et fragiliser l'attachement des agents à leur institution. Pourtant, malgré ces limites, certains agents continuent à manifester un engagement envers leur service, soit par attachement affectif, soit par devoir moral, soit par nécessité de conserver leur emploi.

Cette situation pose un problème psychologique important : comment comprendre l'engagement organisationnel des agents administratifs lorsque leur satisfaction au travail paraît limitée par les réalités professionnelles qu'ils vivent ? Autrement dit, la satisfaction au travail influence-t-elle réellement l'engagement organisationnel du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami ? Cette question est d'autant plus pertinente que les résultats disponibles montrent une satisfaction globale faible, notamment sur le plan de la rémunération, tandis que l'engagement affectif demeure la forme d'engagement la plus exprimée chez les agents étudiés.

Ainsi, la question principale de cette recherche est la suivante : *dans quelle mesure la satisfaction au travail influence-t-elle l'engagement organisationnel du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami en République Démocratique du Congo ?*

De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes : quel est le niveau de satisfaction au travail du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami ? Quelle dimension de la satisfaction au travail est la plus faible ou la plus élevée ? Quelle forme d'engagement organisationnel domine chez ces agents ? Existe-t-il une relation significative entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel ?

3 Objectifs de l'étude

3.1 Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'analyser la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami en République Démocratique du Congo.

3.2 Objectifs spécifiques

De manière spécifique, cette étude vise à déterminer le niveau de satisfaction au travail du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami. Elle cherche également à identifier les dimensions de la satisfaction au travail les plus marquées, notamment la satisfaction liée aux conditions de travail, à la rémunération et aux relations professionnelles.

Elle vise aussi à évaluer le niveau d'engagement organisationnel des agents administratifs, en tenant compte de ses trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé. Enfin, l'étude cherche à vérifier s'il existe une relation significative entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami.

4 Hypothèses de recherche

Au regard de la problématique et des objectifs poursuivis, cette étude repose sur l'hypothèse générale selon laquelle la satisfaction au travail influence positivement l'engagement organisationnel du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami.

De manière spécifique, les hypothèses suivantes sont formulées :

- La satisfaction au travail est positivement et significativement liée à l'engagement organisationnel global du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami.
- La satisfaction liée aux conditions de travail et aux relations professionnelles influence positivement l'engagement affectif des agents administratifs.
- La satisfaction au travail est positivement liée à l'engagement normatif, dans la mesure où les agents satisfaits développent davantage un sentiment de devoir et de loyauté envers leur institution.
- La satisfaction liée à la rémunération présente une relation faible avec l'engagement organisationnel, en raison du niveau d'insatisfaction observé sur cette dimension dans les services publics étudiés.
- L'engagement affectif constitue la forme dominante de l'engagement organisationnel chez le personnel administratif des services publics de la Province de Lomami.

Ces hypothèses s'appuient sur les résultats disponibles, qui montrent une relation positive entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, mais aussi une faiblesse particulière de la satisfaction liée à la rémunération et une prédominance de l'engagement affectif chez les agents étudiés.

5 Cadre théorique

Le cadre théorique de cette étude s'appuie principalement sur deux approches complémentaires de la psychologie du travail et des organisations : la théorie bifactorielle de la satisfaction au travail de Herzberg et le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen. Ces deux modèles permettent de mieux comprendre, d'une part, les facteurs qui influencent le vécu psychologique des agents dans leur milieu professionnel et, d'autre part, les formes d'attachement qu'ils développent envers leur organisation.

5.1 La théorie bifactorielle de Herzberg

La théorie bifactorielle de Herzberg constitue l'un des cadres explicatifs majeurs de la satisfaction au travail. Selon Herzberg, Mausner et Snyderman (1959), la satisfaction et l'insatisfaction au travail ne proviennent pas nécessairement des mêmes facteurs. Les auteurs distinguent deux catégories : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Les facteurs de motivation sont liés au contenu même du travail, notamment la reconnaissance, l'accomplissement, la responsabilité, l'autonomie et les possibilités d'évolution. Lorsqu'ils sont présents, ces facteurs favorisent la satisfaction et l'implication professionnelle.

Les facteurs d'hygiène, quant à eux, concernent l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ils comprennent notamment la rémunération, les conditions matérielles de travail, la sécurité de l'emploi, les relations hiérarchiques, les politiques administratives et le climat organisationnel. Leur absence ou leur insuffisance peut provoquer l'insatisfaction, mais leur présence ne garantit pas toujours une satisfaction élevée (Herzberg et al., 1959). Dans le cadre de cette étude, cette théorie permet d'interpréter la satisfaction du personnel administratif des services publics de la Province de Lomami à partir de trois dimensions principales : l'environnement professionnel, la rémunération et les relations professionnelles.

Cette approche est particulièrement pertinente dans le contexte des services publics, où les agents peuvent manifester une certaine satisfaction liée aux relations sociales et à l'appartenance institutionnelle, tout en exprimant une insatisfaction concernant la rémunération ou les conditions matérielles de travail. Ainsi, la théorie de Herzberg permet de comprendre que la satisfaction au travail ne se limite pas au salaire, mais dépend aussi de facteurs psychologiques, relationnels et organisationnels qui influencent le bien-être professionnel des agents.

5.2 Le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen

Le deuxième cadre théorique mobilisé est le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel développé par Meyer et Allen. Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel désigne un état psychologique qui

caractérise la relation entre l'employé et son organisation, et qui influence sa décision de rester ou non membre de cette organisation. Ce modèle distingue trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé.

L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel de l'agent envers son organisation. Un agent fortement engagé affectivement reste dans son institution parce qu'il s'y identifie, s'y sent intégré et éprouve un sentiment d'appartenance. L'engagement normatif correspond au sentiment d'obligation morale de demeurer dans l'organisation. Dans ce cas, l'agent reste parce qu'il estime avoir un devoir de loyauté envers son service ou envers l'État. Enfin, l'engagement calculé repose sur l'évaluation des coûts associés au départ de l'organisation. L'agent reste alors parce qu'il estime que quitter son emploi pourrait entraîner des pertes matérielles, professionnelles ou sociales (Meyer & Allen, 1991 ; Meyer et al., 1993).

Dans cette recherche, ce modèle permet d'analyser la nature de l'attachement du personnel administratif des services publics de Lomami à son organisation. Il aide à distinguer les agents qui restent engagés par attachement affectif, par obligation morale ou par calcul d'intérêt. Cette distinction est importante dans une perspective psychologique, car elle montre que l'engagement organisationnel n'est pas uniquement lié aux avantages matériels, mais aussi à des dimensions émotionnelles, morales, sociales et identitaires.

5.3 Articulation entre satisfaction au travail et engagement organisationnel

La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont deux variables étroitement liées dans la littérature en psychologie du travail. Plusieurs travaux ont montré que les travailleurs satisfaits de leur emploi développent généralement un attachement plus fort envers leur organisation, une meilleure implication professionnelle et une plus grande intention de rester dans l'institution (Locke, 1976 ; Meyer & Allen, 1991 ; Spector, 1997). La satisfaction au travail peut ainsi être considérée comme un antécédent important de l'engagement organisationnel. Dans le cadre de cette étude, l'hypothèse centrale est que la satisfaction au travail influence positivement l'engagement organisationnel du personnel administratif des services publics. Toutefois, cette relation doit être interprétée dans le contexte particulier de la Province de Lomami. Les agents peuvent être faiblement satisfaits de certains aspects du travail, notamment la rémunération, tout en conservant un attachement affectif ou normatif à leur institution. Cette situation montre que l'engagement organisationnel peut aussi être soutenu par des facteurs psychosociaux tels que les relations professionnelles, le sentiment d'appartenance, la stabilité de l'emploi, la loyauté envers l'État et la valeur symbolique du statut d'agent public.

Ainsi, l'association entre la théorie de Herzberg et le modèle de Meyer et Allen permet de construire une lecture psychologique complète du phénomène étudié. La théorie de Herzberg aide à comprendre les sources de satisfaction ou d'insatisfaction au travail, tandis que le modèle de Meyer et Allen permet d'expliquer les formes d'attachement organisationnel qui en résultent. Ensemble, ces deux cadres théoriques offrent une base solide pour analyser la relation entre satisfaction au travail et engagement organisationnel dans les services publics de la Province de Lomami.

6 Revue de littérature

La revue de littérature porte sur trois axes principaux : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la relation entre ces deux variables dans le champ de la psychologie du travail et des organisations.

6.1 Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est généralement comprise comme l'état psychologique qui résulte de l'évaluation qu'un individu fait de son emploi et de ses expériences professionnelles. Elle exprime le degré auquel le travailleur estime que son activité professionnelle répond à ses attentes, à ses besoins et à ses aspirations. Selon Locke (1976), la satisfaction au travail renvoie à un état émotionnel positif ou agréable provenant de l'évaluation du travail ou des expériences liées au travail. Elle comporte donc une dimension affective, cognitive et évaluative.

Dans le domaine de la psychologie du travail, la satisfaction professionnelle est influencée par plusieurs facteurs, notamment la rémunération, les conditions de travail, les relations avec les collègues, le soutien hiérarchique, la reconnaissance, la sécurité de l'emploi et les possibilités d'évolution professionnelle. Spector (1997) souligne que la satisfaction au travail ne dépend pas d'un seul facteur, mais d'un ensemble d'éléments organisationnels et psychosociaux qui façonnent l'expérience du travailleur dans son milieu professionnel.

La théorie bifactorielle de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) distingue les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Les facteurs de motivation, tels que la reconnaissance, l'accomplissement et la responsabilité, favorisent la satisfaction. Les facteurs d'hygiène, comme la rémunération, les conditions matérielles, la supervision et les politiques administratives, préviennent surtout l'insatisfaction. Cette distinction est importante dans le cadre des services publics, car un agent peut apprécier les relations professionnelles ou la stabilité de l'emploi tout en demeurant insatisfait de la rémunération ou des moyens de travail.

Dans les administrations publiques africaines, la satisfaction au travail est souvent fragilisée par les contraintes salariales, l'insuffisance des ressources matérielles, la faible reconnaissance professionnelle et les limites des

politiques de gestion des ressources humaines. Cependant, les relations professionnelles, le sentiment d'utilité sociale et l'appartenance au service public peuvent maintenir une certaine forme de satisfaction psychologique. Ainsi, la satisfaction au travail ne doit pas être réduite à la seule dimension économique ; elle doit aussi être analysée à partir du climat relationnel, du sens donné au travail et de la perception de justice organisationnelle.

6.2 Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel désigne le lien psychologique qui unit un travailleur à son organisation. Il traduit le degré d'attachement, de loyauté et d'identification de l'agent envers son institution. Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel est un état psychologique qui influence la décision du travailleur de rester membre de son organisation. Ce modèle demeure l'un des plus utilisés en psychologie du travail et distingue trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé.

L'engagement affectif correspond à l'attachement émotionnel du travailleur envers son organisation. L'agent engagé affectivement reste dans l'organisation parce qu'il s'y identifie, parce qu'il y trouve un sentiment d'appartenance et parce qu'il éprouve une certaine fierté à en faire partie. Cette forme d'engagement est généralement considérée comme la plus favorable à l'organisation, car elle favorise l'implication volontaire, la stabilité et la performance.

L'engagement normatif renvoie au sentiment d'obligation morale de rester dans l'organisation. L'agent demeure engagé parce qu'il estime qu'il a un devoir envers son institution, ses supérieurs, ses collègues ou l'État. Cette dimension est particulièrement importante dans les services publics, où le sens du devoir, la loyauté institutionnelle et la responsabilité envers la collectivité peuvent renforcer l'attachement à l'organisation.

L'engagement calculé, enfin, repose sur l'évaluation des coûts associés au départ de l'organisation. Le travailleur reste parce qu'il considère qu'un départ pourrait entraîner des pertes économiques, sociales ou professionnelles. Cette forme d'engagement est souvent liée à la sécurité de l'emploi, aux avantages sociaux, à l'ancienneté ou à la rareté des opportunités professionnelles. Toutefois, lorsque les avantages matériels sont faibles, l'engagement calculé peut être moins marqué que les dimensions affective et normative.

6.3 Relation entre satisfaction au travail et engagement organisationnel

La relation entre satisfaction au travail et engagement organisationnel occupe une place importante dans les recherches en psychologie du travail. Plusieurs auteurs considèrent que la satisfaction au travail constitue un antécédent de l'engagement organisationnel. Lorsqu'un agent est satisfait de son travail, de son environnement professionnel, de ses relations et de la reconnaissance reçue, il développe plus facilement un attachement positif envers son organisation.

Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) ont montré que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont liés à la stabilité du personnel et à l'intention de rester dans l'organisation. Dans la même perspective, Meyer et Allen (1991) soutiennent que les expériences positives vécues dans l'organisation favorisent surtout l'engagement affectif. Ainsi, un environnement de travail favorable, des relations professionnelles positives et une perception de reconnaissance peuvent renforcer l'identification du travailleur à son institution.

Cependant, cette relation n'est pas toujours forte ni automatique. Un agent peut être insatisfait de certains aspects de son travail, notamment la rémunération, tout en demeurant attaché à son organisation pour des raisons affectives, normatives ou sociales. Dans les services publics, cette situation peut s'expliquer par la valeur symbolique de l'emploi public, la stabilité professionnelle, la loyauté envers l'État, les relations entre collègues ou encore le sentiment de contribuer au service de la collectivité.

Dans le contexte de la Province de Lomami, cette relation mérite une attention particulière. Les agents administratifs peuvent connaître des difficultés liées à la rémunération et aux conditions de travail, tout en conservant un attachement à leur service. Cela montre que l'engagement organisationnel ne dépend pas uniquement de la satisfaction matérielle, mais aussi de facteurs psychologiques, relationnels et institutionnels.

6.4 Études empiriques en contexte africain et congolais

En contexte africain, plusieurs études ont montré que la satisfaction au travail influence l'engagement organisationnel, mais que cette relation est souvent marquée par les réalités socioéconomiques et institutionnelles propres aux organisations publiques. Amah (2010), dans une étude menée au Nigeria, a montré que les pratiques de gestion des ressources humaines et la satisfaction au travail contribuent au développement de l'engagement affectif. Adeniji et al. (2019) ont également observé que la satisfaction au travail peut renforcer l'engagement organisationnel, notamment lorsque les travailleurs perçoivent un traitement équitable et une reconnaissance de leur contribution.

En République Démocratique du Congo, Mitonga-Monga, Flotman et Cilliers (2018) ont mis en évidence une relation significative entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel dans une organisation publique congolaise. Cette étude montre que les expériences positives au travail peuvent favoriser l'attachement des employés à leur organisation. Toutefois, les recherches portant spécifiquement sur les administrations publiques provinciales restent encore limitées.

Dans cette perspective, la présente étude apporte une contribution importante en analysant le cas du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami. Elle permet de comprendre comment les agents publics construisent leur satisfaction et leur engagement dans un contexte marqué par des contraintes matérielles et salariales. Elle permet également d'examiner la place des facteurs psychosociaux, notamment les relations professionnelles, le sentiment d'appartenance et la loyauté institutionnelle, dans le maintien de l'engagement organisationnel.

7 Méthodologie

7.1 Type d'étude

Cette étude adopte une approche *Quantitative*, de type *Descriptif et corrélationnel*. Elle est quantitative parce qu'elle s'appuie sur des données chiffrées recueillies à l'aide d'un questionnaire. Elle est descriptive dans la mesure où elle présente les niveaux de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel du personnel administratif. Elle est également corrélationnelle, car elle cherche à vérifier l'existence d'une relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

7.2 Population et échantillon

La population d'étude est constituée du personnel administratif des services publics de la Province de Lomami. Elle comprend les agents issus de plusieurs services publics, notamment la Division de la Fonction publique, la Division de la Décentralisation, la Division des Relations avec le Parlement, le Gouvernement provincial et l'Assemblée provinciale.

L'échantillon est composé de **276** agents administratifs, sélectionnés à partir d'une population totale de **2 300** agents. Le choix des participants a été réalisé selon la méthode d'échantillonnage stratifié, afin de garantir la représentation des différents services concernés par l'étude.

7.3 Instruments de collecte

Les données ont été collectées au moyen d'un **questionnaire structuré** portant sur deux principales variables : la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. La satisfaction au travail a été mesurée à travers des dimensions telles que l'environnement professionnel, la rémunération et les relations professionnelles.

L'engagement organisationnel a été évalué à partir du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen, qui distingue l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé. Ce questionnaire a permis de recueillir les perceptions des agents sur leur vécu professionnel, leur niveau de satisfaction et leur degré d'attachement à leur organisation.

7.4 Fiabilité des instruments

La fiabilité des instruments a été vérifiée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Les résultats obtenus indiquent des coefficients compris entre 0,58 et 0,70 pour les dimensions de la satisfaction au travail, et entre 0,68 et 0,71 pour les dimensions de l'engagement organisationnel.

Ces valeurs traduisent une cohérence interne globalement acceptable, bien que certaines dimensions, notamment celles dont les coefficients sont inférieurs à 0,70, doivent être interprétées avec prudence. Cette vérification permet de s'assurer que les instruments utilisés présentent un niveau de fiabilité suffisant pour l'analyse des données.

7.5 Techniques d'analyse

Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel **SPSS**. Les analyses ont porté d'abord sur les statistiques descriptives, notamment les fréquences, les pourcentages, les moyennes et les écarts-types. Ces statistiques ont permis de décrire les caractéristiques sociodémographiques des participants ainsi que les niveaux de satisfaction et d'engagement organisationnel.

Ensuite, le test **t** de Student et l'analyse de variance **ANOVA** ont été utilisés pour comparer les scores selon certaines variables sociodémographiques. Le coefficient de corrélation de **Pearson** a permis de vérifier la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Enfin, la régression linéaire a été mobilisée pour apprécier la capacité prédictive de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel.

7.6 Considérations éthiques

La collecte des données a été réalisée dans le respect des principes éthiques liés à la recherche scientifique. Les participants ont été informés de l'objectif de l'étude et leur participation s'est faite de manière volontaire. L'anonymat et la confidentialité des réponses ont été garantis.

Les informations recueillies ont été utilisées uniquement à des fins scientifiques. Aucune donnée personnelle permettant d'identifier directement les participants n'a été publiée. Cette démarche visait à protéger les enquêtés et à assurer la crédibilité éthique de la recherche.

8 Résultats

8.1 Caractéristiques sociodémographiques

L'échantillon de l'étude est composé de **276 agents administratifs** des services publics de la Province de Lomami. Les caractéristiques sociodémographiques retenues sont le sexe, le niveau d'études, l'état civil, l'âge et l'ancienneté professionnelle.

Tableau 1. Répartition des participants selon le sexe

<i>Sexe</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Féminin</i>	36	13,0 %
<i>Masculin</i>	240	87,0 %
Total	276	100,0 %

Les résultats montrent une forte prédominance masculine dans l'échantillon. Les hommes représentent 87 % des participants, contre 13 % pour les femmes. Cette situation traduit une faible représentativité féminine dans les services publics étudiés.

Tableau 2. Répartition des participants selon le niveau d'études

Niveau d'études	Effectif	Pourcentage
Sans diplôme d'état	12	4,3 %
Diplômé d'état	59	21,4 %
Universitaire	205	74,3 %
Total	276	100,0 %

La majorité des agents interrogés ont un niveau universitaire, soit 74,3 %. Ce résultat montre que le personnel administratif étudié possède globalement un niveau d'instruction élevé.

Tableau 3. Répartition des participants selon l'état civil

<i>État civil</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Seul</i>	21	7,6 %
<i>Marié</i>	255	92,4 %
Total	276	100,0 %

Les agents mariés sont largement majoritaires dans l'échantillon. Ils représentent 92,4 % des participants, contre 7,6 % d'agents vivant seuls.

Tableau 4. Répartition des participants selon l'âge

<i>Tranche d'âge</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>21 à 44 ans</i>	190	68,8 %
<i>45 à 64 ans</i>	82	29,7 %
<i>65 ans et plus</i>	4	1,4 %
Total	276	100,0 %

La majorité des agents se situe dans la tranche d'âge de 21 à 44 ans, soit 68,8 %. L'échantillon est donc principalement composé d'agents relativement jeunes ou en pleine activité professionnelle.

Tableau 5. Répartition des participants selon l'ancienneté

<i>Ancienneté</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
<i>Moins de 5 ans</i>	64	23,2 %
<i>5 à 10 ans</i>	203	73,6 %
<i>11 ans et plus</i>	9	3,3 %
Total	276	100,0 %

La majorité des participants, soit 73,6 %, possède une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans. Cela indique que l'échantillon est constitué principalement d'agents ayant déjà une expérience administrative significative. Ces données sociodémographiques correspondent aux tableaux présents dans le document source.

8.2 Fiabilité des échelles

La fiabilité des instruments de mesure a été vérifiée à partir du coefficient alpha de Cronbach. Cette analyse permet d'apprécier la cohérence interne des dimensions utilisées pour mesurer la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Tableau 6. Fiabilité de l'échelle de satisfaction au travail

<i>Dimension</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
<i>Satisfaction liée à l'environnement professionnel</i>	0,70
<i>Satisfaction liée à la rémunération</i>	0,63
<i>Satisfaction liée aux relations professionnelles</i>	0,58

Les résultats montrent que la satisfaction liée à l'environnement professionnel présente une fiabilité acceptable avec un alpha de 0,70. La satisfaction liée à la rémunération présente une cohérence interne modérée avec un alpha de 0,63. En revanche, la satisfaction liée aux relations professionnelles présente une fiabilité plus faible, avec un alpha de 0,58. Cette dernière dimension doit donc être interprétée avec prudence.

Tableau 7. Fiabilité de l'échelle d'engagement organisationnel

<i>Dimension</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
<i>Engagement affectif</i>	0,70
<i>Engagement normatif</i>	0,68
<i>Engagement calculé</i>	0,71

Pour l'engagement organisationnel, les coefficients varient entre 0,68 et 0,71. Ces valeurs traduisent une cohérence interne globalement acceptable. L'échelle permet donc d'analyser de manière raisonnable les trois dimensions de l'engagement organisationnel : affective, normative et calculée.

8.3 Niveau de satisfaction au travail

L'analyse descriptive des dimensions de la satisfaction au travail montre que les agents ne vivent pas les différents aspects de leur travail de la même manière.

Tableau 8. Moyennes et écarts-types des dimensions de la satisfaction au travail

<i>Dimension</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Satisfaction liée à l'environnement professionnel</i>	2,88	0,81
<i>Satisfaction liée à la rémunération</i>	1,96	0,83
<i>Satisfaction liée aux relations professionnelles</i>	2,89	0,74

Les résultats montrent que la satisfaction liée aux relations professionnelles obtient la moyenne la plus élevée, avec $M = 2,89$. Elle est suivie de très près par la satisfaction liée à l'environnement professionnel, avec $M = 2,88$. En revanche, la satisfaction liée à la rémunération obtient la moyenne la plus faible, avec $M = 1,96$. Cela signifie que la rémunération constitue la principale source d'insatisfaction du personnel administratif étudié.

Tableau 9. Test du score global de satisfaction au travail par rapport à la moyenne théorique

<i>Variable</i>	<i>Moyenne observée</i>	<i>Moyenne théorique</i>	<i>t</i>	<i>ddl</i>	<i>p</i>
<i>Score global de satisfaction au travail</i>	7,73	9	-12,882	275	< 0,001

Le score global moyen de satisfaction au travail est de 7,73, alors que la moyenne théorique de référence est fixée à 9. Le test t de Student à un échantillon montre que cette différence est statistiquement significative. Il en résulte que le niveau global de satisfaction au travail du personnel administratif des services publics de Lomami est faible.

8.4 Niveau d'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a été analysé selon ses trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé.

Tableau 10. Moyennes et écarts-types des dimensions de l'engagement organisationnel

<i>Dimension</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Engagement affectif</i>	3,63	0,76
<i>Engagement normatif</i>	2,88	0,81
<i>Engagement calculé</i>	2,55	1,20

Les résultats montrent que l'engagement affectif présente la moyenne la plus élevée, avec $M = 3,63$. Il est suivi de l'engagement normatif, avec $M = 2,88$. L'engagement calculé est la dimension la moins élevée, avec $M = 2,55$. Cette hiérarchie indique que les agents restent attachés à leur organisation principalement pour des raisons affectives et morales, plutôt que pour des raisons strictement matérielles ou utilitaires.

Tableau 11. Comparaison des dimensions de l'engagement organisationnel

<i>Comparaison</i>	<i>Différence moyenne</i>	<i>p</i>
<i>Engagement calculé – Engagement affectif</i>	-1,082	< 0,001

<i>Engagement calculé – Engagement normatif</i>	-0,329	< 0,001
<i>Engagement normatif – Engagement affectif</i>	-0,752	< 0,001

Les comparaisons montrent que les différences entre les trois dimensions de l'engagement sont statistiquement significatives. L'engagement affectif est significativement supérieur à l'engagement normatif et à l'engagement calculé. L'ordre observé est donc : engagement affectif > engagement normatif > engagement calculé.

8.5 Corrélations entre satisfaction et engagement

L'analyse des corrélations de Pearson permet de vérifier la relation entre les dimensions de la satisfaction au travail et celles de l'engagement organisationnel.

Tableau 12. Corrélations entre satisfaction au travail et engagement organisationnel

<i>Variables corrélées</i>	<i>r</i>	<i>Signification</i>
<i>Satisfaction globale au travail – Engagement organisationnel global</i>	0,15*	p < 0,05
<i>Satisfaction à l'environnement – Engagement affectif</i>	0,12*	p < 0,05
<i>Satisfaction à l'environnement – Engagement normatif</i>	0,17**	p < 0,01
<i>Satisfaction à l'environnement – Engagement calculé</i>	0,17**	p < 0,01
<i>Satisfaction aux relations professionnelles – Engagement normatif</i>	0,26**	p < 0,01
<i>Satisfaction à la rémunération – Engagement organisationnel global</i>	0,02	Non significatif

Note : *p < 0,05 ; **p < 0,01.

Les résultats montrent une relation positive et significative entre la satisfaction globale au travail et l'engagement organisationnel global, avec r = 0,15. Cette relation est toutefois faible. Elle indique que lorsque la satisfaction au travail augmente, l'engagement organisationnel tend également à augmenter, mais dans une proportion limitée.

La satisfaction liée à l'environnement professionnel est positivement associée aux trois formes d'engagement. La satisfaction liée aux relations professionnelles est surtout liée à l'engagement normatif. En revanche, la rémunération ne présente pas de relation significative avec l'engagement organisationnel global. Ce résultat montre que l'attachement des agents à leur organisation ne dépend pas principalement de la rémunération.

8.6 Effets des variables sociodémographiques

Les analyses comparatives ont permis d'examiner les variations des scores de satisfaction et d'engagement organisationnel selon les caractéristiques sociodémographiques des participants.

Tableau 13. Score global de satisfaction selon le sexe

<i>Sexe</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Masculin</i>	240	7,70	1,65
<i>Féminin</i>	36	7,91	1,58

Les femmes présentent une moyenne légèrement supérieure à celle des hommes. Toutefois, cette différence n'est pas statistiquement significative. Le sexe ne constitue donc pas un facteur déterminant du niveau de satisfaction au travail.

Tableau 14. Score global de satisfaction selon le niveau d'études

<i>Niveau d'études</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Sans diplôme d'État</i>	12	8,27	1,81
<i>Diplômé d'État</i>	59	7,70	1,62
<i>Universitaire</i>	205	7,70	1,64

Les agents sans diplôme d'État présentent la moyenne de satisfaction la plus élevée. Toutefois, les différences observées selon le niveau d'études ne sont pas statistiquement significatives.

Tableau 15. Score global de satisfaction selon l'âge

<i>Âge</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>21 à 44 ans</i>	190	7,93	1,66
<i>45 à 64 ans</i>	82	7,32	1,51
<i>65 ans et plus</i>	4	6,10	0,88

La satisfaction au travail diminue avec l'avancement en âge. Les agents âgés de 21 à 44 ans présentent une moyenne plus élevée que ceux de 45 à 64 ans et ceux de 65 ans et plus. Les différences selon l'âge sont statistiquement significatives.

Tableau 16. Score global de satisfaction selon le service d'attache

<i>Service d'attache</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Services déconcentrés de l'État</i>	119	7,73	1,66
<i>Gouvernement provincial</i>	65	7,14	1,63
<i>Assemblée provinciale</i>	92	8,12	1,51
Total	276	7,72	1,64

Les agents de l'Assemblée provinciale présentent le niveau de satisfaction le plus élevé, tandis que ceux du Gouvernement provincial présentent la moyenne la plus faible. Les différences selon le service d'attache sont statistiquement significatives.

Tableau 17. Score global d'engagement organisationnel selon le sexe

<i>Sexe</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Masculin</i>	240	9,02	1,89
<i>Féminin</i>	36	9,37	1,96

Les femmes présentent une moyenne d'engagement légèrement supérieure à celle des hommes, mais cette différence n'est pas statistiquement significative.

Tableau 18. Score global d'engagement organisationnel selon le niveau d'études

<i>Niveau d'études</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Sans diplôme d'État</i>	12	9,91	1,06
<i>Diplômé d'État</i>	59	9,10	1,87
<i>Universitaire</i>	205	9,01	1,94

Les agents sans diplôme d'État présentent la moyenne d'engagement la plus élevée. Toutefois, les différences globales selon le niveau d'études ne sont pas statistiquement significatives.

Tableau 19. Score global d'engagement organisationnel selon le grade statutaire

<i>Grade statutaire</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Agent d'exécution</i>	107	9,35	2,02
<i>Agent de maîtrise</i>	148	8,95	1,77
<i>Cadre</i>	21	8,35	2,04

Les agents d'exécution présentent le score moyen d'engagement le plus élevé, tandis que les cadres présentent la moyenne la plus faible. Ce résultat suggère que le niveau de responsabilité ou les attentes professionnelles peuvent influencer le rapport psychologique à l'organisation.

Tableau 20. Score global d'engagement organisationnel selon le service d'attache

<i>Service d'attache</i>	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
<i>Services déconcentrés de l'État</i>	119	9,26	1,98
<i>Gouvernement provincial</i>	65	9,34	1,93
<i>Assemblée provinciale</i>	92	8,60	1,69
Total	276	9,06	1,90

Les agents du Gouvernement provincial et des services déconcentrés présentent des niveaux d'engagement plus élevés que ceux de l'Assemblée provinciale. Les résultats indiquent que le service d'attache peut influencer le niveau d'engagement organisationnel.

8.7 Régression et test du modèle explicatif

Une analyse de régression linéaire a été réalisée afin de vérifier si la satisfaction au travail prédit l'engagement organisationnel, après contrôle des variables sociodémographiques.

Tableau 21. Régression linéaire avec variables sociodémographiques seules

<i>Prédicteur</i>	<i>B</i>	<i>Bêta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Sexe</i>	0,193	0,034	0,522	0,602
<i>Niveau d'études</i>	0,024	0,007	0,093	0,926
<i>État civil</i>	0,084	0,012	0,188	0,851
<i>Grade statutaire</i>	-0,475	-0,151	-2,150	0,032
<i>Âge</i>	0,109	0,029	0,456	0,648
<i>Ancienneté</i>	0,180	0,045	0,711	0,478

Dans ce premier modèle, seul le grade statutaire influence significativement l'engagement organisationnel. L'effet est négatif, ce qui signifie que les agents occupant des grades plus élevés tendent à présenter un niveau d'engagement plus faible.

Tableau 22. Régression linéaire après ajout de la satisfaction globale au travail

Prédicteur	B	Bêta	t	p
Sexe	0,170	0,030	0,463	0,644
Niveau d'études	0,061	0,017	0,241	0,810
État civil	0,020	0,003	0,045	0,964
Grade statutaire	-0,475	-0,151	-2,173	0,031
Âge	0,240	0,063	0,993	0,322
Ancienneté	0,153	0,038	0,612	0,541
Score global de satisfaction au travail	0,183	0,158	2,576	0,011

Après l'introduction du score global de satisfaction au travail, celui-ci apparaît comme un prédicteur positif et significatif de l'engagement organisationnel. Le coefficient obtenu montre qu'une augmentation de la satisfaction au travail est associée à une augmentation de l'engagement organisationnel. Le grade statutaire demeure également significatif, avec un effet négatif.

Tableau 23. Effets modérateurs des variables sociodémographiques

Interaction testée	Bêta	t	p
Satisfaction × Sexe	0,241	0,639	0,523
Satisfaction × Niveau d'études	-0,127	-0,318	0,751
Satisfaction × État civil	0,311	0,545	0,586
Satisfaction × Grade statutaire	-0,123	-0,382	0,703
Satisfaction × Âge	0,307	1,004	0,316
Satisfaction × Ancienneté	0,365	1,086	0,278

Les résultats montrent qu'aucune variable sociodémographique ne modère significativement la relation entre satisfaction au travail et engagement organisationnel. Autrement dit, l'effet positif de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel demeure relativement stable, quel que soit le profil sociodémographique des agents. En résumé, les résultats confirment que la satisfaction au travail entretient une relation positive et significative avec l'engagement organisationnel, mais cette relation reste faible. L'engagement des agents administratifs des services publics de Lomami semble donc dépendre non seulement de leur satisfaction au travail, mais aussi de facteurs affectifs, normatifs, relationnels et institutionnels.

9 DISCUSSION

9.1 Satisfaction au travail et vécu psychologique des agents

Les résultats de cette étude montrent que le niveau global de satisfaction au travail du personnel administratif des services publics de la Province de Lomami demeure faible. Cette situation traduit un vécu professionnel marqué par certaines tensions psychologiques liées aux conditions de travail, à la rémunération et à la reconnaissance institutionnelle. Dans une perspective de psychologie du travail, la satisfaction ne renvoie pas seulement au confort matériel, mais aussi à la manière dont l'agent perçoit son utilité, sa place dans l'organisation et la valeur accordée à son travail.

Ainsi, même si les agents semblent relativement satisfaits des relations professionnelles et de certains aspects de leur environnement de travail, la faiblesse du score global indique que leur expérience professionnelle reste fragilisée. Ce résultat rejoint la théorie de Herzberg et al. (1959), selon laquelle les facteurs liés aux conditions de travail, à la rémunération et à l'organisation peuvent devenir des sources d'insatisfaction lorsqu'ils sont insuffisants. Dans le contexte étudié, le vécu psychologique des agents apparaît donc ambivalent : ils trouvent un certain équilibre dans les relations sociales au travail, mais restent affectés par les limites matérielles et salariales de leur emploi.

9.2 Engagement affectif et attachement organisationnel

Les résultats montrent que l'engagement affectif constitue la dimension dominante de l'engagement organisationnel. Cela signifie que les agents administratifs des services publics de Lomami restent attachés à leur organisation principalement pour des raisons émotionnelles, sociales et identitaires. Ils ne restent pas seulement parce qu'ils y sont obligés ou parce qu'ils craignent de perdre des avantages matériels, mais aussi parce qu'ils développent un sentiment d'appartenance à leur service.

Ce résultat confirme la pertinence du modèle de Meyer et Allen (1991), qui considère l'engagement affectif comme une forme importante d'attachement psychologique à l'organisation. Dans le cas présent, cet engagement peut s'expliquer par la valeur symbolique de l'emploi public, la stabilité institutionnelle, les liens développés avec les collègues et le sentiment de participer au fonctionnement de l'État. L'administration publique devient ainsi, pour plusieurs agents, un espace d'identité professionnelle et sociale.

9.3 Rémunération, frustration et reconnaissance

La rémunération apparaît comme la dimension la plus faible de la satisfaction au travail. Ce résultat montre que les agents administratifs éprouvent une insatisfaction importante à l'égard des avantages économiques liés à leur emploi. En psychologie du travail, la rémunération ne représente pas uniquement un revenu ; elle constitue aussi un signe de reconnaissance, de justice et de valorisation de l'effort fourni.

Lorsque la rémunération est perçue comme insuffisante, elle peut produire un sentiment de frustration, d'injustice et de démotivation. Cette situation peut fragiliser le rapport psychologique de l'agent à son organisation, même lorsque celui-ci conserve un certain engagement affectif. En ce sens, les résultats rejoignent la théorie de l'équité d'Adams (1965), selon laquelle les travailleurs évaluent leur situation professionnelle en comparant leurs efforts, leurs contributions et les récompenses reçues. Dans le contexte des services publics de Lomami, la faiblesse de la satisfaction salariale peut donc être interprétée comme un déficit de reconnaissance institutionnelle.

9.4 Relations professionnelles et soutien psychosocial

Contrairement à la rémunération, les relations professionnelles présentent un niveau de satisfaction relativement plus élevé. Ce résultat indique que les rapports entre collègues, l'ambiance de travail et les formes de solidarité professionnelle jouent un rôle important dans le maintien du bien-être psychologique des agents. Les relations professionnelles apparaissent ainsi comme un facteur de soutien psychosocial.

Dans un environnement professionnel marqué par des contraintes matérielles, les liens sociaux peuvent aider les agents à mieux supporter les difficultés du travail quotidien. Le soutien des collègues, la coopération, les échanges informels et le sentiment d'appartenance au groupe peuvent réduire le stress professionnel et renforcer l'attachement à l'organisation. Cette réalité montre que l'engagement organisationnel ne dépend pas uniquement des conditions économiques, mais aussi de la qualité du climat relationnel au sein des services publics.

9.5 Apport au contexte africain et congolais

Cette étude apporte une contribution importante à la compréhension de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel dans le contexte africain et congolais. Elle montre que, dans les services publics de la Province de Lomami, les agents administratifs peuvent présenter une faible satisfaction globale, notamment sur le plan salarial, tout en maintenant un engagement organisationnel dominé par la dimension affective.

Ce résultat met en évidence une particularité du contexte étudié : l'attachement à l'organisation repose moins sur les avantages matériels que sur des facteurs psychologiques, relationnels, normatifs et symboliques. Dans les administrations publiques congolaises, l'emploi public garde une valeur sociale importante. Il représente à la fois une source de stabilité, un statut social et une forme de participation au service de l'État. Ainsi, l'engagement des agents ne peut être compris uniquement à partir de la rémunération ; il doit être analysé à travers le rapport au travail, les relations professionnelles, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance et la loyauté institutionnelle. En définitive, les résultats de cette étude confirment que la satisfaction au travail influence positivement l'engagement organisationnel, mais que cette influence reste limitée. Cela signifie que d'autres facteurs psychologiques et sociaux interviennent dans l'attachement des agents à leur organisation. Cette conclusion invite les responsables publics à ne pas réduire la gestion du personnel à des dimensions administratives, mais à intégrer aussi les besoins de reconnaissance, de soutien, de justice, de motivation et de bien-être psychologique au travail.

10 Conclusion

Au terme de cette étude, il ressort que la satisfaction au travail entretient une relation positive avec l'engagement organisationnel du personnel administratif des services publics dans la Province de Lomami. Toutefois, cette relation demeure relativement faible, ce qui montre que l'engagement des agents ne dépend pas uniquement de leur niveau de satisfaction professionnelle. D'autres facteurs psychologiques, relationnels, sociaux et institutionnels interviennent également dans la construction de leur attachement à l'organisation.

Les résultats montrent que le niveau global de satisfaction au travail est faible, principalement en raison de l'insatisfaction liée à la rémunération. En revanche, les relations professionnelles et l'environnement de travail apparaissent comme des dimensions relativement mieux appréciées par les agents. Ce constat indique que, malgré les limites matérielles et salariales, les liens sociaux, la solidarité professionnelle et le climat relationnel jouent un rôle important dans le maintien du bien-être psychologique au travail.

S'agissant de l'engagement organisationnel, l'étude révèle la prédominance de l'engagement affectif, suivi de l'engagement normatif, tandis que l'engagement calculé demeure le moins exprimé. Cela signifie que les agents administratifs restent attachés à leur organisation davantage par sentiment d'appartenance, loyauté institutionnelle et identification au service public que par intérêt matériel. Ainsi, l'engagement du personnel administratif des services publics de Lomami repose principalement sur des bases affectives, morales et relationnelles.

En définitive, cette recherche montre que l'amélioration de l'engagement organisationnel dans les services publics ne peut se limiter à des mesures administratives. Elle exige également une meilleure prise en compte du vécu

psychologique des agents, de leurs besoins de reconnaissance, de leurs conditions de travail, de leur rémunération et de la qualité des relations professionnelles. Une administration publique performante dépend donc aussi de la satisfaction, de la motivation et de l'équilibre psychosocial de ceux qui la servent au quotidien.

REFERENCES

- [1] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- [2] Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O., Iruonagbe, T. C., Olowande, T., Ibidunni, A. S., & Olokundun, M. A. (2019). From job satisfaction to organizational commitment: The mediating influence of perceived treatment of diversity among Nigeria's public healthcare employees. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 7(12), 2030–2037.
- [3] Amah, O. E. (2010). Human resource management practice, job satisfaction and affective organisational commitment relationships. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–10.
- [4] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- [5] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- [6] Huang, C.-C., & You, J.-H. (2011). The three components of organizational commitment: Application in varied contexts. *African Journal of Business Management*, 5(28), 11413–11420.
- [7] Kanyurhi, E. B. (2023). Satisfaction des employés de contact dans les institutions de microfinance en République Démocratique du Congo. *Finance & Communautés Solidaires*, 12(1), 1–18.
- [8] Khenge, K. M. (2023). Analyse de la motivation et de l'engagement au travail : cas des employés des petites et moyennes entreprises de Kinshasa. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1), 200–215.
- [9] Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- [10] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 36-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- [11] Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- [12] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- [13] 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.
- [14] Mitonga-Monga, J., Flotman, A.-P., & Cilliers, F. (2018). Job satisfaction and its relationship with organisational commitment: A Democratic Republic of Congo organisational perspective. *Acta Commercii*, 18(1), 1–10.
- [15] Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- [16] Omar, R., & Idris, K. (2014). Job satisfaction and organisational commitment: A general perspective. *European Scientific Journal*, 10(5), 85–98.
- [17] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- [18] Samassekou, S., & Fane, A. (2022). Climat organisationnel et engagement au travail dans le secteur public : cas des agents de la DRH du ministère de la Santé et des Affaires sociales

au Mali. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2), 250–265.

- [19] Sidibé, I. F. (2024). Déterminants de l'engagement organisationnel : une étude en contexte hospitalier. *African Scientific Journal*, 4(2), 145–162.
- [20] Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- [21] Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.