



Listes de contenus disponibles sur: [Scholar](#)

SATISFACTION AU TRAVAIL ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS DE LA GÉCAMINES ET SNCC

Journal homepage: ijssass.com/index.php/ijssass

SATISFACTION AU TRAVAIL ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS DE LA GÉCAMINES ET SNCC[☆]

MBAZ RUMANG Jean Claude^{a*}

A. Université de Lubumbashi

Received 7 December 2022; Accepted 20 December 2022

Available online 29 December 2022

ARTICLE INFO

Keywords:

Gestion des ressources humaines

Satisfaction au travail

Implication organisationnelle

ABSTRACT

La présente étude, s'inscrivant dans le domaine de la gestion des ressources humaines, s'est intéressé aux concepts de satisfaction et d'implication, et à chercher à connaître l'impact de l'insatisfaction au travail sur l'implication organisationnelle des salariés de la Gécamines et SNCC.

Une enquête a ainsi été menée auprès d'un échantillon constitué de 58 agents de la Gécamines et 60 agents de la SNCC, à l'issue de laquelle les résultats (obtenus au moyen de la modélisation par les équations structurelles) ont montré l'existence d'une relation positive et très significative entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle d'abord et ensuite, entre la satisfaction au travail et les trois composantes de l'implication organisationnelle. Seulement, dans notre étude et par rapport à notre contexte, il a été constaté que la relation est plus forte entre la satisfaction au travail et l'implication calculée, ensuite vient l'implication normative et enfin celle affective. Ceci veut tout simplement dire que le phénomène d'insatisfaction observé chez les employés de la Gécamines et SNCC conduit beaucoup plus à un désengagement calculé qu'à celui normatif et affectif. Et ce manque d'implication calculée ou ce fort désengagement calculé des salariés de ces deux entreprises se traduit par le fait que les coûts qu'ils supportent sont supérieurs aux bénéfices pouvant leur permettre de rester dans l'organisation. Mais ils restent néanmoins, car par rapport à certains contextes et comme l'a affirmé Covain et al. (2015), un salarié désengagé peut adopter des comportements de retrait sans pour autant quitter son organisation. Cela peut passer par de l'absentéisme ou des retards.

Introduction

De l'exploration documentaire nous avons relevé que la RDC, dont l'économie reste très dépendante du secteur minier (soumis aux aléas des cours internationaux), est un État qui reste en situation de fragilité. Au cours de l'année 2019, la baisse des cours des matières premières, qui en toute logique occasionnent les revenus des entreprises minières, avait fortement fragilisé son cadre économique, au point de nécessiter l'intervention rapide du FMI. Cette dépendance de l'économie congolaise la rend peu distributive : les trois quart de la population sont dans une situation d'extrême pauvreté (<1,9 \$/j), une situation qui s'est détériorée en 2020. En termes d'impact du COVID 19, le poids de cette pandémie a été important entraînant une contraction du PIB et les pertes d'emploi, obligeant beaucoup des ménages à réduire leur consommation.¹

C'est dans cette vue et par rapport à ce contexte que nous avons mené une enquête anthropologique qui nous a conduit à des échanges avec des groupes des travailleurs des deux de grandes entreprises industrielles de la République Démocratique du Congo, la Gécamines et la SNCC, lesquels échanges ont montré que les travailleurs de ces organisations pour la plupart ne sont pas satisfaits de leurs conditions de travail², ainsi que l'on démontré les résultats de l'étude de Cyrille Kasulo

¹ Ministère de l'économie, des finances et de la relance, ANAPI (2020)

² De manière générale, les conditions de travail sont définies comme l'environnement dans lequel les employés vivent leur travail (Cyrille, 2019).

(2019) sur les conditions de travail à la SNCC. Des expériences vécues, les agents retiennent des nombreux arriérés de salaires, ou des salaires non efficaces, les obligeant à affronter le vécu quotidien sans réel pouvoir d'achat.

L'objectif de la présente étude consiste donc à savoir si le phénomène lié à l'observation qui vient d'être évoquée exerce une influence sur l'implication organisationnelle des agents, ensuite proposer des pistes de solutions pouvant conduire à résoudre le problème faisant l'objet de cette étude même.

Afin de satisfaire ces préoccupations, Nous nous sommes conduit à explorer la littérature sur le lien Satisfaction-Implication, dont l'essentiel est présenté dans les lignes qui suivent.

2. Revue de littérature

Dans cette partie de notre travail, nous présentons d'abord les résultats des travaux d'auteurs ayant eu à traiter du même thème que nous, ensuite les théories explicatives, la particularité de l'étude, la question de recherche ainsi que les hypothèses de recherche.

2.1. Revue empirique

En effet, la revue de littérature empirique n'est pas à confondre avec un simple avancement d'idée des divers auteurs sur un sujet bien déterminé, mais il s'agit au contraire d'une synthèse des écrits existants qui permet au chercheur de tracer une ligne de démarcation entre les travaux antérieurs et la littérature qu'il propose de traduire dans un but d'émettre son apport qui aurait, si pas totalement de

différence par rapport à celui des autres, certaines similitudes.

Ainsi, en parcourant la littérature sur la satisfaction et l'implication, nous avons trouvé que des nombreux auteurs récents (du 21^{ème} Siècle) ont d'abord cherché à savoir s'il existait une relation entre la satisfaction et l'implication puis à analyser cette relation. Il s'agit notamment de Palméro (2000), Bull (2005), Gunlu et al. (2009), Malik et al. (2010), Lumley et al. (2011), Suki et Suki (2011), Daneshfard et Ekvaniyan (2012) et Cherati et al. (2013), qui sont tous arrivés aux conclusions selon lesquelles il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

Cependant, trois articles ont rapporté une absence de corrélation entre les deux concepts. Il s'agit entre autres de Curry et al. (1986), Kalleberg et Mastekaasa (2001) qui font partie des rares auteurs à défendre la thèse de l'indépendance entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, et Yew (2007) qui, lui, est le seul à trouver empiriquement une corrélation non significative.

Notons également qu'il y a des auteurs qui ont menés des études visant à analyser le lien entre la satisfaction au travail et chacune des dimensions de l'implication prises particulièrement. Parmi ces auteurs, Yew (2007), Moynihan et al. (2000), Norizan (2012), Eslani (2012), Clugston (2000), et Meyer (2002) ont presque tous trouvé qu'il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction au travail et l'implication affective.

Prat (2004) a quant à lui trouvé le contraire c'est-à-dire une corrélation négative mais aussi significative. Quant aux résultats de ce dernier, la communauté scientifique estime que les fortes particularités de l'échantillon utilisé (en l'occurrence des experts comptables de la région Aquitaine) pourraient expliquer cette conclusion atypique.

S'agissant de la relation entre la satisfaction et l'implication normative, Yew (2007) et Clugston (2000) ont trouvé une corrélation positive et non significative alors que Moynihan et al. (2000), Eslani (2012) et Meyer (2002) ont rapporté un lien positif et significatif. Norizan (2012), quant à lui, est le seul à avoir trouvé une corrélation négative mais non significative entre les deux concepts. Enfin, Eslani (2012) a trouvé une corrélation positive et significative entre la satisfaction au travail et l'implication calculée alors que les études de Norizan (2012) et Moynihan et al. (2000) ont rapporté un lien positif mais non significatif. Yew (2007), Clugston (2000) et Meyer (2002) ont, quant à eux, trouvé une corrélation négative et non significative tandis que Prat (2004), dans son travail, a débouché sur une relation négative mais significative.

Dans la logique des travaux présentés ci-haut, il est cohérent que le lien existe entre la satisfaction et l'implication affective, qu'il est mitigé entre la satisfaction et l'implication normative et enfin qu'il serait ambigu entre la satisfaction et l'implication calculée.

Après exploration des études empiriques, il sied de présenter également la revue des théories expliquant la satisfaction, et même l'implication organisationnelle.

2.2. Revue théorique

Locke (1976) et Roussel (1996) ont affirmé que la satisfaction et la motivation sont des concepts différents mais fondés sur des théories communes. Tenant compte de ceci, nous avons structuré notre étude sur l'existence du lien entre la satisfaction et l'implication autour de deux théories de la motivation : la théorie des besoins d'Abraham Harold Maslow et la théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg.

La théorie des besoins constitue une base de réflexion utile pour les théoriciens de la gestion. Selon Maslow (1968), les êtres humains cherchent à satisfaire cinq types de besoins répartis en deux catégories : d'une part, les besoins de niveau inférieur comprennent les besoins physiologiques, les besoins de sécurité et les besoins d'affiliation ou d'appartenance ; d'autre part, les besoins de niveau supérieur comprennent les besoins d'estime de soi et d'accomplissement de soi.

Deux grands principes sont au cœur de la théorie de Maslow. Premièrement, il faudra noter que les êtres humains agissent généralement de manière à combler d'abord les besoins insatisfaits, pour lesquels ils vivent un déficit. Autrement dit, lorsqu'un besoin est comblé, il cesse de motiver le comportement. Deuxièmement, il faudra retenir qu'en accord avec le principe de la progression, les besoins d'un niveau supérieur donné ne se manifestent qu'après que les besoins du niveau inférieur soient satisfaits. Ainsi, il y a lieu de dire que la recherche de satisfaction des besoins s'effectue en général étape par étape, selon la pyramide hiérarchique des besoins. Cependant, au

dernier niveau, celui de l'accomplissement de soi, plus les besoins sont satisfaits, plus ils s'accroissent. D'après Maslow, l'être humain devrait continuer à rechercher l'estime et l'accomplissement de soi tant que ses autres besoins seraient satisfaits.

La théorie de Maslow indique aux gestionnaires que si les besoins des travailleurs sont insatisfaits ou bloqués, cela peut avoir une influence négative sur leurs attitudes et leurs comportements au travail. Mais s'ils leur offrent la possibilité de satisfaire leurs besoins, les cadres bénéficieront généralement de retombées positives sur le plan de la motivation et même de l'implication.

Quant à **la théorie bi-factorielle** élaborée par Frederick Herzberg (1968), elle distingue deux types de facteurs :

Les facteurs d'hygiène (tous ceux qui ne visent pas la réalisation de soi) sont des facteurs de « bonne santé » des relations humaines dans l'organisation, c'est-à-dire des facteurs extrinsèques ou facteurs d'ambiance. Ils englobent les relations interpersonnelles (avec ses semblables, avec l'encadrement, avec les subordonnés) et la politique organisationnelle (gestion des ressources humaines, avantages sociaux, rémunération de base, type de contrôle exercé, système d'information et de communication, conditions matérielles de travail, statut, etc.). Lorsqu'ils sont présents dans l'entreprise, ces facteurs n'engendrent pas la satisfaction, car ils ne permettent pas en soi de redonner de l'intérêt au travail. En revanche lorsqu'ils sont absents, ils provoquent l'insatisfaction.

Les facteurs de motivation (ceux qui visent la réalisation de soi) sont, quant à eux, des facteurs moteurs et intrinsèques au travail, puisque liés au contenu du travail. Ils comprennent l'initiative, l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, la considération, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle, l'autonomie, l'évolution de carrière, etc. Ces facteurs ne provoquent pas d'insatisfaction quand on ne les prend pas en compte. A l'inverse, s'ils sont activés, ils provoquent la satisfaction.

A la lumière de la revue de littérature présentée, il sied de retenir que la satisfaction constitue l'un des principaux facteurs explicatifs de l'implication organisationnelle. Gregson (1992) est même allé plus loin jusqu'à proposer d'accorder à la satisfaction au travail le statut de condition nécessaire à l'implication organisationnelle.

Nous allons à présent démontrer dans quelle mesure notre recherche se démarque de celles de nos prédécesseurs.

2.4. Question de recherche

Au regard des éléments recueillis lors de notre enquête et qui nous ont permis de faire l'observation du phénomène, il émerge une problématique qui peut s'exprimer dans les termes qui suivent :

Quel est l'impact de l'insatisfaction au travail sur l'implication organisationnelle des salariés de la Gécamines et la SNCC ?

2.5. Hypothèses de recherche

La plupart des recherches relativement

2.3. Particularité de l'étude

La revue empirique présentée ci-haut permet de voir qu'il y a des auteurs qui ne se sont contentés que d'évaluer uniquement l'impact global de la satisfaction sur l'implication, mais aussi ceux-là qui, en plus de l'approche précédente, ont cherché à évaluer l'impact de la satisfaction au travail sur chaque composante de l'implication. Pour ce qui nous concerne, nous avons opté pour la seconde démarche qui n'analyse pas seulement l'effet global de la satisfaction sur l'implication, mais qui, au-delà, cherche aussi à évaluer l'influence de la satisfaction sur chacune des dimensions de l'implication organisationnelle, notamment l'implication affective, normative et calculée.

L'originalité de notre recherche se situe également au plan empirique, compte tenu du fait qu'elle a été menée dans le contexte congolais, et particulièrement dans deux des plus grandes entreprises publiques du pays, en l'occurrence, la Générale des Carrières et des Mines (Gécamines) et la Sociétés Nationales des Chemins de fer du Congo (SNCC).

récentes présentées dans la revue de littérature révèlent une relation positive entre la

satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Palméro (2000), Bull (2005), Gunlu et al. (2009) , Malik et al. (2010) , Lumley et al. (2011) , Suki et Suki (2011) , Daneshfard et Ekvanian (2012) et Cherati et al. (2013)). Presque toutes corroborent l'idée selon laquelle un salarié satisfait développe un attachement fort à l'égard de son entreprise.

Ceci nous amène à répondre de manière provisoire à notre question de recherche posée ci haut, en supposant que l'insatisfaction au travail des salariés des deux grandes entreprises publiques aurait un impact négatif sur leur implication organisationnelle. En d'autres termes, il existerait une relation positive entre la satisfaction et l'implication organisationnelle des salariés de ces deux entreprises publiques.

Cette hypothèse peut être déclinée en direction de trois dimensions qui composent l'implication organisationnelle (affective, normative, et calculée)³, tel que structuré ci-dessous :

H1 : *L'insatisfaction au travail des salariés*

³ L'implication organisationnelle est le reflet d'un état psychologique (a) qui caractérise la relation qui unit un employé à son organisation et (b) qui influence la décision de maintenir ou de mettre fin à cette appartenance (Meyer & Allen, 1991).

L'implication organisationnelle affective reflète quant à elle le désir qu'a un salarié de rester membre de son organisation. Elle se fonde sur l'identification de l'individu à l'organisation, son investissement dans le travail et son attachement émotionnel à l'organisation. L'implication organisationnelle normative correspond à l'obligation morale que ressent un individu de rester membre de son organisation. Et finalement, L'implication organisationnelle calculée reflète le besoin que ressent un individu de rester membre de son organisation. Elle se fonde alors sur la reconnaissance par l'individu des coûts perçus associés à son départ de l'organisation.

des deux grandes entreprises publiques aurait un impact négatif sur leur implication organisationnelle affective. En d'autres termes, il existerait une relation positive entre la satisfaction et l'implication organisationnelle affective des salariés de ces deux entreprises publiques.

H2 : *l'insatisfaction au travail des salariés des deux grandes entreprises publiques aurait un impact négatif sur leur implication organisationnelle normative. En d'autres termes, il existerait une relation positive entre la satisfaction et l'implication organisationnelle normative des salariés de ces deux entreprises publiques.*

H3 : *l'insatisfaction au travail des salariés des deux grandes entreprises publiques aurait un impact négatif sur leur implication organisationnelle calculée. En d'autres termes, il existerait une relation positive entre la satisfaction et l'implication organisationnelle calculée des salariés de ces deux entreprises publiques.*

Voici à présent ci-dessous, le modèle conceptuel, c'est-à-dire la représentation schématisée de la réalité inhérente à notre étude.

mobilisées parmi lesquelles, la méthode d'étude de cas, la technique d'enquête, la technique d'analyse documentaire et finalement, la méthode statistique qui nous a permis, non seulement de déterminer l'échantillon de l'étude, mais aussi de réaliser une analyse factorielle sous la forme d'analyses en composantes principales (ACP).

La méthode statistique nous a également permis de réaliser le test du modèle théorique de l'étude à l'aide de la modélisation par les équations structurelles.

4. Résultats de la recherche

Dans cette rubrique, nous allons présenter les résultats issus du traitement des informations obtenues auprès d'un échantillon constitué de 58 agents de la Gécamines et 60 agents de la SNCC, soit 118 agents au total et parmi lesquels il y avait 103 hommes et 15 femmes. 5 agents avaient entre 18 et 25 ans d'âge, 9 avaient entre 26 et 35 ans et 102 agents étaient âgés de plus de 35 ans. Pour ce qui est de la catégorie socio-professionnelle, il y avait 46 agents de la catégorie Main d'œuvre cadre et 72 de celle Main d'œuvre d'exécution. Et concernant, l'Etat civil, nous avons interrogé 106 mariés, 8 agents célibataires et 4 veufs.

L'échantillon était également constitué de 79 agents diplômés d'Etat, 26 gradués, 10 licenciés, 2 Masters et 1 docteur.

La satisfaction au travail (principal déterminant de l'implication organisationnelle) a été mesurée au moyen d'une échelle à 20 items conçue par Weiss et al. (1967) et dénommée : *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*.

L'implication, quant à elle, a été mesurée par l'échelle de Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002) à 18 items repartis en trois, en fonction de trois dimensions de l'implication organisationnelle qui sont notamment : l'implication affective, l'implication normative et l'implication calculée.

Les deux échelles de mesure, bien que déjà validées, ont nécessité quelques adaptations mineures et/ou une traduction fidèle. Une analyse factorielle a ainsi été réalisée, en vue de ces adaptations, sous la forme d'analyses en composantes principales (ACP).

Bien avant donc de faire la présentation des principaux résultats de la recherche ainsi que leur discussion, nous allons d'abord illustrer la structure des échelles de mesure.

3.1. Analyse exploratoire des échelles

Pour ce qui est de l'échelle de la satisfaction au travail, une structure en cinq dimensions a été validée grâce à une ACP. La structure explique 71% de la variance⁶.

Toutefois, certains aménagements ont été nécessaires. D'abord, trois analyses exploratoires ont été réalisées sur cette échelle de la satisfaction. Dans la première, 4 items de

⁶ La variance fait ici allusion à la quantité d'informations contenues dans la base des données devant être soumises au traitement ou à l'analyse. Ainsi, la variance de cinq dimensions ou facteurs de la satisfaction qui correspond à 71% signifie que les cinq facteurs capturent à eux-seuls 71% de l'information recueillie auprès de 118 enquêtés et contenue dans notre base des données. Nous avons donc accepté de ne considérer que 71% d'informations et de perdre 29%. L'avantage c'est que, bien qu'on perd une portion de l'information, on gagne en termes de réduction de la quantité de ces informations même ou de la dimension du problème à résoudre.

l'échelle ont présenté des communalités (ou communalités)⁷ inférieures à 0,5 alors que la règle voudrait à ce que la valeur d'une communalité soit égale ou supérieure à 5%.

Ce constat a conduit à éliminer les 4 items (SA3, SA4, SA7, SA12) et à refaire ou passer à la deuxième analyse dont la communalité de l'item SA1 a également présenté une valeur inférieure à 5%. Après élimination de l'item SA1, nous avons refait l'analyse sur l'échelle restée avec 15 items et c'est cette troisième analyse qui a été favorable et a présenté des communalités toutes supérieures à 5%.

Nous sommes ensuite passé à la nomination de 5 dimensions de l'échelle de la satisfaction obtenues après analyse exploratoire.

La première dimension ou composante a été baptisée « Autonomie et Stabilité de l'emploi » car elle a regroupé les items liés aux possibilités de travailler seul dans l'emploi, aux possibilités d'essayer ses propres méthodes pour réaliser son travail ainsi que ceux liés à la stabilité de l'emploi.

La deuxième composante contenant les items liés au sentiment d'accomplissement retiré de son travail, aux possibilités de rester occupé tout au long de la journée de travail ainsi qu'aux compliments reçus pour la réalisation d'un bon travail a été baptisée « Réalisation de soi et Reconnaissance ».

La troisième dimension a été dénommée « Générosité » à cause des items relatifs aux possibilités d'aider les gens dans l'entreprise et de dire aux gens ce qu'il faut faire.

Finalement, puisque les quatrième et

cinquième composantes contiennent respectivement les items liés aux compétences du supérieur hiérarchique et aux conditions de travail et possibilités de prendre des décisions de sa propre initiative, ils ont été respectivement nommés « Compétence supérieur hiérarchique » et « Conditions de travail et Responsabilité » comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessous :

⁷ Une communalité permet d'indiquer si un item explique bien ou mal un facteur.

Tableau 1. Structure factorielle de l'échelle de mesure de la satisfaction au travail

Items	Composantes				
	Autonomie et Stabilité de l'emploi	Réalisation de soi et Reconnaissance	Générosité	Compétence supérieur hiérarchique	Conditions de travail et Responsabilité
SA17 : Les possibilités de travailler seul dans l'emploi	.735				
SA18 : La manière dont les collègues s'entendent entre eux	.707				
SA8 : La stabilité de l'emploi	.698				
SA16 : Les possibilités d'essayer ses propres méthodes pour réaliser son travail	.649				
SA20 : Le sentiment d'accomplissement retiré de son travail		.731			
SA19 : Les compliments reçus pour la réalisation d'un bon travail		.717			
SA15 : Les possibilités de rester occupé tout au long de la journée de travail		.655			
SA10 : Les possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire			.851		
SA9 : les possibilités d'aider les gens dans l'entreprise			.784		
SA11 : Les possibilités de faire des choses qui utilisent ses capacités			.689		
SA5 : La manière dont son supérieur dirige ses employés				.850	
SA6 : La compétence de son supérieur dans les prises de décision				.842	

SA13 : Le salaire par rapport à l'importance du travail fait					.831
SA2 : Les conditions de travail					.660
SA14 : Les possibilités de prendre des décisions de sa propre initiative					.544
Alpha de Cronbach (α)	.779	.739	.797	.782	.667

Source : L'auteur, sur base du logiciel SPSS.

Tous les coefficients Alpha de Cronbach (α) des cinq dimensions de l'échelle de la satisfaction sont bons et situés au-dessus de 0,6 ; ce qui conduit à affirmer que la cohérence interne des items ou indicateurs correspondant à chacune des cinq dimensions est forte.

L'échelle de l'implication, quant à elle, a présenté, après analyse exploratoire, deux communalités inférieures à 5%. Il s'agit de celles des items IA6 et IN1⁸. Ces items ont été retirés et la nouvelle analyse a présenté des conditions satisfaisantes permettant de valider une structure factorielle en trois dimensions, laquelle a expliqué 68,963% de la variance.

Notons que les items IC1 et IC2 de l'implication calculée ont été annexés à ceux de l'implication normative, conduisant ainsi à reformuler cette dimension de l'implication comme suit : « Implication normative et sacrifices perçus ».

A l'instar des dimensions de l'échelle de la satisfaction, celles de l'échelle de l'implication ont également présenté une excellente fiabilité

⁸ Voici ci-dessous les intitulés des items IA6 et IN1

IA6 : Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens

IN1 : Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant

interne avec des très bonnes valeurs d'alphas de Cronbach comme vu dans le **tableau 2**.

Tableau 2. Structure factorielle de l'échelle de l'implication organisationnelle

Items	Composantes		
	Implication normative et sacrifices perçus	Implication affective	Implication calculée
IN4 : Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle	.808		
IN3 : J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle	.791		
IN5 : Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle	.721		
IN6 : Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	.692		
IC1 : Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurai beaucoup à y perdre	.660		
IC2 : Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait plus d'inconvénients que d'avantages	.637		
IN2 : Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais un avantage	.523		
IA4 : Je me sens affectivement attaché à mon organisation		.872	
IA3 : Je suis fier d'appartenir à cette organisation		.850	
IA1 : J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation		.846	
IA2 : Mon organisation représente beaucoup pour moi		.801	
IA5 : J'ai le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation		.673	
IC5 : je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs			.894
IC4 : Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle			.828
IC6 : J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle			.809
IC3 : Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages			.648
Alpha de Cronbach (α)	.886	.881	.882

Source : L'auteur, sur base du logiciel SPSS.

Comme nous pouvons le constater, la structure présentée a permis de ne retenir que 16 des 18 items de l'échelle de l'implication organisationnelle. Cette modification de la structure de l'échelle a conduit à une reformulation de notre deuxième hypothèse qui devient :

H2 : *l'insatisfaction au travail des salariés des deux grandes entreprises publiques aurait un impact négatif sur leur implication organisationnelle normative et sacrifices perçus. En d'autres*

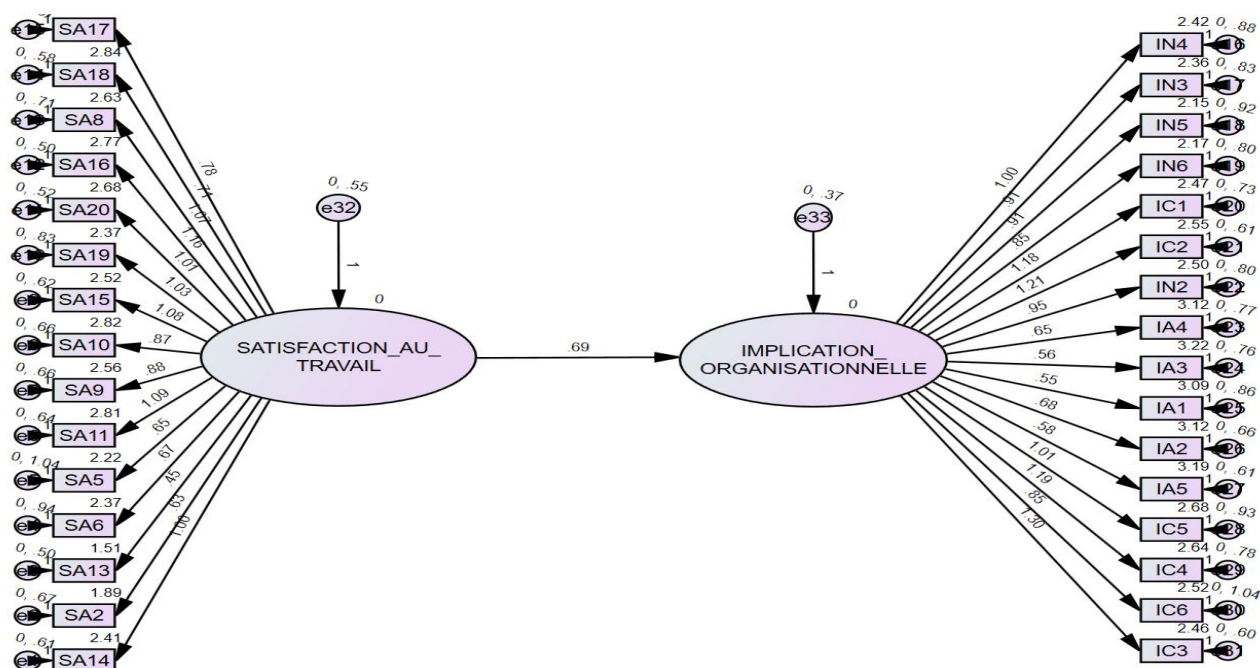
termes, il existerait une relation positive entre la satisfaction et l'implication organisationnelle normative et sacrifices perçus⁹ par les salariés de ces deux entreprises publiques.

Après analyse des échelles de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle, place à présent à la mise à l'épreuve de nos hypothèses de recherche au moyen de la modélisation par les équations structurelles.

3.2. Test des hypothèses de recherche

Les résultats, sur la **figure 2** ci-dessous, montrent que la satisfaction au travail est positivement et très significativement reliée à l'implication organisationnelle ($\lambda = 0,693^{***}$; $p < 0,001$)¹⁰. Le Chi-2¹¹ est égal à 1106,549 pour 433 ddl¹², $p < 0,001$.

Figure 2. Test de l'hypothèse de l'effet global de la satisfaction au travail sur l'implication organisationnelle



Source : L'auteur, sur base du module AMOS du logiciel SPSS.

Si les résultats valident un effet global de la satisfaction au travail sur l'implication organisationnelle, ils doivent cependant être nuancés selon les trois dimensions ou composantes de

⁹ Il s'agit des sacrifices ayant été consentis par les employés tout au long de leur parcours au sein de l'organisation et qui les empêchent de la quitter parce qu'ils s'imaginent qu'ils auraient beaucoup à y perdre.

¹⁰ λ : Coefficient de corrélation ; p : probabilité critique

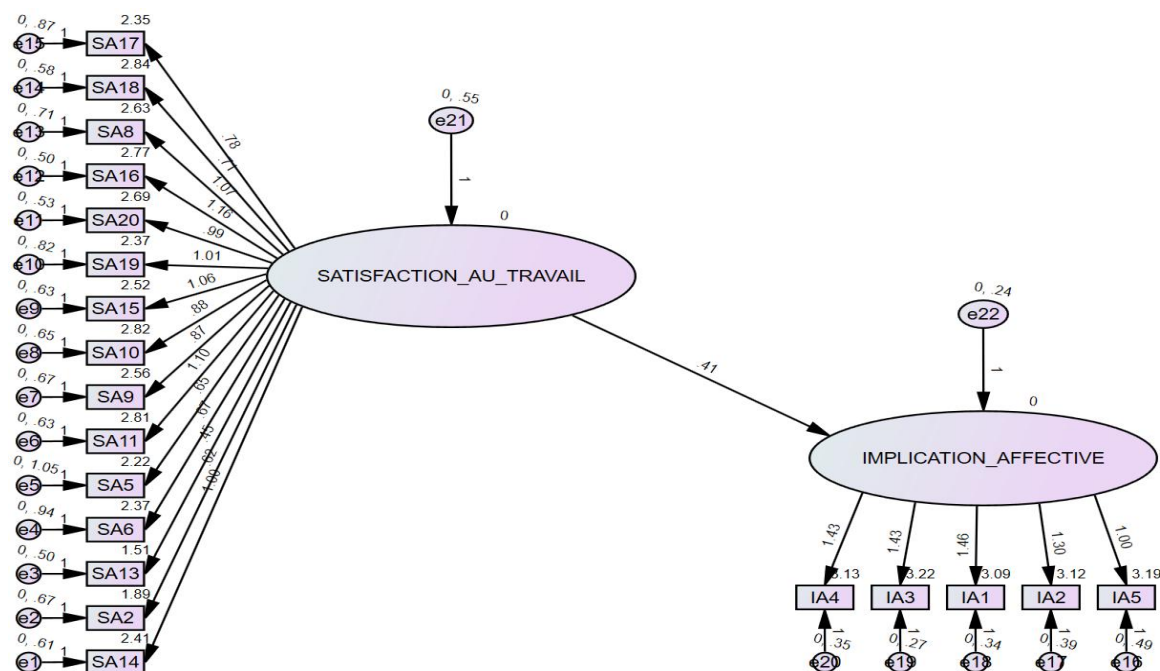
¹¹ Le Chi-2 est une analyse ou un test qui permet de mesurer l'indépendance entre deux variables ou deux groupes de variables. S'il n'est pas significatif, les deux variables sont considérées comme indépendantes ; s'il est significatif, les deux variables entretiennent une relation, une forme d'association. Dans notre cas, le Chi-carré est très significatif car la probabilité critique (p) qui lui est associée est inférieure à 0,001. Il existe donc une relation entre les deux variables de notre étude.

¹² ddl : degré de liberté

l'implication organisationnelle.

Pour ce qui est de la première sous-hypothèse, les résultats ont montré, comme nous pouvons le voir sur la figure ci-dessous, que la satisfaction au travail est positivement et très significativement liée à l'implication affective ($\lambda = 0,411^{***}$; $p < 0,001$). Le Chi-2 est égal à 362,869 pour un ddl de 169, $p < 0,001$. Le RMSEA¹³ est de 0,099.

Figure 3. Test de l'hypothèse H1

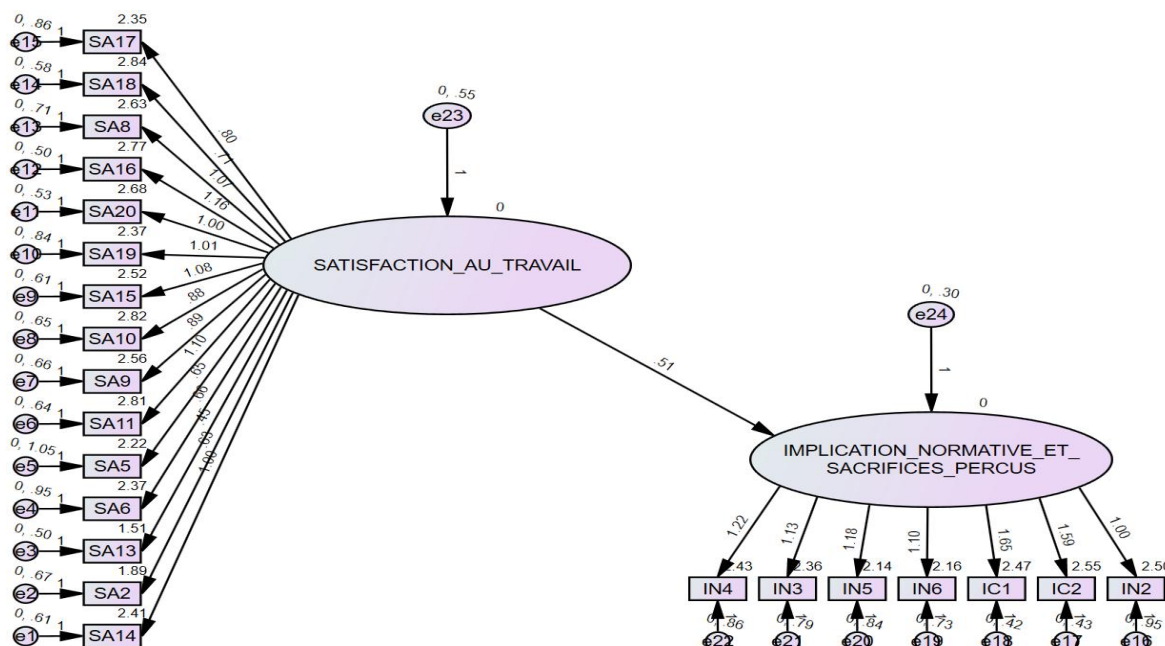


Source : L'auteur, sur base du module AMOS du logiciel SPSS.

S'agissant de la deuxième sous-hypothèse, les résultats ont également montré une relation positive et très significative entre la satisfaction au travail et la dimension « Implication normative et sacrifices perçus » ($\lambda = 0,511^{***}$; $p < 0,001$) comme nous pouvons le voir sur la figure qui suit. Le Chi-2 est égal à 484,456 pour 208 ddl, $p < 0,001$. Le RMSEA est de 0,107.

Figure 4. Test de l'hypothèse H2

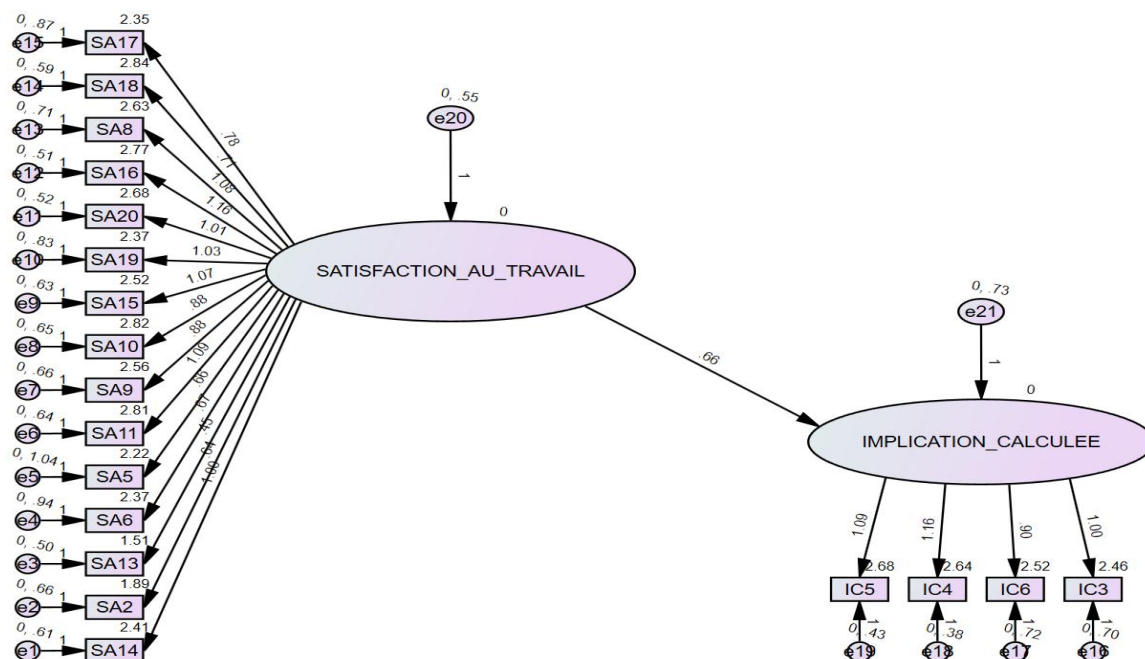
¹³ Le RMSEA (Root mean square error of approximation) est quant à lui un indice d'ajustement absolu utilisé dans les méthodes d'équations structurelles (ou la modélisation par les équations structurelles) afin de connaître si le modèle est bien ajusté ou pas. Lorsque la valeur du RMSEA est inférieure à 0,08, l'ajustement est acceptable et si elle est supérieure à 0,10, l'ajustement du modèle est mauvais. Dans notre cas la valeur du RMSEA est 0,099. Elle est inférieure à 0,10 et demeure acceptable bien que non préférable.



Source : L’auteur, sur base du module AMOS du logiciel SPSS.

Enfin, concernant la troisième sous-hypothèse, les résultats ont fait ressortir une relation positive et très significative entre la satisfaction au travail et l’implication calculée ($\lambda = 0,659***$; $p < 0,001$) Le Chi-2 est égal à 328.711 pour 151 ddl, $p < 0,001$. Le RMSEA est de 0,1.

Figure 5. Test de l’hypothèse H3



Source : L’auteur, sur base du module AMOS du logiciel SPSS.

En bref, nous avons trouvé que la satisfaction au travail est positivement et très significativement liée à l’implication organisationnelle et à toutes ses trois dimensions, notamment l’implication affective, l’implication normative et sacrifices perçus ainsi que l’implication calculée. En d’autres

termes, L'insatisfaction au travail des salariés de la GCM et SNCC impacte négativement leur implication organisationnelle et ses trois composantes.

Ainsi donc, notre ensemble d'hypothèses est totalement validé puisqu'il était supposé l'existence d'une relation positive et significative entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle d'abord et ensuite, entre la satisfaction au travail et les trois dimensions de l'implication.

5. Discussion des résultats

Nous ne sommes, en effet, pas le premier à mener une étude sur le lien qui unit la satisfaction au travail à l'implication organisationnelle. Avant nous, bon nombre de travaux ont eu à être réalisés, et dont les résultats sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 3. Résultats des travaux de prédécesseurs

	AUTEURS	OBSERVATIONS
IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	Palméro (2000), Bull (2005), Gunlu et al. (2009), Malik et al. (2010), Lumley et al. (2011), Suki et Suki (2011), Daneshfard et Ekvaniyan (2012) et Cherati et al. (2013)	Ces auteurs sont tous arrivés aux conclusions selon lesquelles il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.
	Curry et al. (1986), Kalleberg et Mastekaasa (2001)	Ceux-ci ont, dans leurs articles, rapporté une absence de corrélation entre les deux concepts.
	Yew (2007)	Il est le seul à trouver empiriquement une corrélation positive mais non significative entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.
IMPLICATION AFFECTIVE.	Yew (2007), Moynihan et al. (2000), Norizan (2012), Eslani (2012), Clugston (2000), et Meyer (2002)	Ils ont presque tous trouvé qu'il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction au travail et l'implication affective
	Prat (2004)	Cet auteur a quant à lui trouvé une corrélation négative mais aussi significative entre la satisfaction au travail et l'implication affective.
IMPLICATION NORMATIVE	Yew (2007) et Clugston (2000)	Ces deux ont trouvé une corrélation positive et non significative entre la satisfaction et l'implication normative.
	Moynihan et al. (2000), Eslani (2012) et Meyer (2002)	Les résultats de ces trois ont rapporté un lien positif et significatif entre la satisfaction et l'implication normative.
	Norizan (2012)	Lui est le seul à avoir trouvé une corrélation négative mais non significative entre la satisfaction et l'implication normative

IMPLICATION CALCULÉE	Eslani (2012)	Eslani a, quant à lui, trouvé une corrélation positive et significative entre la satisfaction au travail et l'implication calculée.
	Norizan (2012) et Moynihan et al. (2000)	Les études de ces deux auteurs ont rapporté un lien positif mais non significatif entre la satisfaction au travail et l'implication calculée.
	Yew (2007), Clugston (2000) et Meyer (2002)	Ces trois ont trouvé une corrélation négative et non significative entre la satisfaction au travail et l'implication calculée.
	Prat (2004),	Enfin, dans son travail, Prat a débouché sur une relation négative mais significative entre la satisfaction au travail et l'implication calculée.

Source : La revue de littérature empirique.

Ainsi, pour ce qui est de l'effet global de la satisfaction au travail sur l'implication organisationnelle, nos résultats corroborent ceux de Palméro (2000), Bull (2005), Gunlu et al. (2009), Malik et al. (2010), Lumley et al. (2011), Suki et Suki (2011), Daneshfard et Ekvaniyan (2012) et Cherati et al. (2013), car nous avons aussi trouvé une corrélation positive et très significative entre les deux variables.

S'agissant de l'influence de la satisfaction sur chacune des dimensions de l'implication, nos résultats viennent appuyer ceux de Yew (2007), Moynihan et al. (2000), Norizan (2012), Eslani (2012), Clugston (2000) et Meyer (2002) pour ce qui est de la relation satisfaction – implication affective ; ensuite ceux de Moynihan et al. (2000), Eslani (2012) et Meyer (2002) par rapport à la dimension normative ; et enfin ceux d'Eslani (2012) pour ce qui concerne la dimension calculée de l'implication organisationnelle.

Seulement, dans notre étude et par rapport à notre contexte, le constat est que la relation est plus forte entre la satisfaction au travail et

l'implication calculée, ensuite vient l'implication normative et enfin celle affective. Ceci veut tout simplement dire que le phénomène d'insatisfaction observé chez les employés de la Gécamines et SNCC conduit beaucoup plus à un désengagement¹⁴ calculé qu'à celui normatif et affectif. Et ce manque d'implication calculée ou ce fort désengagement calculé des salariés de ces deux entreprises se traduit par le fait que les coûts qu'ils supportent sont supérieurs aux bénéfices pouvant leur permettre dans rester dans l'organisation. Mais ils restent néanmoins, car par rapport à certains contextes et comme l'a affirmé Covain et al. (2015) , un salarié désengagé peut adopter des comportements de retrait sans pour autant quitter son organisation. Cela peut passer par de l'absentéisme ou des retards.

Conclusion

Nous voici arrivé à la fin de la présente recherche ayant pour titre : « Satisfaction au travail et implication organisationnelle des

¹⁴ Notons que l'engagement est synonyme de l'implication (Covain & al. , 2015).

salariés de la Gécamines et SNCC ». L'étude était partie de l'observation d'un phénomène lié à l'insatisfaction au travail des salariés de la Gécamines et SNCC, lequel a été aussi appuyé par l'étude de Cyrille Kasulo (2019) sur la SNCC. Après exploration de la littérature établissant une relation entre la satisfaction et l'implication, nous nous sommes proposé de formuler notre question centrale de recherche comme suit : Quel est l'impact de l'insatisfaction au travail sur l'implication organisationnelle des salariés de la Gécamines et la SNCC ?

A cette question, nous avons donné une réponse provisoire (soutenant une corrélation positive et significative), laquelle a été déclinée par rapport aux trois dimensions de l'implication organisationnelle.

Après mises à l'épreuve de nos hypothèses de recherche au moyen de la modélisation par les équations structurelles, les résultats ont montré l'existence d'une relation positive et très significative entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle d'abord et ensuite, entre la satisfaction au travail et les trois composantes de l'implication organisationnelle.

D'un point de vue managériale, nos résultats signifient que les gestionnaires de la Gécamines et SNCC devraient intervenir sur les antécédents de la satisfaction, plus particulièrement sur les conditions de travail des agents, afin de renforcer le lien qui unit ces derniers à leurs organisations ; et cela, dans le but de toujours concourir à la performance organisationnelle.

Comme toute œuvre scientifique et humaine,

notre étude a également des limites. Premièrement, l'échantillon constitué pour réaliser des analyses quantitatives ne garantit pas absolument la représentativité statistique malgré l'attention particulière portée au mode de collecte des données. Ainsi, nous ne pouvons pas écarter définitivement l'éventualité d'une dépendance au moins partielle de nos conclusions aux particularités de l'échantillon et au contexte dans lequel l'étude a été menée.

Aussi, nous ne sommes contenté que d'analyser le lien direct entre la satisfaction et l'implication dans les deux grandes entreprises publiques de la RDC (Gécamines et SNCC). Il pourrait être intéressant de répliquer le processus dans ce même contexte (et même d'élargir le champ empirique en étendant l'étude à des entreprises publiques d'autres secteurs) ; et cela, en utilisant des variables intermédiaires comme le bien-être par exemple (Creusier, 2014).

Nous n'avons pas mené notre étude dans toute sa complexité, il demeure encore beaucoup des voies de recherche à emprunter afin d'enrichir les connaissances sur la relation Satisfaction-Implication. Nous pensons néanmoins avoir conduit ce travail à servir de guide et à constituer une référence aussi bien pour le monde scientifique que professionnelle.

Bibliographie

Bull, 2005. The relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the western cape. Minithesis for the degree

- of magister of university of western cape. s.l.:s.n.
- Charreire & Durieux, 2007. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. chap.3. p.58-83. In Thiétart R.A. et coll. Méthodes de recherche en management, 3ème édition, Dunod. s.l.:s.n.
- Cherati, Mahdavi & Rezaeian , 2013. The mediating role of job satisfaction between spiritual intelligence and organizational commitment. Asian research consortium. Vol 1, n°1,, pp. p1-11.
- Clugston, 2000. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. Journal of Organizational Behavior.
- Covain & al. , 2015. Le pilotage de l'engagement.. Paris: Université Paris-Dauphine.
- Creusier, J., 2014. Le rôle du bien-être au travail dans la relation satisfaction-implication. Université de Picardie, IUT.
- Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986. On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. Academy of Management Journal.
- Cyrille, K., 2019. Conditions de travail du personnel roulant à la SNCC et son incidence sur la prestation. International Journal of Innovation and Applied Studies.
- Daneshfard & Ekvaniyan , 2012. Organizational Commitment and job Satisfaction in Islamic Azad University.. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.
- Eslani & Gharakhani , 2012. Organizational commitment and job satisfaction. Journal of Science and Technology. Vol 2, n°2,, pp. p 85-91.
- Gregson, 1992. An investigation of the causal wondering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting. Behavioural Research in Accounting.
- Gunlu, Aksarayli & Sahin , 2009. Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey.. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol 22, n°5,, p. p 693–717.
- Herzberg, 1968. "One more time : how do you motivate employees" (traduction française : "à la recherche des motivations perdues"). Harvard Business Review.
- Kalleberg & Maastekaasa, 2001. Satisfied movers, committed stayers: The impact of job mobility on work attitudes in Norway. American Sociological Review.
- Locke, 1976. « The nature and causes of job satisfaction », In: M. D. Dunnette, dir., Handbook of industrial and organizational psychology,. Chicago : Rand McNally: s.n.
- Lumley, Coetzee, Tladinyane & Ferreira , 2011. Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. Southern African Business Review.
- Malik, Nawab, Naeem & Danish, 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. International Journal of Business and Management.
- Maslow, 1968. Vers une psychologie de l'Etre (Toward a psychology of being). Paris : Fayard.
- Meyer & Allen, 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review.
- Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior.

- Moynihan, Boswell & Boudreau , 2000. The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive withdrawal and performance. CAHRS Working Paper.
- Norizan, 2012. Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institutions in Kelantan. Master of human resource management. s.l.:University utura malaysia .
- Palmero, 2000. Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel. Paris, s.n.
- Prat, 2004. Implication organisationnelle et satisfaction au travail des experts comptables stagiaires aquitains : analyse conceptuelle et validation de deux échelles de mesure.. s.l., s.n.
- Roussel, 1996. Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris: Ed. Economica.
- Sem & Cornet, 2018. Methodes de recherche en sciences économiques et de gestion. s.l.:Editions universitaires européennes.
- Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe , 2002. Extension of the three-component model of commitment to five foci. European Journal of Psychological Assessment .
- Suki & Suki , 2011. Jobsatisfactionand organisational commitment : the effect of gender. International Journal of Psychology Research. Vol 6, n°5,, pp. p 1-5.
- Thiétart & al., 2014. Méthodes de recherche en Management. Paris: Dunod.
- Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.
- Yew, 2007. Job satisfaction and affective commitment : a study of employees in the tourism industry in sarawak, Malaysia.. Sunway Academic Journal.

* SATISFACTION AU TRAVAIL ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS DE LA GÉCAMINES ET SNCC

Received 7 December 2022; Accepted 20 December 2022
Available online 29 December 2022