

Perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises congolaises et son impact sur la productivité des organisations

[Perception of human resources management practices by employees of Congolese companies and its impact on the productivity of organizations]

Michel Remo Yossa^{1,2}, Jonathan Enguta Mwenzi², and Lionel Mayala Basinsa²

¹Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa, Kinshasa, RD Congo

²Département de Psychologie, Université de Kinshasa, Kinshasa, RD Congo

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The objective of this article was to relate the assessment of resource management practices to the perceived productivity of some Congolese companies (DR Congo). To do this, a questionnaire for evaluating the perception of human resource management practices and a scale of perceived productivity were administered to a convenience sample of 396 employees of five companies in the Congolese government portfolio (Direction Générale des Impôts, Société Nationale d'Electricité, Caisse Nationale de Sécurité Sociale, Office Congolais de Contrôle and Office des Voiries et Drainage). The results obtained attest that human resource management practices are well appreciated by the subjects of the study. These subjects also approve of the productivity of their organizations. Finally, positive and significant correlations were established between the way human resource management practices are implemented and the perceived productivity of the organizations.

KEYWORDS: Perception, human resources management practices, productivity, recruitment, training.

RESUME: Cet article avait pour objectif de mettre en relation l'appréciation des pratiques de gestion des ressources et la productivité perçue de quelques entreprises congolaises (RD Congo). Pour ce faire, un questionnaire d'évaluation de la perception des pratiques de gestion de ressources humaines et une échelle de la productivité perçue ont été administrés à un échantillon de commodité de 396 salariés de cinq entreprises du portefeuille de l'Etat Congolais (Direction Générale des Impôts, Société Nationale d'Electricité, Caisse Nationale de Sécurité Sociale, Office congolais de contrôle et Office des Voiries et Drainage). Les résultats obtenus attestent que les pratiques de gestion de ressources humaines sont bien appréciées par les sujets de l'étude. Ces sujets approuvent aussi la productivité de leurs organisations. Enfin, des corrélations positives et significatives ont été établies entre la manière dont les pratiques de gestion des ressources humaines sont mises en application et la productivité perçue des organisations.

MOTS-CLEFS: Perception, pratiques de gestion de ressources humaines, productivité, recrutement, formation.

1. INTRODUCTION

De nos jours, il est admis que toute entreprise a pour objectif principal de maximiser ses recettes tout en réduisant les coûts. Cette maximisation des recettes, comme tout autre indicateur de performance d'un établissement, dépend de plusieurs facteurs tant internes qu'externes à l'entreprise. Dans la liste des facteurs internes, le capital humain s'avère être le facteur le plus déterminant des performances des entreprises. A ce propos, Lamsa (2007) affirme que le capital humain, de par les

compétences, les savoirs et les expériences accumulés par le personnel de l'entreprise constitue le pilier fondamental de la productivité et de la prospérité de l'entreprise.

Ainsi, la gestion de ce capital est d'une importance capitale pour la survie et la prospérité de l'entreprise. C'est dans ce contexte que les entreprises sont appelées à bâtir un modèle de gestion de leurs ressources pouvant permettre d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et de les motiver. D'ailleurs, Aït Razouk (2007) invite les entreprises à mettre en place des stratégies créatrices de valeurs qui n'existent pas chez leurs concurrents. En d'autres mots, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur les concurrents (Peretti, 2006). C'est dans ce contexte que Barney (1991) a mis en place la théorie des ressources stratégiques des entreprises.

En se référant à cette théorie, on constate que la GRH constitue, contrairement aux autres actifs organisationnels, une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production (Arcand 2001). Barney (1991) renchérit en disant que l'investissement dans les pratiques RH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle. Cet investissement serait même de l'un des moyens stratégiques dont disposent aujourd'hui les dirigeants des entreprises pour améliorer la rentabilité de leurs organisations.

On peut ainsi admettre que l'amélioration de la productivité d'une entreprise et de sa position concurrentielle sur le marché dépend en grande partie de la révision des activités traditionnelles de gestion des ressources humaines en intégrant les innovations managériales. Ainsi, les entreprises qui n'arrivent pas à faire face à la concurrence sont celles qui n'innovent pas en matière de gestion de ressources humaines. La gestion des ressources humaines devient, dans ce contexte, le cheval de bataille de tout bon manager des organisations. Cependant, gérer les hommes au travail est une tâche ardue qui exige des pratiques saines en matière de recrutement, de rémunération, de gestion des carrières et de promotion professionnelle, d'évaluation des employés, de formation, etc. Toutes ces pratiques ont d'une manière ou d'une autre des liens significatifs avec la performance des hommes au travail.

S'agissant du recrutement, il est considéré par plusieurs spécialistes de la GRH comme un instrument stratégique qui permet à l'entreprise d'assurer le remplacement et le renouvellement des compétences tout en s'assurant de l'accroissement de l'effectif disponible. En ce qui concerne la rémunération, les études ont démontré qu'elle est le moteur de toutes les activités de l'homme au travail (Tungisa & Sabine, 2017). Dans ce contexte, elle influence positivement la motivation, la satisfaction, l'implication et l'engagement au travail qui, du reste, sont des gages de la productivité dans une organisation.

La gestion de carrière, à travers la gestion de la relève, est aussi très importante car elle apparaît comme une stratégie visant à assurer que le talent et les habiletés nécessaires seront disponibles lorsqu'on en aura besoin tout en veillant sur la conservation des connaissances et des capacités essentielles après notamment le départ de certains employés occupant des postes de direction (Amherdt, 1999; Muhika, 2015).

S'agissant de l'évaluation du rendement, les études ont démontré qu'elle permet de prendre un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation afin de lui proposer une formation si possible dans le but d'améliorer ses compétences et faciliter par la même occasion son adaptation au travail (Amuri, 2015; Mukuna, 2016). En ce qui concerne la formation professionnelle, plusieurs études réalisées en République Démocratique du Congo (RDC) illustrent les effets positifs de la formation professionnelle sur la productivité des entreprises congolaises. On peut citer à titre illustratif les études de Kitumba (2002, 2016), Malala (2015) et Samine (2018).

Pour Kitumba (2016), la formation professionnelle permet de résoudre plusieurs problèmes de l'entreprise en :

- Apportant de nouvelles connaissances techniques et professionnelles;
- Augmentant la compétence du personnel;
- Ajoutant de la valeur à la réputation, à la survie et au produit de l'entreprise;
- Aidant au changement social et à la transformation sociale.

La littérature spécialisée a démontré que les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines impactent d'une manière ou d'une autre la productivité d'une organisation. Si certaines études citées par Peretti (2006) ont démontré que la mise en place de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines impacte positivement la productivité d'une organisation. D'autres études citées par Lamsa (2007) ont par contre démontré, que ces pratiques n'exercent aucune influence sur la productivité de l'organisation.

En RDC, la plupart d'études réalisées dans le contexte professionnel se propose d'évaluer l'applicabilité des pratiques de GRH dans les différentes entreprises publiques (Malawe, 2016; Mwipata, 2018). En plus, elles mettent en relation les pratiques

de GRH avec la productivité des organisations à partir d'un seul questionnaire qui évalue l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la productivité alors que de telles études doivent évaluer séparer les deux construits et procéder à l'établissement d'une relation (Roussel&Wacheux,2006). La présente étude se propose ainsi de combler cette lacune en évaluant de façon séparée la perception des pratiques de gestion des ressources et celle de la productivité des salariés de quelques entreprises congolaises. Cette évaluation se fera accompagnée de l'établissement d'une relation entre les deux dimensions citées évoquées.

Cinq entreprises du portefeuille de l'Etat sont ciblées dans la présente étude. Il s'agit précisément de: (1) la Direction Générale des Impôts, (2) la Société Nationale d'Electricité, (3) la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, (4) l'office congolais de contrôle et (5) de l'Office des Voiries et Drainage. Ainsi, cette étude poursuit trois objectifs suivants: (1) évaluer le degré d'appréciation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les trois entreprises précitées en partant des points de vue des salariés, (2) évaluer la productivité des entreprises telle que perçue par les salariés et (3) déterminer l'impact de la perception des pratiques de gestion de ressources humaines sur la productivité des organisations.

2. METHODOLOGIE

2.1. PARTICIPANTS À L'ÉTUDE

La population de l'étude est constituée de tous les salariés de cinq entreprises du portefeuille de l'Etat Congolais (Direction Générale des Impôts, Société Nationale d'Electricité, Caisse Nationale de Sécurité Sociale, Office congolais de contrôle et Office des Voiries et Drainage). De cette population, un échantillon de commodité de 396 sujets en raison de 90 pour la Direction Générale des Impôts, 81 pour la Société Nationale d'Electricité, de 70 pour la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, de 80 pour l'Office Congolais de Contrôle et de 75 pour l'Office des Voiries et Drainage. Cet échantillon varie également selon le sexe, la tranche d'âge et le niveau d'études.

Du point de vue de sexe, l'échantillon est constitué de 209 hommes contre 187 femmes. En ce qui concerne la tranche d'âge, on retrouve 79 sujets âgés de moins de 30 ans, 127 sujets âgés de 30-39 ans, 91 sujets âgés de 40-49 ans, 55 sujets âgés de 50-59 ans et, enfin, 44 sujets âgés de 60 ans et plus. Au niveau du niveau d'études, on a dans l'échantillon 59 sujets diplômés d'état (ayant un baccalauréat), 91 sujets gradués (bac+3), 200 sujets licenciés (bac+5) et 44 sujets diplômés d'études approfondies (bac+7).

2.2. MÉTHODE ET INSTRUMENT DE RÉCOLTE DES DONNÉES

Nous avons recouru à la méthode enquête qui a été appuyée par un questionnaire d'évaluation de la perception des pratiques de gestion de ressources humaines et une échelle d'évaluation de la productivité organisationnelle perçue.

2.2.1. QUESTIONNAIRE DES PRATIQUES DE GRH

Le questionnaire utilisé dans la présente étude a été conçu par Mwipata (2018) et est constitué de 22 questions en raison de 21 questions fermées et une question ouverte. Ces questions couvrent cinq thèmes: le recrutement, la formation, la promotion et la gestion des carrières. Ces questions peuvent être réparties comme suit: (1) Recrutement: questions 1, 2, 3, 4, 5 et 6; (2) Formation: questions 7, 8, 9, 10, 11 et 12; (3) Promotion: questions 13, 14, 15 et 16; (4) Gestion des carrières: questions 17, 18, 19 et 20 et, enfin, (5) Evaluation: questions 21 et 22.

2.2.2. ECHELLE DE LA PRODUCTIVITÉ ORGANISATIONNELLE

L'échelle d'évaluation de la productivité organisationnelle utilisée dans cette étude est une adaptation de Kisolokele (2019) de l'échelle subjective de la productivité organisationnelle de Delaney et Huselid. Dans sa version originale, l'échelle est constituée de deux items se rapportant à la perception des travailleurs sur l'activité de production de leur entreprise. Kisolokele (2019) a ajouté trois items se rapportant à la rentabilité de l'organisation, à sa capacité à réaliser les bénéfices et profits ainsi qu'à la qualité de service qu'elle offre.

Ces trois items ont été tirés de l'échelle de mesure de la performance organisationnelle de Bae et Lawler (2000). Dans cette échelle, le sujet est invité à spécifier son niveau d'approbation ou de désapprobation en disant s'il est Totalemment en Désaccord (T.D.), en Désaccord (D), en Accord (A) et Totalemment en Accord (T.A.) avec les énoncés des items de l'échelle. L'étude de l'homogénéité interne, réalisée en se servant du coefficient alpha de Cronbach, a démontré une bonne consistance interne de l'échelle (tous les cinq items de l'échelle: 0,82).

2.3. DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES

Le dépouillement de nos instruments a consisté premièrement à quantifier les réponses des sujets ou leur degré d'approbation ou de désapprobation des sujets de notre étude au questionnaire et à l'échelle. Ainsi, nous avons attribué les cotes 1 à totalement en désaccord, 2 à désaccord, 3 d'accord et 4 notamment en accord au niveau de l'échelle. Au niveau du questionnaire, nous avons attribué des chiffres aux réponses des sujets aux questions. Ce qui revient à dire pour chaque énoncé d'un sujet, nous avons attribué des chiffres.

3. RESULTATS

Les résultats de l'étude sont présentés en tenant compte de deux dimensions évaluées dans notre travail: (1) les pratiques de gestion des ressources humaines et (2) la productivité perçue des entreprises sous-étude. Ces deux dimensions sont complétées par les résultats se rapportant à la relation entre les pratiques de GRH et la productivité perçue ainsi qu'à l'effet des variables sur les résultats de l'étude.

3.1. RÉSULTATS LIÉS AUX PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

Le questionnaire évaluant la perception des pratiques de gestion de ressources humaines est constitué de cinq thèmes (recrutement, formation, promotion, gestion des carrières et évaluation). Les réactions de nos sujets à ces thèmes sont présentées dans les lignes qui suivent.

3.1.1. PREMIER THÈME: RECRUTEMENT

Ce premier thème est constitué de 6 questions (1, 2, 3,4, 5 et 6). Les réactions de nos sujets à ces questions sont présentées dans les tableaux suivants.

QUESTION N° 1: COMMENT AVEZ- VOUS ACCÉDÉ AU POSTE QUE VOUS OCCUPEZ ?

Tableau 1. Moyens d'accès au travail

Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Recrutement		
Recrutement interne	297	75
Recrutement externe	99	25
Total	396	100

Du tableau n° 1, il ressort que 75 % de sujets de l'étude ont accédés au poste qu'ils occupent à la suite d'un recrutement interne. Par contre, seuls 25% de sujets y ont accédé à la suite d'un recrutement externe. Dans ce contexte, on peut conclure que les entreprises sous-étude accordent plus d'importance au recrutement interne. Cette importance peut se justifier aussi par l'absence des compétences recherchées au niveau interne.

QUESTION N° 2: SUR QUEL CRITÈRE AVEZ-VOUS ÉTÉ RECRUTÉ (E) ?

Tableau 2. Critères de base du recrutement

Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Critères de recrutement		
Diplôme	126	31,8
Expérience	47	11,8
Recommandation	223	56,4
Total	396	100,0

Le tableau 2 révèle que la recommandation est le principal critère qui a été à la base de recrutement de 56,4% de sujets de l'étude. Ce critère est suivi du diplôme qui a été à la base du recrutement de 31,8%. Enfin, le critère le moins utilisé par les managers des entreprises sous-étude pour le recrutement est l'expérience car seuls 11,8 % de sujets ont été recrutés sur base de ce critère.

QUESTION N° 3: LE POSTE QUE VOUS OCCUPEZ CORRESPOND -IL À VOS COMPÉTENCES ?

Tableau 3. Correspondance entre compétences des agents et poste

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui	190	48
Non	206	52
Total	396	100

La lecture du tableau 3 indique que 52% de sujets de l'étude affirment qu'il y a inadéquation entre le poste qu'ils occupent et leurs compétences. Seuls 48% de sujets approuvent ladite adéquation. Ainsi, on pourrait conclure que les entreprises sous-étude n'appliquent pas une approche de gestion par compétence dans la mesure où la majorité des sujets pense qu'il y a inadéquation entre leurs postes et leurs compétences.

QUESTION N° 4: A VOTRE AVIS, EXISTE-T-IL UN GUIDE DE RECRUTEMENT AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE ?

Tableau 4. Existence d'un guide de recrutement

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui	182	46
Non	214	54
Total	396	100

Du tableau 4, il ressort que pour 54 % le guide de recrutement n'existe pas dans leurs entreprises contre 46 % de sujets qui ont un avis contraire. Signalons que le guide de recrutement est un document qui décrit toutes les activités relatives au déroulement de recrutement.

QUESTION N° 5: QUEL EST LE CANAL DE RECRUTEMENT QUE VOTRE ENTREPRISE UTILISE LE PLUS SOUVENT ?

Tableau 5. Canal des de recrutement utilisé par les entreprises

Canal \ Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Affiche	185	46,7
Valve	211	53,3
Total	396	100,0

La lecture du tableau 5 indique que 53,3% de sujets de l'étude affirment que leurs entreprises utilisent plus les valves contre 46,7 % de sujets qui évoquent les affiches comme canal de recrutement le plus utilisé par leurs entreprises. On constate, à ce niveau, que les entreprises sous-étude n'utilisent pas l'internet dans leur processus de recrutement alors que de nos jours le e-recrutement est le moyen le plus répandu pour toucher un grand nombre de la population active.

QUESTION N° 6: LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DANS VOTRE ORGANISATION EST OBJECTIF ET RESPECTE LES NORMES EN LA MATIÈRE

Tableau 6. Perception globale du processus de recrutement

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui	245	61,8
Non	155	38,2
Total	396	100,0

Du tableau 6, il ressort que 61,8 % de sujets de l'étude pensent que le processus de recrutement dans leurs entreprises est objectif et respecte les normes en la matière contre 38,2 % de sujets qui ont un avis contraire.

3.1.2. DEUXIÈME THÈME: FORMATION

Le deuxième thème de notre questionnaire est constitué de 5 questions (7,8, 9,10 et 11). Les réactions des sujets de notre étude sont présentées dans les tableaux suivants.

QUESTION N° 7: AVEZ-VOUS DÉJÀ EU À BÉNÉFICIER D'UNE FORMATION ?

Tableau 7. Participation à la formation professionnelle

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui	245	61,8
Non	151	38,2
Total	396	100,0

La lecture du tableau 7 révèle que la majorité de sujets de l'étude (61,8%) a déjà participé à une formation de renforcement de capacités contre 38,2 % qui n'ont pas participé. Ces résultats démontrent que les entreprises sous-étude accordent beaucoup d'importance à la formation de ses salariés. Cette importance se justifie par le fait que la formation professionnelle a plus d'effets positifs sur la bonne marche de l'organisation.

QUESTION N° 8: SELON VOUS, LA POLITIQUE DE FORMATION CONTRIBUE PLUS À: A. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, B. L'AUGMENTATION DU SALAIRE, C. LA PROMOTION ET D. L'ÉVOLUTION DE LA CARRIÈRE ?

Tableau 8. Effets de la formation chez les salariés

Effets \ Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Développement de vos compétences	210	53
Promotion	150	38
Evolution de votre carrière	36	9
Total	396	100

De la lecture du tableau 8, il ressort que 53 % de sujets pensent que la politique de formation contribue plus au développement de leurs compétences, 38% à la promotion et 9 % à l'évolution de carrière.

QUESTION N° 9: QUEL EST VOTRE DEGRÉ DE SATISFACTION PAR RAPPORT À LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE VOTRE ORGANISATION ?

Tableau 9. *Appréciation de la politique de la formation professionnelle*

Degré de satis.	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait		277	70
Satisfait		91	23
Insatisfait		28	7
Total		396	100

Le tableau 9 révèle que 70% de sujets de l'étude s'estiment très satisfaits de leur formation professionnelle, 23 % de sujets s'estiment satisfaits et 7 % de sujets sont insatisfaits.

QUESTION N° 10: Y A-T-IL ÉGALITÉ DE CHANCES SELON LE SEXE DANS LA SÉLECTION DES PARTICIPANTS À LA FORMATION ?

Tableau 10. *Egalité de chance selon le sexe à la formation*

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui		281	72
Non		115	28
Total		396	100

La lecture du tableau 10 indique que 72 % de sujets approuvent l'existence de l'égalité de chances selon le sexe dans la sélection des participants à la formation contre 28 % de sujets qui ont un point de vue contraire.

QUESTION N° 11: PENSEZ-VOUS AVOIR BÉNÉFICIÉ DU MÊME TRAITEMENT QUE VOTRE COLLÈGUE DU SEXE OPPOSÉ LORS DE DIFFÉRENTES FORMATIONS ? OUI OU NON ?

Tableau 11. *Egalité de traitement à la formation*

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Oui		233	58,8
Non		163	41,2
Total		396	100,0

Il ressort du tableau 11 que 58,8 % de sujets estiment avoir bénéficié du même traitement que leur collègue de sexe opposé lors de différentes activités de formation professionnelle organisées par leurs entreprises contre, 41,2 % de sujets qui ont une opinion contraire.

QUESTION N° 12: LE PROCESSUS DE FORMATION DANS VOTRE ORGANISATION EST OBJECTIF ET RESPECTE LES NORMES EN LA MATIÈRE

Tableau 12. *Perception globale du processus de formation*

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui		237	59,8
Non		159	40,2
Total		396	100,0

La lecture du tableau 12 indique que 59,8 % de sujets affirment que le processus de formation dans leurs entreprises est objectif et semble respecter les normes en la matière. Par contre, 40,2 % de sujets ont un avis contraire.

3.1.3. TROISIÈME THÈME: PROMOTION

Le troisième thème de notre questionnaire est constitué de quatre questions (13, 14, 15 et 16). Les réactions des sujets de notre étude sont présentées dans les tableaux suivants.

QUESTION N° 13: AVEZ-VOUS BÉNÉFICIÉ D'UNE PROMOTION DEPUIS VOTRE RECRUTEMENT ?

Tableau 13. Obtention de la promotion

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui		217	54,8
Non		179	45,2
Total		396	100,0

Il ressort du tableau 13 que 54,8 % de sujets de l'étude affirment avoir déjà bénéficié d'une promotion dans leurs entreprises contre 45,2 % de sujets qui n'ont jamais bénéficié d'une promotion depuis leur engagement.

QUESTION N° 14: COMBIEN DE PROMOTION AVEZ-VOUS OBTENU DEPUIS VOTRE ENGAGEMENT ?

Tableau 14. Fréquence de promotion obtenue

Promotions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
4 et plus		86	39,6
1-3		131	60,4
Total		217	100,0

De la lecture du tableau 14, il ressort que 39,6 % de sujets promus ont bénéficié d'au moins 4 promotions dans leurs entreprises contre 60,4 % de sujets qui ont bénéficié d'au plus 3 promotions.

QUESTION N° 15: LA PROMOTION DANS VOTRE ENTREPRISE SE BASE PLUS SUR: A) LA COMPÉTENCE DES AGENTS; B) LA QUALIFICATION; C) LE RENDEMENT DES AGENTS; D) L'APPARTENANCE À UN GROUPE ETHNIQUE ET E) L'ANCIENNETÉ

Tableau 15. Critères de promotion des salariés

Critères	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Compétence des agents		182	46
Qualification		48	12
Rendement des agents		23	6
Appartenance à un groupe ethnique		11	3
Ancienneté		125	33
Total		396	100

Il ressort de la lecture du tableau 15 que les entreprises sous-étude recourent plus à la compétence (46%) et à l'ancienneté (33%) pour promouvoir leurs salariés. Les critères les moins utilisés se rapportent à la qualification (12%), au rendement (6 %) et à l'appartenance ethnique (3 %).

QUESTION N° 16: LE PROCESSUS DE PROMOTION DANS VOTRE ORGANISATION EST OBJECTIF ET RESPECTE LES NORMES EN LA MATIÈRE**Tableau 16. Perception globale du processus de promotion**

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui		289	73
Non		107	27
Total		396	100

La lecture du tableau 16 indique que 73 % de sujets affirment que le processus de promotion dans leurs organisations est objectif et semble respecter les normes en la matière. Par contre, 27 % de sujets ont un avis contraire.

3.1.4. QUATRIÈME THÈME: GESTION DES CARRIÈRES

Le quatrième thème de notre questionnaire est constitué de quatre questions (17, 18, 19 et 20). Les réactions de nos sujets à ces questions sont présentées dans les tableaux suivants.

QUESTION N° 17: VOS RESPONSABILITÉS ÉVOLUENT-ELLES AU FIL DU TEMPS ?**Tableau 17. Evolution des responsabilités au fil du temps**

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui		201	50,8
Non		195	49,2
Total		396	100,0

Du tableau 17, il ressort que 50,8 % de sujets de l'étude affirment que leurs responsabilités évoluent au fil des années depuis qu'ils sont dans leurs entreprises contre 49,2 % de sujets qui ont un point de vue contraire.

QUESTION N° 18: ETES-VOUS SATISFAIT DE VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL ?**Tableau 18. Satisfaction des salariés face à leur parcours professionnel**

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui		277	70
Non		119	30
Total		396	100

Il ressort du tableau 18 que 70,1% de sujets de l'étude sont satisfaits de leur parcours professionnel dans leurs entreprises contre, 29,9 % de sujets qui en sont insatisfaits.

QUESTION N°19: D'APRÈS VOUS, L'ENTREPRISE JOUE UN RÔLE SUR LA GESTION DE VOTRE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE ?

Tableau 19. Rôle de l'entreprise sur la gestion des carrières

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui		304	76,8
Non		92	23,2
Total		396	100,0

Du tableau 19, il ressort que 76,8 % de sujets pensent que leurs entreprises jouent un rôle important sur la gestion de leur carrière. Par contre, 23,2 % de sujets ont un point de vue contraire. On peut déduire, dans ce contexte, que les directions de ressources humaines de ces entreprises, à travers le service de la gestion des carrières, suivent de près l'évolution des carrières de leurs salariés.

QUESTION N° 20: LA DÉMARCHE DE GESTION DE CARRIÈRE DE VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE SATISFAISANTE ET MOTIVANTE POUR VOUS ?

Tableau 20. Satisfaction des sujets de la démarche de gestion des carrières

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui		324	81,8
Non		72	18,2
Total		396	100,0

Le tableau 20 révèle que 81,8% de sujets affirment que la démarche de la gestion de carrière dans leurs entreprises est satisfaisante et motivante. Par contre, 18,2 % de sujets ont un point de vue contraire.

3.1.5. CINQUIÈME THÈME: EVALUATION

Ce cinquième thème est constitué de deux questions (21 et 22). Les réactions de nos sujets à ces questions sont présentées dans les tableaux suivants.

QUESTION N° 21: L'ÉVALUATION DE RENDEMENT DES TRAVAILLEURS DANS VOTRE ORGANISATION SE FAIT À LA FIN DE CHAQUE ANNÉE

Tableau 21. Evaluation annuelle du rendement

Réactions	Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui		300	75,8
Non		196	24,2
Total		396	100,0

Le tableau 21 indique que 75,8 % de sujets de l'étude affirment que, dans leurs entreprises, il est organisé à la fin de chaque année une évaluation des travailleurs contre 24,2 % de sujets qui ont un point de vue contraire.

QUESTION N° 22: LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION DES TRAVAILLEURS DE VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE SATISFAISANTE, OBJECTIVE ET RESPECTE LES NORMES EN LA MATIÈRE**Tableau 22. Objectivité de l'évaluation des salariés dans les entreprises**

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Oui	281	71
Non	115	29
Total	396	100

Du tableau 22, il ressort que 71% de sujets approuvent l'objectivité du processus d'évaluation des salariés dans leurs entreprises contre 29 % de sujets qui ont un point de vue contraire.

3.2. RÉSULTATS RELATIFS À LA PRODUCTIVITÉ ORGANISATIONNELLE

L'échelle évaluant la productivité organisationnelle est constituée de cinq questions (1, 2, 3, 4 et 5). Les réactions de nos sujets à ces questions sont présentées dans les tableaux suivants.

QUESTION N° 1: VOTRE ORGANISATION EST PRODUCTIVE**Tableau 23. Réactions des sujets à la question n°1**

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Totalement en Désaccord	28	7,0
En Désaccord	23	5,8
En Accord	300	75,8
Totalement en Accord	45	11,4
Total	396	100,0

La lecture du tableau 23 révèle que 87,2 % de sujets de l'étude, à des degrés différents, affirment que leurs entreprises sont caractérisées par une productivité contre 12,8 % de sujets de l'étude qui ont un avis contraire.

QUESTION N° 2: VOTRE ORGANISATION EST COMPÉTITIVE**Tableau 24. Réactions des sujets à la question n°2**

Réactions \ Ind. Stat.	Fréquence	Pourcentage
Totalement en Désaccord	29	7,4
En Désaccord	39	9,8
En Accord	229	57,8
Totalement en Accord	99	25,0
Total	396	100,0

Des résultats consignés dans le tableau 24, il ressort que 82,8 % de sujets de l'étude, à des degrés différents, approuvent le caractère compétitif de leurs entreprises contre 17,2 % de sujets de l'étude ont un point de vue contraire.

QUESTION N° 3: VOTRE ORGANISATION EST RENTABLE

Tableau 25. Réactions des sujets à la question n°3

Réactions	Ind. Stat	Fréquence	Pourcentage
Totalement en Désaccord		84	21,2
En Désaccord		36	9,1
En Accord		209	52,8
Totalement en Accord		67	16,9
Total		396	100,0

La lecture du tableau 25 révèle que 69,7% de sujets de l'étude, à des degrés différents, approuvent le caractère rentable de leurs organisations contre 30,3% de sujets qui ont un avis contraire.

QUESTION N° 4: VOTRE ORGANISATION RÉALISE DES BÉNÉFICES ET PROFITS

Tableau 26. Réactions des sujets à la question n°4

Réactions	Ind. Stat	Fréquence	Pourcentage
Totalement en Désaccord		102	25,8
En Désaccord		40	10,1
En Accord		130	32,8
Totalement en Accord		124	31,3
Total		396	100,0

Des résultats consignés dans le tableau 26, il ressort que 64,1 % de sujets de l'étude, à des degrés différents, affirment que leurs organisations réalisent des bénéfices et profits. Par contre, 35,9 % de sujets de l'étude ont un point de vue contraire.

QUESTION N° 5: VOTRE ORGANISATION OFFRE UN SERVICE DE QUALITÉ À SES CLIENTS

Tableau 27. Réactions des sujets à la question n°5

Réactions	Ind. Stat	Fréquence	Pourcentage
Totalement en Désaccord		99	25,0
En Désaccord		45	11,4
En Accord		118	29,8
Totalement en Accord		134	33,8
Total		396	100,0

Il ressort du tableau 27 que 63,6 % de sujets de l'étude, à des degrés différents, affirment que leurs entreprises offrent un service de qualité à leurs clients. Par contre, 36,4 % de sujets de l'étude ont un avis contraire.

3.3. RELATION ENTRE LA PERCEPTION DES PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES ET LA PRODUCTIVITÉ PERÇUE

L'objectif de cette partie est de déterminer la relation qui existe entre la perception des pratiques de gestion de ressources et la productivité des organisations telle que perçue par les sujets de l'étude. En d'autres termes, il est question de vérifier si les sujets qui ont une perception positive des pratiques de gestion de ressources humaines tendent aussi à avoir une perception positive de la productivité de leurs organisations. Il sied de signaler, à ce niveau, que nos données se présentent sous la forme d'une échelle ordinale où les chiffres attribués aux points de vue de sujets permettent de distinguer les salariés qui ont une perception très positive des pratiques de gestion de ressources humaines dans leurs entreprises (une perception positive de

la productivité) de ceux ayant une perception très négative des pratiques de gestion de ressources humaines (une perception négative de la productivité).

Ainsi, pour étudier la relation entre ces types de données, la littérature statistique recommande de recourir au coefficient de corrélation rho de Spearman qui est un type de corrélation dégagé à partir de deux numéros d'ordre de valeurs de deux variables ordinales (Chanquoy, 2005). Nous avons ainsi ciblé des questions pour les dimensions évaluées par notre travail. Au niveau des pratiques de gestion de ressources humaines, cinq questions ont ciblé en fonction de différentes thématiques du questionnaire. Il s'agit des questions 6, 12, 16, 20 et 22 pour les cinq thèmes du questionnaire (recrutement, formation, promotion, gestion de carrière et évaluation). Au niveau de la productivité organisationnelle perçue, nous n'avons ciblé que la question n° 1 qui semble être globalisante.

Tableau 28. Relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines et la productivité organisationnelle

Pratiques de gestion de ressources humaines	Ind. Stat.	Question n ° 1 (Productivité)
Recrutement: Q 6	Rho	.51**
	Sig.	0,00
Formation: Q 12	Rho	.52**
	Sig.	0,00
Promotion: Q 16	Rho	.53**
	Sig.	0,00
Gestion de carrières: Q 20	Rho	.54**
	Sig.	0,00
Evaluation: Q 22	Rho	.55**
	Sig.	0,00

Légende: Sig: signification; **: significatif au niveau de probabilité (0,01)

Le coefficient de corrélation Rho de Spearman, comme celui de Bravais-Pearson, s'interprète de deux manières: la signification statistique et l'utilité pratique (Bura, 2016; Enguta, 2017). La signification statistique compare la probabilité associée du coefficient à la probabilité théorique. L'utilité pratique estime la grandeur de la relation en déterminant avec précision la proportion des sujets tendant à réaliser des notes élevées dans les dimensions sous-examen. Il existe deux approches pour estimer l'utilité pratique d'un coefficient de corrélation. Il est recommandé, en premier lieu, de recourir au coefficient de détermination (r^2) qui s'obtient en élevant au carré le coefficient de corrélation. En second lieu, Bura (2016) pense qu'on peut apprécier l'utilité pratique d'un coefficient de corrélation en le situant sur une échelle d'interprétation qui peut se présenter de la manière suivante:

- $r < .20$: corrélation faible, relation quasi-négligeable.
- r entre $.20$ et $.40$: corrélation basse, relation définie mais faible.
- r entre $.40$ et $.70$: corrélation modérée, relation consistante.
- r entre $.70$ et $.90$: corrélation haute, relation marquée.
- r entre $.90$ et 1 : corrélation très élevée, relation très marquée ou très étroite.

Du tableau 28, il ressort que toutes les pratiques de gestion de ressources corrélaient positivement et significativement avec la productivité perçue des entreprises. Ces relations étant positives et consistantes, ne nous permettent pas de conclure à une influence positive de la perception des pratiques de gestion de ressources humaines sur celle de la productivité. Ainsi, on peut conclure qu'une gestion saine et objective des ressources humaines joue positivement sur la productivité des organisations.

3.4. ANALYSE DIFFÉRENTIELLE DES RÉSULTATS

Les résultats de l'analyse différentielle ont révélé qu'aucune variable de l'étude (entreprise, sexe, tranche d'âge et niveau d'études) n'a influencé significativement la perception des pratiques de gestion de ressources et celle de la productivité des entreprises ciblées dans l'étude ($p > 0,05$).

3.5. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Globalement, les résultats de l'étude indiquent que les sujets de l'étude ont une perception positive de différentes pratiques de gestion de ressource (recrutement, formation, promotion, gestion des carrières et évaluation). En ce qui concerne le recrutement, les sujets de l'étude (61,8 %) approuvent le caractère objectif du recrutement dans leurs organisations. Ces sujets estiment que le recrutement dans leur organisation respecte les normes en la matière. Si globalement, leur perception est positive, cela n'est pas le cas lorsqu'on parcourt les différentes questions liées à cette pratique. En effet, les résultats de l'étude indiquent que les sujets de l'étude, dans leur majorité (75%) ont accédé à des postes dans leurs organisations à la suite d'un recrutement interne. Ce recrutement s'est malheureusement basé sur un critère subjectif qu'est la recommandation (56,4%). Ces résultats remettent en question ceux de Mwipata (2018) et de Mpia (2019) où les critères les plus essentiels à la base de recrutement dans quelques entreprises de l'Etat congolais étaient objectifs (diplôme et compétence).

La valve apparaît comme le meilleur canal de l'annonce des postes de vacants. Ces résultats indiquent que le recrutement en ligne n'est presque pas d'actualité dans les entreprises sous-étude alors qu'il est devenu la règle à cause des innovations technologiques actuelles. De ces résultats, on peut déduire que les entreprises de l'étude n'ont pas une bonne politique de recrutement. Cette conclusion se justifie par le fait qu'elles recourent plus aux critères subjectifs qu'objectifs dans les différentes étapes du processus de recrutement.

S'agissant de la formation professionnelle, la majorité des sujets (61,8%) affirme avoir déjà participé à des activités de formation professionnelle dans leurs entreprises. Cette formation influe plus sur la mobilisation des compétences des employés (53%) et semble être bien organisée. Sa bonne organisation se manifeste par la non-discrimination sexuelle dans la sélection (72%) et le traitement (58,8%) durant les séances de formation. Une telle organisation ne peut que donner lieu à une forte satisfaction (70%) et pousser les salariés à conclure à son caractère objectif et à sa bonne organisation (59,8%). Ces différents résultats liés à la formation professionnelle vont de pair avec ceux de Malala (2015) et Samine (2020) où il a été constaté une satisfaction effective des salariés de quelques entreprises de la Ville de Kinshasa qui traduit la bonne organisation de la formation professionnelle dans ces entreprises.

Le processus de promotion les entreprises sous-étude est perçu comme étant objectif et bien-organisé pour la majorité de sujets de l'étude (73%). Cette objectivité apparaît clairement dans le caractère objectif de la plupart de critères utilisés par les managers des entreprises sous-étude pour promouvoir (compétences: 46 %; ancienneté: 33%). Cette bonne organisation se manifeste même par le pourcentage des sujets ayant bénéficié d'une promotion dans notre échantillon (54,8 %). De ces résultats, on peut déduire que la promotion des salariés est beaucoup plus objective que subjective. En plus, elle se fait en respectant les us et coutumes d'une gestion efficiente des ressources humaines.

En ce qui concerne la gestion des carrières, 81,3 % de sujets affirment que cette démarche au sein de leurs entreprises est satisfaisante et motivante. D'ailleurs, 50,8 % de sujets affirment que leurs responsabilités ont évoluées au fil des années et 70,1% de sujets s'estiment satisfaits de leur parcours professionnel. Ces résultats vont de pair avec ceux de Muhika (2015) où il a été constaté que la Regideso avait une bonne politique de la gestion des carrières de ses salariés.

Enfin, en ce qui concerne l'évaluation du personnel, 75,8 % de sujets approuvent son effectivité à la fin de chaque année. Dans cette même optique, 71 % de sujets approuvent l'objectivité du processus d'évaluation des salariés dans leurs organisations. Ces résultats vont de pair avec ceux d'Amuri (2015) où il a été constaté l'effectivité de l'évaluation du personnel dans un établissement public de la ville de Kinshasa.

De manière générale, on se rend compte que toutes les pratiques de gestion de ressources humaines à l'exception du recrutement sont positivement perçues par les sujets de l'étude. Cette perception positive traduit l'existence de bonnes pratiques de recrutement, de formation, de promotion professionnelle, de gestion de carrières et d'évaluation du personnel.

Ces résultats vont de pair avec ceux de Malawe (2017), Mwipata (2018) et Mpia (2019) où il a été constaté aussi une perception positive des pratiques de gestion des ressources humaines dans quelques entreprises de la Ville de Kinshasa.

Les résultats de l'étude indiquent, en ce qui concerne la productivité, qu'elle est positivement évaluée par les sujets de l'étude. En d'autres termes, les sujets de l'étude pensent que leurs entreprises sont performantes. Et cette performance se manifeste par la productivité (87,2%), la compétitivité (82,3%), La rentabilité (69,7%), la capacité à réaliser des profits et bénéfiques (64,7%) et la capacité à offrir un service de qualité à ses clients (63,6%).

En mettant en relation avec les différentes pratiques de gestion de ressources humaines perçues avec la productivité perçue, les résultats de l'étude indiquent l'existence des corrélations positives et significatives. Ces résultats vont de pair avec ceux de Malawe (2017), Mwipata (2018) et Mpia (2019) où il a été constaté que les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la productivité de quelques organisations de la Ville de Kinshasa.

L'analyse différentielle a révélé qu'aucune variable sur le quatre de l'étude n'a influencé la perception des pratiques de gestion de ressources humaines et de la productivité perçue dans les entreprises sous-examen. Ces résultats remettent en question la conclusion de Ngub'usim (2013) selon laquelle la perception d'un fait social est fonction des variables sociodémographiques.

4. CONCLUSION

Ce travail s'est proposé d'évaluer la perception des pratiques de gestion des ressources humaines chez les salariés de quelques entreprises congolaises (RD Congo) et de cerner l'influence de cette perception sur la productivité perçue de ces entreprises. Pour ce faire, un questionnaire d'évaluation de la perception des pratiques de gestion de ressources humaines et une échelle de la productivité perçue ont été administrés à un échantillon de commodité de 396 salariés de cinq entreprises du portefeuille de l'Etat Congolais (Direction Générale des Impôts, Société Nationale d'Electricité, Caisse Nationale de Sécurité Sociale, Office congolais de contrôle et Office des Voiries et Drainage).

Les résultats obtenus attestent que les pratiques de gestion de ressources humaines sont bien appréciées par les sujets de l'étude. Ces sujets approuvent aussi la productivité de leurs organisations. Enfin, des corrélations positives et significatives ont été établies entre la manière dont les pratiques de gestion des ressources humaines sont mises en application et la productivité perçue des organisations.

REFERENCES

- [1] Lamsa, J. (2007). Facteurs de l'entreprise. Paris: Edition Dunod.
- [2] Aït Razouk, A. (2007). Gestion stratégique des ressources humaines: recherche théorique et empirique sur la durabilité de la Relation entre stratégie ressources humaines et performance. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion non publiée. Université Nancy II. Nancy.
- [3] Peretti, J. (2006). Gestion de ressources humaines. Paris: De Boeck.
- [4] Barney, J. (1991). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*. 37. (1). 31-46.
- [5] Arcand, M. (2001). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec. Thèse de Doctorat en sciences de gestion non publiée. Université de Metz. Metz.
- [6] Tungisa Kapela, D. & Sabine, P. (2017). Soutien organisationnel, solidarités sociales et engagement des employés: le rôle modérateur de la pauvreté laborieuse. *Le Travail Humain*. 80. (2). 241-257.
- [7] Amherdt, C. (1999). Le chaos de carrière dans les organisations. Montréal: Editions Nouvelles.
- [8] Muhika Ngemba, F. (2015). Problématique de la gestion des carrières à la régideso. Mémoire de licence en gestion des ressources humaines. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [9] Amuri Kiyana, F. (2015). Esprit créatif, estime de soi et rendement des enseignants du Groupe Scolaire du Mont-Amba. Mémoire de licence en sciences psychologiques. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [10] Mukuna Mukendi, J. (2016). Intelligence émotionnelle et rendement professionnel des employés de l'Office Congolais de Contrôle. Mémoire de licence en sciences psychologiques.
- [11] Kitumba Gagedi, J.M. (2002). Impact de la formation intégrée à l'emploi sur le rendement professionnel des agents des entreprises congolaises. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [12] Kitumba Gagedi, J.M. (2016). Impact de formation intégrée à l'emploi sur le rendement professionnel des agents d'une entreprise. In R. Ngub'usim Mpey-Nka (Ed). *La psychologie au Congo et la psychologie Congolaise: Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Kanga K.V.: Premier Docteur Psychologue Congolais Lovanium, 1969* (pp.185-198). Kinshasa: U-Psycom.
- [13] Malala Mwamba, M. (2015). Efficacité des activités de formation professionnelle: Attitudes des travailleurs de l'Institut National de Sécurité Sociale. Mémoire de licence en gestion des ressources humaines. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [14] Samine Yamba-Yamba, J. (2018). Evaluation de l'efficacité des activités de formation professionnelle a l'office congolais de contrôle. Travail de fin de cycle en gestion des entreprises et organisation du travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [15] Malawe Kona E. (2016). Incidence de la gestion des ressources humaines sur la performance d'une entreprise. Cas de l'OCC. Travail de fin de cycle en gestion des entreprises et organisation du travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [16] Mwipata Kabondo, C. (2018). Influence de la gestion des ressources humaines sur la performance de la BCC/Hôtel. Travail de fin de cycle en gestion des entreprises et organisation du travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [17] Roussel & F. Wacheux (dir). (2006). *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles: De Boeck.

- [18] Kisolokele Nkusu, R. (2019). Influence du style de leadership sur la productivité de l'Office Congolais de Contrôle. Travail de fin de cycle en gestion des entreprises et organisation du travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [19] Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emergency economy. *Academy of Management Journal*. 43 (3). 670-687.
- [20] Chanquoy, L. (2005). *Statistiques appliquées à la psychologie, aux sciences humaines et sociales*. Paris: Puf.
- [21] Bura Pulunyo, C.M. (2016). Questions approfondies de statistique et psychométrie. Séminaire à l'intention des apprenants au D.E.S. en psychologie. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [22] Enguta Mwenzi, J. (2017). Evaluation des compétences acquises par les étudiants de quelques universités congolaises à la suite de l'enseignement sur les méthodes de créativité et Innovations. Mémoire d'études supérieures en psychologie. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [23] Mpia Mutamiyulu, L. (2019). Pratiques de gestion des ressources humaines et productivité à la Régie des Voies Aériennes. Mémoire de licence en gestion des ressources humaines. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [24] Ngub'usim Mpey Nka, R. (2013). *Manuel de Psychologie Générale*. Kinshasa: U-Psycom.