

Rémunération et comportement dépressif des salariés de Macrolink Jiayual Mining (MJM) à Likasi en R.D. Congo

Par *Professeur* Tshilunga Kanyinda Patrick Ph.D

Date of submission 12 December 2024; Date of Acceptance 18 January 2025;
Date of publication 1 February 2025

ABSTRACT

Une rémunération équitable doit viser la possibilité de satisfaire les besoins du salarié. L'étude réalisée, ayant fait appel à la méthode descriptive, arrive aux résultats selon lesquels la rémunération, à travers le salaire de base et les allocations familiales, suscite des comportements dépressifs qui sont, respectivement, les sentiments de découragement et ce que l'on peut qualifier des situations difficiles des salariés de MJM. L'auteur propose, pour palier à cet état de fait, l'idée de l'individualisation et de la flexibilisation de la rémunération.

Mots-clés: Rémunération, Dépression, Comportement, Salaire de base, Allocations familiales.

Introduction generale

Il est admis de dire que la rémunération est l'un des moyens non seulement de la manifestation de reconnaissance mais aussi de la motivation des salariés. Elle joue, à cet effet et ce, selon R.S. Allen et M. Helms (2001), cités par Soufiane Mohamed Chourouk (2006), un rôle important pour *motiver les employés à améliorer leur performance individuelle et celle des entreprises en conséquence.*

Dans ce sens, elle doit s'inscrire dans la logique de la gestion stratégique (de la rémunération) pour qu'elle puisse, à la lumière de G. Ferland (1992, p.1), *servir, d'une part, à satisfaire les besoins matériels et sociaux des travailleurs et des travailleuses et,*

d'autre part, à satisfaire les besoins d'efficacité de l'organisation. Une telle rémunération suscite, en partie, les comportements productifs (chez les salariés) qui sont, selon D.W. Organ (1988), cité par P. Desrumaux et al. (2012, p.62), *des conduites volontaires manifestées en milieu de travail, n'étant pas directement ou implicitement reconnues par le système formel de récompenses et dont l'accumulation favorise le fonctionnement efficace de l'organisation.*

Le constat fait, cependant, est que chez les travailleurs de Macrolink Jiayual Mining¹, entreprise ciblée et nous ayant ouvert ses portes pour la rédaction de cet article scientifique, il s'observe, d'une part, des sentiments de dévalorisation et d'inutilité et, d'autre part, des sentiments d'incapacité, de culpabilité et de perte d'intérêt, repris par P. Daco (1960, p.277) sous forme de *tristesse, d'activité nulle, de découragement et de dégoût*. Il n'est pas exclu que ces quelques signes d'un comportement « *dépressif* », remarqués soient provoqués par une rémunération non équitable.

La plupart des études disponibles que nous avons parcourues (reprises dans l'interprétation des résultats) ont insisté sur l'intention de quitter le travail et autres comportements contre-productifs à la suite de stress, des émotions négatives et de dégoût moral qui s'observent lors de l'exécution des tâches professionnelles.

La présente étude examine le comportement dépressif comme principale cause de l'incapacité de travail, à travers l'analyse des sentiments de découragement ainsi que ce que nous qualifions des situations difficiles vécues par les salariés. Ce

comportement est suscité par la rémunération, à travers, respectivement, le salaire de base et les allocations familiales. D'où, la question dite de recherche, posée de la manière suivante : Est-ce que la rémunération est à la base de comportement dépressif observé chez les salariés de MJM à Likasi ?

En guise de réponses anticipées à la question fondamentale ci-dessus placée, nous relevons que la rémunération à MJM serait à la base de comportement dépressif. Telle est l'hypothèse générale que nous avons éclatée en deux hypothèses opérationnelles dont la première est que la rémunération, à travers le salaire de base, développerait la dépression à travers des sentiments de découragement. La deuxième est qu'elle serait, par les allocations familiales, à la base de ce que nous qualifions de situations difficiles observées chez les salariés. Ces hypothèses sont soutenues par la théorie de l'équité.

Cette étude a décrit la dépression due à la rémunération en insistant sur les conséquences de ce comportement sur le salarié ainsi que sur l'entreprise. Pour vérifier les hypothèses prévues et atteindre ainsi les objectifs assignés à cette étude, nous avons fait recours à la méthode descriptive,

¹ Macrolink Jiayual Mining se trouve au n°2019 sur la route Lubumbashi, au Quartier Buluo. Son titre minier est AM N°0158/CAB... du 08/05/2013.

L'entreprise possède une unité de traitement hydro-métallurgique pour la production et un concentrateur pour les concentrés de cuivre.

soutenue par le questionnaire, pour la production des informations ; l'analyse de contenu, pour leur dépouillement, et le chi-carré ainsi que le

coefficient de corrélation tétrachorique, pour leur traitement. Des détails sont profilés au niveau méthodologique.

Ce sujet rentre dans le cadre de la psychologie du travail et des organisations, en général et de la

Methodologie

La méthodologie reprend les éléments liés à la population et à l'échantillon, à la méthode de recherche ainsi qu'aux techniques, de production, de dépouillement et de traitement des données.

Population et échantillon d'étude

La population qui nous intéresse est constituée des salariés qui accordent leur prestation à la production du cuivre. La préférence de cette catégorie trouve sa pertinence dans l'argument avancé par L. Lethielleux (2008, p.79) et qui dit que *seule l'activité économique de l'entreprise (ici minière) permet le versement de la rémunération.*

Mariés ou célibataires, ils sont âgés en moyenne de trente ans allant ainsi de 18-20 à 40-45 ans. Ils ont signé un contrat à durée indéterminée et vivent surtout dans les Communes de Kikula, de Panda et de Shituru, dans la Ville de Likasi.

gestion des ressources humaines, en particulier. Il se situe au niveau de la relation entre le salarié et l'organisation et analyse le comportement dépressif suscité par la rémunération des salariés à MJM.

Nous n'avons retenu que ceux qui sont mariés (donc parents) et qui ne peuvent donc pas échapper à la disposition légale (Code du travail 2002, p.26) qui stipule que *le salaire minimum interprofessionnel garanti de la première catégorie professionnelle est fixé en fonction des besoins essentiels d'une famille du travailleur comprenant le père, la mère et les enfants à charge.*

La technique utilisée pour tirer l'échantillon est celle de l'échantillonnage stratifié proportionnel, étant donné que chaque catégorie (ici service) correspond, selon P. N'da (2002, p.68), à la *proportion de chaque strate ou catégorie dans la population totale.*

Le tableau n°1 reprend la population d'étude ainsi que l'échantillon tiré, réparti selon les différents services liés à la production du cuivre.

Tableau n°1 : Population d'étude et échantillon extrait

Services de travailleurs de MJM	Concassage	Broyage	Lixiviation	Extraction	Electrolyse	Laverie	Total
Population	18	6	12	6	9	15	66
Echantillon	13	4	8	4	6	11	46

Les données consignées dans le tableau n°1 renseignent qu'à MJM, dans les services à la base de la production de cuivre, on trouve 66 agents à partir desquels nous avons retenu 46, soit 70% de la population d'étude.

Méthode descriptive

La méthode retenue est descriptive qui nous a permis de segmenter le comportement dépressif, suscité par la rémunération et d'expliquer, dans une certaine mesure, le pourquoi de ce comportement chez les salariés à MJM.

Questionnaire

De son élaboration jusqu'à la cueillette des données, le questionnaire est passé par la pré-enquête, le prétest et la version définitive. En effet, la pré-enquête a consisté à déterminer la faisabilité de notre recherche par des rencontres individuelles pour définir avec précision les facteurs à analyser.

Dans le prétest, il fallait vérifier la compréhension des items pour en éliminer celles qui sont ambiguës ou qui suscitent les mêmes réponses. Dans la

rédaction proprement dite ou la forme définitive, il a été question de considérer les items valides en vue de l'administration de la version finale du questionnaire.

Le questionnaire administré contient dix items dont cinq concernent les sentiments de découragement et cinq autres décrivent ce que nous qualifions de situations difficiles par rapport à la rémunération.

Analyse de contenu

Nous avons fait recours à l'analyse de contenu, comme technique de dépouillement des données, en ce sens qu'elle nous a offert la possibilité de traiter des informations produites avec une certaine profondeur. Le dépouillement concerne, d'une part, les sentiments de découragement et, d'autre part, des situations difficiles.

Par rapport au premier facteur, le dépouillement porte sur les sentiments d'inutilité, le fait de se sentir fatigué (découragé), le développement du dégoût, la tristesse ainsi que les sentiments d'autodépréciation. Le second revient sur la

sensation du vide, le pessimisme, les pensées négatives, le mauvais présage et le désespoir.

Calcul statistique

Dans le cadre de cette étude, nous avons fait recours au khi-carré et au coefficient de corrélation tétrachorique. En effet, recourir au chi-deux consiste, dans une certaine mesure, à comparer l'effectif observé à l'effectif théorique ou attendu lui correspondant.

Le coefficient de corrélation que nous avons utilisé est tétrachorique. Symbolisé par r_t , nous l'avons, en effet, choisi en ce sens qu'il fallait évaluer la relation entre deux variables qualitatives dichotomisées. Ces dernières sont la rémunération et le comportement dépressif qui s'en suit.

Resultats de recherche

Les résultats de recherche concernent la description du comportement dépressif, suscité par la rémunération et les conséquences de ce comportement sur le salarié et l'entreprise.

Description de comportement dépressif

Le comportement dépressif est décrit à travers les sentiments de découragement liés au salaire de base, d'une part, et les situations difficiles inhérentes aux allocations familiales, d'autre part.

Salaire de base et sentiment de découragement des salariés à M.J.M

Nous avons posé cinq questions aux salariés de M.J.M pour vérifier si les sentiments de découragement observés étaient suscités par le salaire de base. Les données recueillies se trouvent dans le tableau n°2 suivant:

Tableau n°2 : Salaire de base et sentiments de découragement

Salaire de base	Oui	Non	Total
Impression d'inutilité	8	38	46
Se sentir fatigué (découragé)	1	45	46
Développement du dégoût	3	43	46
Tristesse	9	37	46
Sentiment d'autodépréciation	26	20	46
Total	47	183	230

Les données consignées dans le tableau n°2 reprennent les fréquences relatives aux items prévus pour évaluer le salaire de base par rapport aux sentiments de découragement.

Par ailleurs, le calcul de khi-carré donne les résultats rapportés dans le tableau n°3 ci-dessous :

Tableau n°3 : Calcul de khi-carré de sentiments de découragement

I \ R	1	2	3	4	5
Oui	8	1	3	9	26
Non	38	45	43	37	20
χ^2 cal.	19,56	42,08	34,78	17,04	0,78
χ^2 0.01 (6,64)	>	>	>	>	<

Légende :

R : réponse

I : items

 χ^2 cal. Khi-deux calculé χ^2 0.01= 6,64 valeur critique de table au seuil 0,01 avec un degré de liberté égal à l'unité

> supérieur

< inférieur

Nous rejetons l'hypothèse nulle dans quatre situations sur cinq. En d'autres termes, le salaire de base suscite le comportement dépressif à travers les sentiments de découragement chez les salariés.

Nous venons de découvrir que les salariés de M.J.M vivent l'impression d'inutilité, se sentent fatigués (découragés), développent le dégoût et sont tristes.

Dans l'unique situation, les avis restent partagés.

Chez les uns, nous avons trouvé qu'il y a développement des sentiments d'autodépréciation alors qu'il n'y a pas ce comportement chez les autres.

Pour dégager l'idée principale à retenir, nous calculons le Khi-deux combiné, issu de la sommation des Khi-carrés partiels trouvés et qui est égal à 114,024. En conclusion, nous confirmons que le salaire de base suscite les sentiments de découragement chez les salariés de M.J.M.

Allocations familiales et situations difficiles des salariés à M.J.M

Nous avons posé cinq questions aux salariés de M.J.M pour vérifier si les situations difficiles observées étaient suscitées par les allocations familiales. Les données recueillies se trouvent dans le tableau n°4 suivant :

Tableau n°4 : Allocations familiales et situations difficiles

Allocations familiales	Oui	Non	Total
------------------------	-----	-----	-------

Impression de vide	2	44	46
Pessimisme	22	24	46
Pensées négatives	8	38	46
Mauvais présage	11	35	46
Désespoir	9	37	46
Total	52	178	230

Les données consignées dans le tableau n°4 reprennent les fréquences relatives aux items prévus pour évaluer les allocations familiales par rapport aux situations difficiles.

Par ailleurs, le calcul de khi-carré donne les résultats rapportés dans le tableau n°5 ci-dessous :

Tableau n°5 : Calcul de khi-carré des situations difficiles

I \ R	1	2	3	4	5
Oui	2	22	8	11	9
Non	44	24	38	35	37
χ^2 cal.	38,34	0,08	19,56	12,52	17,04
χ^2 0.01 (6,64)	>	<	>	>	>

Légende :

R : réponse

I : items

χ^2 cal. Khi-deux calculé

χ^2 0.01= 6,64 valeur critique de table au seuil 0,01 avec un degré de liberté égal à l'unité

> supérieur

< inférieur

Nous rejetons l'hypothèse nulle dans quatre situations sur cinq. En d'autres termes, les allocations familiales suscitent le comportement dépressif chez les salariés. Nous venons de découvrir que les salariés de M.J.M ont l'impression que leur vie est vide. Ils développent les pensées négatives, le mauvais présage et le désespoir.

Dans l'unique situation, les avis restent partagés.

Les uns développent le pessimisme alors que les autres ne le développent pas.

Pour dégager l'idée principale à retenir, nous calculons le Khi-deux combiné, issu de la sommation des Khi-carrés partiels trouvés et qui est égal à 87,54. En conclusion, nous confirmons que les allocations familiales sont à la base des situations difficiles trouvées chez les salariés de M.J.M.

Nous reprenons, ci-dessous, les démonstrations mathématiques des données métriques de M.J.M qui concernent, respectivement, les sentiments de découragement suscités par le salaire de base et les situations difficiles dues aux allocations familiales dans les tableaux n°6, 7 et 8.

Relation entre rémunération et dépression

Tableau n°6 : Corrélation de salaire de base et sentiments de découragement

S.D (Y) S.B (X)	Oui (1)	Non (0)	Σ
Oui (1)	20 (A)	60 (B)	80 (a + b)
Non (0)	94 (C)	286 (D)	380 (c + d) P*
Σ	114 (a + c)	346 (b + d)	460 (N)

$$\Phi = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)}} = \frac{(20 \times 286) - (60 \times 94)}{\sqrt{(80)(380)(114)(346)}}$$

$$= \frac{5720 - 5640}{\sqrt{1199097600}} = \frac{80}{34627,98868} = 0,00231$$

$$P. max = \frac{P^*}{N} = \frac{380}{460} = 0,826 \text{ qui équivaut à } K \text{ qui est égal à } 0,60$$

$rt = \frac{\Phi}{K} = \frac{0,00231}{0,60} = 0,00385$ (Corrélation négligeable). Par conséquent, il existe une corrélation négligeable entre le salaire de base et les sentiments de découragement chez les salariés de M.J.M.

Tableau n°7 : Corrélation des allocations familiales et situations difficiles

S.D (Y) A.F (X)	Oui (1)	Non (0)	Σ
Oui (1)	16 (A)	106 (B)	122 (a + b)
Non (0)	60 (C)	263 (D)	323 (c + d)
Σ	76 (a + c)	P* 369 (b + d)	445 (N)

$$\Phi = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a + b)(c + d)(a + c)(b + d)}} = \frac{(16 \times 263) - (106 \times 60)}{\sqrt{(122)(323)(76)(369)}}$$

$$= \frac{4208 - 6360}{\sqrt{1105101864}} = \frac{-2152}{33243,072} = -0,06474$$

$$P. max = \frac{P^*}{N} = \frac{369}{445} = 0,829 \text{ qui équivaut à } K \text{ qui est égal à } 0,60$$

$rt = \frac{\Phi}{K} = \frac{-0,06474}{0,60} = -0,1079$ (Corrélation parfaitement négative). Par conséquent, il existe une corrélation parfaitement négative entre les allocations familiales et les situations difficiles.

Tableau n°8 : Corrélation de la rémunération et comportement dépressif

MM	Oui (1)	Non (0)	Σ
Oui (1)	60 (A)	283 (B)	343 (a + b)
Non (0)	229 (C)	808 (D)	1037 (c + d)
Σ	289 (a + c)	P*1091 (b + d)	1380 (N)

$$\Phi = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}} = \frac{(60 \times 808) - (229 \times 283)}{\sqrt{(343)(1037)(289)(1091)}}$$

$$= \frac{48480 - 64807}{\sqrt{112149016609}} = \frac{-16327}{334886,5727} = -0,04875$$

$$P. max = \frac{P^*}{N} = \frac{1091}{1380} = 0,79 \text{ qui équivaut à } K \text{ qui est égal à } 0,62$$

$rt = \frac{\Phi}{K} = \frac{-0,04875}{0,62} = -0,07863$ (Corrélation parfaitement négative). Par conséquent, il existe une corrélation parfaitement négative entre la rémunération et le comportement dépressif.

Après ce large tour d'horizon, nous venons de trouver que le montant de la rémunération, dans ses rubriques relatives au salaire de base et aux allocations familiales que les salariés de M.J.M perçoivent, rémunération non équitable, suscite des comportements dépressifs qui sont, respectivement, les sentiments de découragement et les situations difficiles.

Par rapport aux sentiments de découragement, les salariés éprouvent l'impression d'inutilité, se sentent découragés (fatigués), développent le dégoût de la vie, la tristesse et les sentiments d'autodépréciation.

Au regard des situations dites difficiles, nous avons découvert que les salariés ont l'impression que leur vie est vide, deviennent pessimistes, présentent les pensées négatives, donnent un mauvais présage et désespèrent.

Aussi, il existe une relation parfaitement négative entre la rémunération et le comportement dépressif.

Danger des comportements dépressifs en milieu de travail

La rémunération déclenche des réactions dépressives chez les salariés. Cette situation peut causer les problèmes de santé au travail si elle n'est pas suivie de manière adéquate. En d'autres termes, le

comportement dépressif trouvé s'avère dangereux, inefficace et produit des effets néfastes qui affectent la bonne marche de l'entreprise, cumulant ainsi démotivation et problèmes personnels du salarié. Ce comportement a pour effet de nuire à l'individu et à l'organisation. Il crée un dysfonctionnement interne qui ne permet pas au salarié de se sentir mobilisé. Ce dernier vit, à cause du salaire de base et des allocations familiales non équitables, dans une sorte d'incertitude et d'angoisse et se sent humilié. Il se met en colère à tout moment, développe de mauvaises attitudes et des griefs. Il se trouve contrarié de temps en temps par cette situation désagréable qui impacte sur le travail et qui, par conséquent, perturbe ses attentes. Il est poussé à des activités inopportunes. Les quotidiens professionnels se trouvent entachés, les relations au travail dégradées et l'image de soi, franchement, détériorée.

Discussion des resultats

Nous avons trouvé que la rémunération, à travers les aspects analysés, suscite des comportements dépressifs. Ces derniers vont à l'encontre, d'une part, du bien-être du salarié, de son épanouissement et, d'autre part, du développement de l'entreprise, étant donné que ce sont des actes qui, selon P.E. Spector et S. Fox (2005), cités par J. Le Roy (S.d), ont pour

intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes. Cette réflexion est reprise par S.L. Robinson et R.J. Bennett (1995), cités par G. Duguay (2016) qui estiment que ces comportements *transgressent significativement les normes organisationnelles et ce faisant, menacent le bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux en même temps.* Les résultats découverts et les réflexions des auteurs convergent, étant donné que ces comportements (contreproductifs), estiment Y. Vardi et E. Weitz (2002), cités par G. Turcotte (2007), *sont nuisibles et indésirables et ont tous pour effet de nuire, étant donné qu'il y a une injustice organisationnelle.*

Le paragraphe qui précède est en contradiction avec l'idée du développement de l'entreprise, de l'épanouissement du salarié et même de la réflexion faite par P. Desrumaux (2007) qui estime que dans l'entreprise, *les comportements doivent encourager le travail de salarié, le respecter et le mettre en valeur.*

Nous avons trouvé que le salaire de base perçu suscite les sentiments de découragement. Il se remarque, en effet, une sorte de sentiment de catastrophe imminente et d'incurabilité et l'impression d'être coupé de son entourage. Les résultats convergent avec ce que H. Bloch et al. (2011,

p.753) affirment en disant qu'on observe *une inquiétude, une irritabilité et une difficulté à vivre qui apparaissent. Le découragement, l'appréhension anxieuse de l'avenir,* confirment, sur la même page, les auteurs précités, *imprègnent progressivement le déroulement de la vie quotidienne du salarié.*

Par ailleurs, il n'a pas d'enthousiasme ni de confiance de soi. Il devient négligeant, non fiable. Les idées développées vont avec celles de B. Charles-Pauvers et al. (2006, p.9) qui parlent, dans le Big Five, *du névrotisme et de sa tendance à éprouver des affects négatifs,* à la suite de manque de justice distributive.

Dans le paragraphe précédent, les idées convergent étant donné que la rémunération non équitable perçue par les salariés ne confère pas un statut social respectable. Le salarié développe le dégoût. Il pense que ses actions et ses idées n'ont aucune valeur. Il ne se sent pas humain. Ses agissements sont atypiques. Il y a, ainsi, *des changements artificiels de sa personnalité* dont parle E. J.-P. Mwenze Wa Kyungu (2016, p.171), à cause de la rémunération non équitable. La rétribution ne lui confère pas un statut social qui lui permettrait de se sentir utile par rapport à lui-même et à d'autres, et de s'estimer à proportion de l'estime dont il se sent l'objet dans la société dont il est, par le travail, membre à part entière.

Le salarié perd la volonté de coopérer et la spontanéité qui constituent, en effet, l'une des bases fondamentales de réussite dans l'entreprise. Sa spontanéité de créer n'est plus renforcée. La rétribution n'est plus susceptible d'améliorer le contexte social dans lequel il est placé, il vit. Il y a, par conséquent, réduction ou comme le dit C. Mama (2006), *ralentissement volontaire de la production*. Les résultats trouvés ne cadrent pas avec les idées avancées par P. Desrumaux et al. (2012, p.59) qui parlent de *la promotion du bien-être de l'individu, du groupe et de l'organisation*. Dans les entreprises minières où nous avons été, le salarié ne peut pas donner des suggestions pour l'amélioration de l'organisation du travail. Il ne dénonce pas un comportement non conforme à l'éthique. Il reste, de nos jours, presque sans soutien. Il ne voit rien se réaliser qui puisse le secourir et le soutenir. Ses attentes sont loin d'être satisfaites.

Le salarié se pense sans valeur. Il y a un sentiment de rejet de soi-même qui s'installe dans lequel la personne estime qu'elle ne vaut pas grand-chose. Ce comportement dû à l'injustice distributive est explicité par H. Bloch et al. (2011, p.753) et a pour conséquence *le sentiment d'inutilité et de mésestime de soi provoque une angoisse vive*.

Il s'observe une perte d'énergie accompagnée de l'incapacité de sentir les émotions. Par ailleurs, l'intérêt porté au travail, à la vie familiale et sociale ainsi que le sommeil se dégradent. Le salarié perd les envies et éprouve des difficultés à entreprendre de projets, à se concentrer. Il en abuse par rapport à l'alcool. Sa vie se trouve marquée désormais par une sorte de ralentissement. Il ne ressent aucunement de joie. Il est caractérisé, en quelque sorte, par des sentiments d'engourdissement et d'émoussement affectif. Il parle moins que d'habitudes et répond aux questions avec le moins de mots possibles. C'est ce que H. Bloch et al. (2011, p.753) affirment en disant que le salarié est *envahi d'un sentiment pénible de tristesse profonde et constante, d'un pessimisme pathologique dominé par le sentiment de dégoût de la vie*.

Le salarié, tout en se dévalorisant, s'accuse d'être responsable des événements pénibles qu'il vit. Il développe de sentiment de culpabilité excessive et infondé. Il va changer de plus en plus de domicile en organisant de déménagement. Cela fait suite à ce que H. Bloch et al. (2011, p.753) nomment *sentiment d'indignité et d'autoaccusation*.

Le résultat auquel nous sommes arrivé va à l'encontre de la théorie de l'équité qui se fonde essentiellement

sur l'échange entre les contributions que le salarié apporte à son entreprise et les rétributions qu'il perçoit en retour. Etant donné cette iniquité, le salarié perd sa volonté d'innover. Il manifeste visiblement un désengagement et se comporte indifféremment par rapport à l'entreprise. Une rémunération non équitable suscite des sentiments, pour le salarié qui a une opportunité, de vouloir quitter l'entreprise et aller ailleurs. Les illustrations sont nombreuses. Dans le cas d'espèce, on le voit se désinvestir en réduisant ses efforts.

Nous avons découvert que la rémunération, à cause des allocations familiales non équitables, est à la base du développement de ce que l'on peut appeler les situations difficiles chez les salariés. Il s'observe ainsi que la famille (relations familiales) et les autres membres de l'entourage du salarié deviennent des victimes. Les conflits conjugaux, ou pire encore, le divorce s'en suivent. L'isolement social, dû à la carence relationnelle, s'installe. Il y a la baisse d'énergie et l'inactivité qui s'invitent. Le salarié renonce à accomplir des gestes les plus simples. Ceci corrobore l'idée avancée par H. Bloch et al. (2011, p.753) que le salarié *se plaint de fatigue que le repos ne répare pas*.

L'entreprise est, en effet, le lieu où le salarié évolue et où il découvre ainsi ses compétences. La mise en place d'une bonne et équitable justice de salaire de base ainsi que des allocations familiales, dans l'entreprise, permet, à cette dernière, la réduction des coûts supplémentaires inutiles, suscités par les comportements contreproductifs liés aux iniquités. Parce que ces dernières sont non équitables, les salariés ne contribuent pas tellement avec leurs valeurs positives par la participation afin de maintenir et de soutenir les structures et les règles de l'entreprise. Ils ne peuvent pas, par exemple, se mobiliser ou mieux, comme disent M. Tremblay et T. Wils (2005, p.38), *réaliser des actions rémunérées ou non bénéfiques à l'organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective*. Le salarié a l'impression que sa vie, surtout sa tête, est vide, sans valeur ni espoir. Il a tendance à perdre sa face et a certitude d'être une mauvaise personne. Il a peu d'espoir d'améliorer étant donné que l'avenir est inquiétant. On dirait que sa vie a perdu tout sens, tout goût, toute couleur. Par conséquent, il se réfugie dans des activités autres que professionnelles. Les pensées négatives ne savent pas sortir de sa tête. Il perd l'esprit d'initiative. Tout effort de concentration, d'attention ne peut être tenu et entraîne une absence

totale d'initiative. Il pense que malheur pourrait lui arriver.

L'équité apparaît ainsi, à ce niveau, comme une clé pour anticiper les comportements des employés et engendrer ainsi la confiance. Elle consiste en une égalité, une impartialité et une intégralité au regard des salariés. Etant donné que les allocations familiales ne sont pas remises équitablement, le salarié a tendance à vouloir dévier les normes de l'entreprise et à atteindre, en termes de nuisance intentionnelle, cette dernière. Il se ligue contre elle en posant des actions malveillantes. Il se détourne de la mission principale et des objectifs de l'entreprise. Se sentant blessé, il veut mal faire, alors que la congruence personne-entreprise serait salubre pour l'épanouissement de l'un et de l'autre.

Les salariés ont, en effet, une représentation hostile de l'entreprise. Ils s'en prennent directement ou indirectement à celle-ci. Ils s'écartent souvent des normes établies et passent, par moment, comme des architectes de la destruction des biens propres de l'entreprise. Ces comportements sont hostiles et justifient l'idée de Susane Fox et ses collègues, cités par U. Hess (2003, p.15) qui pensent que *les injustices et les conflits provoquent la colère et l'anxiété des gens* (ici des salariés). La rémunération, à travers les

allocations familiales dans les entreprises minières, n'assure pas la subsistance des enfants du salarié. Elle ne procure pas le sentiment de bonheur. Elle ne permet pas au salarié d'améliorer les conditions de vie matérielles de ses siens. Cette explication justifie l'idée avancée par A. Abitan (2012, p.195) qui dit que *le dégoût émerge lorsque les individus sont directement confrontés à des comportements méprisants, humiliants* (ici) de leur chef et de l'entreprise.

Concernant la relation entre la rémunération et le comportement dépressif, nous avons trouvé qu'il y a une relation parfaitement négative entre les deux variables. Le comportement dépressif vient, d'une part, de la façon dont les structures salariales sont établies et, d'autre part, des aspects psychologiques que l'emploi procure et qui ne sont, cependant, pas pris en considération.

Conclusion generale

Lorsqu'on travaille, on doit, d'une part, donner le meilleur de soi-même pour que le rendement professionnel soit favorable et, d'autre part, gagner, en contrepartie, sa vie en étant traité avec équité. Le travail doit permettre au salarié de se libérer de la dépendance et d'aspirer au bonheur. Il doit créer un

lien social et rester un facteur essentiel de développement de l'entreprise et de l'épanouissement du travailleur. L'organisation au sein de laquelle un individu travaille joue un rôle important dans le bien-être de ce dernier. Elle est un lieu qui doit préserver le capital humain et qui favorise la réalisation de soi, les relations sociales positives. Par l'équité, elle encourage le salarié, non seulement, à s'investir davantage dans ses activités professionnelles et à remplir ses responsabilités, mais aussi, à redonner au travail sa place centrale et valoriser le capital humain.

Nous avons trouvé que le salaire de base non équitable suscite, auprès du salarié, d'une part, les sentiments de découragement. Le salarié fait, en effet, des victimes dans son entourage. Les conflits conjugaux s'ensuivent. D'autre part, nous avons découvert que l'isolement social s'installe. Il y a baisse d'énergie et l'inactivité s'invite. Tout ceci parce que les allocations familiales ne sont pas équitables. Concernant la relation entre la rémunération et le comportement dépressif, nous avons trouvé qu'il y a une relation parfaitement négative. La dépression vient, d'une part, de la façon dont les structures salariales sont établies et, d'autre part, des aspects

psychologiques que l'emploi procure et qui ne sont, cependant, pas pris en considération.

Les résultats affirment que l'organisation devient, alors, un témoin propice de l'émergence des comportements contreproductifs (ici dépressifs). Ces derniers sont la réponse à un préjudice. Ils vont à l'encontre des normes établies et menacent le bien-être de l'individu et de l'organisation. Ne pas payer la rémunération équitable veut dire ne pas valoriser et manquer de reconnaissance envers le travail exécuté par le salarié, exiger à ce dernier de ne pas faire confiance à l'entreprise et laisser la qualité de travail et les relations d'emploi se dégrader.

Voilà pourquoi nous privilégions et mettons en priorité l'idée, d'une part, de l'individualisation de la rémunération à partir de l'analyse de l'emploi et, d'autre part, de sa flexibilisation qui tient compte des réalités sociales du salarié et des résultats financiers de l'entreprise. L'individualisation et la flexibilisation de la rémunération apportent et installent l'idée de la justice organisationnelle. Cette dernière évalue la qualité de la relation qui lie le personnel à son employeur ou à son supérieur direct. Elles deviennent une logique sociale qui est un atout majeur à partir duquel l'équilibre qui est trouvé produit, par conséquent, des comportements éthiques au travail.

Elles contribuent au processus de transformation de l'entreprise et de l'épanouissement du salarié. Elles sont, non seulement, un signe et une condition de la bonne santé de l'entreprise mais aussi, le bien-être, du salarié.

d'étendre cette étude à l'analyse d'autres comportements.

Nous demandons aux chercheurs intéressés par ce domaine non négligeable des ressources humaines

References Bibliographiques

1. Abitan, A. (2012). Déterminants et conséquences du Dégoût Physique et Moral : du Jugement Stéréotypé à la Déshumanisation, Thèse de Doctorat en Psychologie, Université Paris Descartes.
2. Bloch, H. et al. (2011). Grand Dictionnaire de la Psychologie, Larousse, Paris.
3. Charles-Pauvers, B. et al. (2006). Des déterminants psychologiques de la performance au travail : Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Note 436 (06-9), Septembre. Code du travail loi n°0015/2002 du 16/10/2002.
4. Daco, P. (1960). Les prodigieuses victoires de la psychologie moderne, Collection Marabout Service, Editions Gérard et C°, Paris.
5. Desrumaux, P. (2007). Juger la valeur professionnelle et les conduites des personnes : effets des normes et des stéréotypes sur les jugements dans les organisations, (Habilitation à diriger des recherches), Document non publié, Université de Lille 3.

6. Desrumaux, P. et al. (2012). « Les comportements pro et anti-sociaux au travail : validation de deux échelles de mesure et liens avec des inducteurs organisationnels et individuels » In *le Travail Humain*, Vol. 75, n°1, pp.55-87.
7. Duguay, G. (2016). Les comportements anti-organisationnels au travail : Exploration de l'interaction entre la personnalité et l'environnement organisationnel perçu, Thèse de Doctorat en Psychologie du Travail et des Organisations, Université de Montréal.
8. Ferland, G. (1992). Introduction : les défis de la rémunération. Dans M. Audet, E. Deom ; J. Deschênes, G. Ferland, R. Laflamme, & J. Sexton (Ed), *Les défis de la rémunération*, (pp1-7) ; Sainte-Foy, QC, Canada : Les Presses de l'Université Laval.
9. Hess, U. (2003). *Les émotions au travail*, Fellow Cirano, Montréal.
10. Le Roy, J. (S.d). Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail : déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels, Thèse de Doctorat en Psychologie, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.
11. Lethielleux, L. (2008). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, Gualino éditeur, Paris.
12. Mama, C. (2006). Les comportements contreproductifs dans les équipes de travail et l'état psychologique des membres, Maîtrise en Sciences de la Gestion, Université de Montréal.

13. Mwenze Wa Kyungu E. J.-P. (2016). Praxis et Portrait politiques de Joseph Kabila Kabange. Une pédagogie pour la citoyenneté responsable en République Démocratique du Congo, Editions universitaires, Lubumbashi.
14. N'da, P. (2002). Méthodologie de la recherche. De la problématique à la discussion des résultats. Comment réaliser un mémoire, une thèse en sciences sociales et en éducation ?, 2^{ème} édition, Editions Universitaires de Côte d'Ivoire (EDUCI), Abidjan.
15. Soufiane Mohamed Chourouk (2006), Impacts des pratiques de rémunération variable sur la performance organisationnelle et financière de certaines PME manufacturières, Maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Trois – Rivières.
16. Tremblay, M., Wils, T. (2005). « La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », In *Gestion*, Vol. 30, n°2, pp.37-49.
17. Turcotte, G. (2007). Les effets des comportements contreproductifs d'équipiers sur l'engagement organisationnel des membres, Maîtrise en Sciences de Gestion, Université de Montréal.