

Climat de travail au sein des entreprises publiques en République Démocratique du Congo : Une étude appliquée à la Division Provinciale des Finances du Sud-Kivu

Par Mushagalusa Bihembe Dieudonné; Aziza Ntumba Emilie; Barhinjibanwa Kalembire Abraham Brazos

Institut Supérieur de Commerce de Bukavu
mushagabihembe@gmail.com

Institut Supérieur de Commerce de Lubumbashi
barhinjiro@gmail.com

Institut Supérieur de Commerce de Bukavu
emilieaznt@gmail.com

Received 3 December 2024; Accepted 17 January 2025; Available online 1 February 2025

Résumé

Le climat de travail a un impact significatif sur l'implication des salariés au travail. Un environnement de travail positif, caractérisé par une bonne communication, un soutien de la part de la direction de la division provinciale des finances et des collègues, ainsi qu'une reconnaissance du travail accompli, favorise l'engagement des employés. Ils se sentent plus motivés, investis dans leurs tâches, et ont tendance à être plus productifs et loyaux envers l'entreprise. A l'inverse, un climat de travail négatif, marqué par des tensions, un manque de respect, ou une mauvaise gestion, peut entraîner, un manque de respect, ou une mauvaise gestion, peut entraîner une démotivation et une augmentation du taux de turnover. Le climat de travail, ou climat organisationnel, est la perception qu'ont les employés envers leur milieu de travail. Il présente la personnalité de l'entreprise et peut être défini comme l'ambiance, le ressenti des travailleurs. Le climat de travail illustre la dimension affective de la vie au travail et est maintenant perçu comme faisant partie intégrante des conditions de travail (www.pechesmaritimes.org).

Mots clés : Climat de travail, rémunération, salariés, division, conditions de travail, communication.

Introduction

Phénomène observé

L'article portant sur le climat de travail est utile dans mesure où chaque individu au travail a besoin de la reconnaissance et d'une valorisation. En lui, il y a toujours des besoins pyramidés qui répondent à des lois de factualité événementielle et de grégarité sociale (Kalunga, 2018), car le climat de travail peut lui imposer la manière de s'impliquer au travail. Quand le climat de travail est hostile, même la

qualité de travail baisse de même que la productivité, ce qui s'est observé depuis des années dans plusieurs services de la fonction publique en République Démocratique du Congo, plus particulièrement à la Division Provinciale des Finances du Sud-Kivu.

Justification de l'étude

Sur le plan scientifique cette recherche est utile pour les sciences de gestion en générale et celles de gestion des ressources humaines en particulier.

C'est-à-dire, la façon dont nous pouvons organiser le travail via l'amélioration du climat de travail, une motivation pour que l'agent puisse fournir le meilleur de lui-même et contribuer à la réalisation des objectifs que s'assigne l'entreprise. En plus, cet article est un enrichissement bibliographique en matière de gestion des ressources humaines, dans le cadre de rémunérer, recruter, fidéliser et octroyer la promotion (recrutement interne, impliquer les salariés au travail) aux agents compétents de l'entreprise.

Sur le plan managérial cette étude essaie de faire comprendre les mécanismes d'implication des agents compétents au sein de la Division provinciale des finances, mais également la façon dont l'organisation du travail peut en découler. L'amélioration du climat de travail est une pratique de gestion de ressources humaines très complexe car, c'est l'homme qui est la première ressource de l'entreprise. Le gestionnaire de toute entreprise doit faire tout le moyen possible pour maintenir les employés jugés meilleurs et attirer d'autres en cas de nécessité pour apporter des idées nouvelles dans l'organisation, amener ceux qui existent à s'impliquer davantage au travail. Pour Adama Ouattara (2007), les facteurs influençant le climat de travail seraient le style de management, la

communication interne et les conflits interpersonnels qui affectent par la suite la productivité et la satisfaction des employés. Il met également en lumière comment la culture locale peut façonner le fonctionnement des organisations, notamment en termes de solidarité, de leadership, et de résolution de conflits. (Ouattara, 2007)

L'objectif de cette recherche est décrire les effets du climat de travail sur l'implication des salariés au travail en République Démocratique Du Congo, surtout au niveau de la Division Provinciale des Finances au Sud-Kivu. Avec une approche qualitative, des entretiens réalisés auprès de 15 agents, l'étude aborde les différentes études théoriques qui la soutiennent, la question des recherche, les hypothèses, les principaux résultats qualitatifs, les conséquences du climat de travail sur la performance ainsi que la discussion des résultats suivie de la conclusion.

Théorisation de l'étude

Définitions et cadres conceptuels du climat de travail

D'après Luc Brunet et André Savoie (2016), décrivent le climat de travail comme « l'ensemble des perceptions partagées des employés sur les caractéristiques objectives d'une organisation ».

Ces perceptions influencent le comportement des employés et servent à interpréter la réalité en milieu de travail. Les dimensions incluent le soutien organisationnel et la qualité de l'environnement de travail, qui ont un impact sur la santé psychologique et la performance organisationnelle (Brunet & Savoie, 2016)

Pour Kuenzi et Schminke (2009) définissent le climat de travail comme un ensemble de caractéristiques stables d'une organisation perçues collectivement par les employés. Cela inclut les politiques et procédures influençant les comportements des salariés (Kuenzi & Schminke, 2009)

Carr et al (2003) introduisent une approche par facettes pour analyser le climat de travail, mettant l'accent sur des dimensions spécifiques comme le soutien organisationnel ou l'autonomie comportementale, permettant une meilleure compréhension de ses impacts sur les résultats organisationnels et personnels (Carr, 2003).

Cadre conceptuel

Approche multidimensionnelle

Le climat de travail est analysé à travers plusieurs dimensions comme la gestion des tâches et des relations, la communication interne et les pratiques de reconnaissance des employés. Ces éléments

structurent la dynamique organisationnelle et déterminent l'efficacité des relations professionnelles (SafetyCulture, 2023)

Adaptation au contexte

Dans des contextes comme la pandémie de COVID-19, des ajustements tels que le télétravail et des modèles d'affaires transformés ont modifié le climat de travail. Cela a souligné l'importance du soutien organisationnel perçu pour maintenir l'engagement des employés (Jiriri, 2020)

Ces définitions et cadres conceptuels montre que le climat de travail est une notion centrale dans la gestion organisationnelle, influençant non seulement la satisfaction et la motivation des employés, mais aussi la performance globale de l'organisation.

Facteurs influençant le climat de travail

Les éléments internes et externes qui façonnent le climat de travail, notamment dans les entreprises publiques, comprennent divers facteurs liés à la structure, à la culture organisationnelle, et à l'environnement global de l'entreprise (Kuenzi & Schminke, 2009).

Éléments internes

- *Les relations interpersonnelles* : Les relations entre collègues et avec la hiérarchie

influencent fortement le climat de travail. La confiance, la reconnaissance, et la qualité des interactions jouent un rôle clé dans la cohésion des équipes et la satisfaction au travail.

- **Le leadership** : le style de leadership pratique, qu'il soit participatif, autoritaire ou déléguatif, a un impact direct sur la motivation des employés et leur perception de l'équité et de la clarté des objectifs
- **Conditions de travail** : Les infrastructures, les outils fournis, la charge de travail et les horaires déterminent en grande partie le confort physique et mental des employés.
- **Culture organisationnelle** : Les valeurs partagées, les normes implicites et la vision d'ensemble définissent le climat organisationnel et influencent les attitudes et comportements des employés
- **Gestion des ressources humaines** : Les politiques RH telles que la formation, les opportunités de développement, les rémunérations et le suivi de l'engagement sont cruciales pour créer un environnement stimulant

Éléments externes

Contexte socio-économique : Les crises économiques, la pandémie de COVID-19, ou encore les restructurations publiques, les attentes et les perceptions des employés quant à leur stabilité professionnelle et leur rôle dans l'organisation

Régulation gouvernementales : Les lois et règlements relatifs au droit du travail et aux normes de sécurité peuvent influencer directement la manière dont les entreprises publiques fonctionnent et gèrent leurs employés

Perception publique : Dans les entreprises publiques, les attentes des citoyens quant à la transparence, l'efficacité, et la responsabilité sociale ajoutent une pression supplémentaire qui peut impacter le climat interne.

Un bon climat organisationnel repose sur des perceptions positives des employés concernant leur environnement de travail, notamment sur des aspects tels que l'esprit d'équipe, la reconnaissance, l'équité et les possibilités de développement. Ces éléments influencent directement leur motivation et leur bien-être (Thornton, 2024).

Approches pour optimiser le climat de travail :

- **Diagnostic continu** : utiliser des outils comme des baromètres sociaux, des enquêtes anonymes, ou des audits organisationnels pour évaluer le climat et détecter les signaux d'alerte (absentéisme, turnover élevé, démotivation)
- **Communication et collaboration** : Encourager une communication transparente et inclusive pour renforcer la confiance et l'engagement
- **Programme de bien-être** : Intégrer des initiatives comme la formation, le soutien psychologique et les activités d'équipe pour améliorer la satisfaction globale

Les études empiriques

Schneider B. et Barbera K.M. (2014), décrivent le climat de travail comme un ensemble de perceptions partagées par les employés sur leur environnement professionnel, influencé par les politiques, les pratiques et les comportements organisationnels (Schneider & Barber, 2014). Ainsi, les facteurs influents sont :

La bureaucratie : fréquente dans les entreprises publiques, elle peut engendrer des lenteurs administratives et une certaine rigidité ;

Le leadership : un style de gestion ouvert et participatif améliore généralement le climat de travail ;

Les motivations et les valeurs : les employés de entreprises publiques sont souvent motivés par des objectifs de service public, ce qui impacte leur perceptions du climat.

En Afrique Kamdem E. (2020), conçoit le climat de travail comme un phénomène influencé par les spécificités culturelles, sociales et économiques propres aux organisations du continent africain. Il met en lumière plus aspects clés :

- Influence des réalités culturelles et sociales : l'auteur souligne que les pratiques managériales en Afrique doivent tenir compte de facteurs culturels tels que la diversité ethnique, les traditions communautaires, et parfois des croyances spécifiques, comme la sorcellerie, qui peuvent influencer les dynamiques relationnelles et la perception du travail ;
- Le rôle du leadership : il insiste sur l'importance d'un leadership inclusif et adapté au contexte locale pour instaurer un climat de travail positif. Ce type de leadership doit intégrer des valeurs telles que la solidarité, le respect des hiérarchies sociales et la prise en compte des attentes communautaires
- Enjeux de la contextualisation : Kamdem critique l'application des modèles de management importés d'Occident sans

adaptation au contexte africain enraciné qui considère les conditions locales, favorisant ainsi un climat de travail harmonieux et productif (Kamdem, 2020)

- Le réforme des organisations publiques : dans les administrations publiques, il met en avant les défis liés à la bureaucratie, au manque de ressources et aux attentes des employés en matière de stabilité et de reconnaissance. Un climat de travail favorable nécessite de réduire ces obstacles tout en renforçant la transparence et la motivation. Kamdem conçoit le climat de travail en Afrique comme un système complexe, façonné par les interactions entre les cultures locales, les structures organisationnelles et les pratiques managériales adaptées ;

D'après Nlandu, T.M. (2019), qui a travaillé sur les entreprises publiques en RDC, le climat de travail est défini comme l'atmosphère générale ressentie par les employés au sein d'une organisation. Il joue un rôle crucial dans la motivation, l'engagement et les performances individuelles et collectives. Dans le contexte congolais, les études montrent que les facteurs tels que les relations hiérarchiques (relation supérieur-subordonné), la justice organisationnelle, les conditions de travail, et la perception de la gestion influencent

considérablement le climat social. Par exemple, un climat positif permet aux employés de fournir des efforts au-delà des exigences de leur poste, ce qui améliore les performances globales de l'entreprise. Cependant, des défis liés à l'instabilité économique et à la gestion des ressources humaines dans certaines entreprises publiques ont été identifiés comme des freins (Nlandu, 2019).

D'après Jean-Marie Peretti (2016), parlant de la Santé, sécurité et bien-être au travail, le DRH de demain sera ordonnateur du cadre de vie au travail et garant du mieux vivre en entreprise. L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail, la sécurité, la santé et le bien-être au travail. L'action concernant le bien-être au travail se développe dans quatre directions : *l'ergonomie, l'organisation du travail, la sécurité et la santé*. L'entreprise se préoccupe du bien-être de ses salariés pour trois raisons : - *c'est responsable (dans le cadre de la RSE) ; - c'est nécessaire (dans le cadre de la réglementation) ; - c'est rentable*. Il existe des grilles spécifiques à une situation de travail ou à une entreprise et des grilles standardisées. Une grille d'analyse peut être utile pour former ou sensibiliser aux contraintes qu'il faut prendre en compte dans l'analyse du travail (Peretti, 2016).

La sécurité; le risque d'accident du travail a diminué dans les secteurs concurrentiels; en partie du fait du ralentissement de l'activité économique. Le nombre d'accidents du travail avec arrêt comme leur fréquence par rapport au nombre d'heures rémunérées ont atteint, en 2009; leur minimum sur la période. Les ouvriers, les hommes et les jeunes sont les plus exposés aux accidents du travail. La construction reste le secteur le plus exposé, même si le risque d'accident du travail y diminue davantage. La cotisation versée chaque année ne représente qu'une partie du coût effectif d'un accident du travail.

L'efficacité de la politique de sécurité est conditionnée par son adaptation aux caractéristiques spécifiques de l'entreprise. C'est dire que l'étape préalable d'analyse et de recherche des solutions adoptées revêt une importance considérable. Les responsables disposent; souvent; d'un grand nombre d'informations et de moyens d'investigation. Cependant; le traitement de ces données présente des difficultés (Peretti, 2016). Depuis quelques années, les méthodes d'analyse des données qualitatives se sont développées. Les données relatives aux accidents du travail dans l'entreprise (déclaration d'accident et dossier individuel des accidentés) constituent une source essentielle dont le traitement permet une meilleure

prévention. Une telle analyse permet de définir les « points chauds » et d'orienter la politique de prévention. Elle doit être complétée par une étude de chaque accident grâce, notamment, à l'« arbre des causes ».

Les comportements hostiles au travail a fait remarquer que plus de 20 % des salariés estiment subir un comportement hostile dans le cadre du travail, d'après l'enquête Sumer publiée en 2010 (Peretti, 2016). Celui-ci peut prendre la forme de marques de mépris (plus souvent évoquées par les femmes), de dénis de reconnaissance du travail (davantage cités par les hommes) ou, plus rarement, d'atteintes dégradantes. Ces comportements émanent le plus souvent de personnes appartenant au collectif de travail (collègues ou hiérarchie). Les employés de commerce et de services, les fonctionnaires et agents à statut, les jeunes et les ressortissants étrangers se déclarent plus souvent touchés que la moyenne. Les comportements hostiles sont plus fréquents quand l'organisation du travail est marquée par des horaires atypiques ou par des dysfonctionnements, en particulier le manque de moyens pour effectuer correctement son travail et le manque d'autonomie. Les salariés concernés par ces comportements se déclarent plus souvent en mauvaise santé, ont davantage d'accidents du

travail et sont plus fréquemment absents que l'ensemble des salariés (Peretti, 2016).

Selon Daubas-Letourneux (2024), les accidents du travail sont des accidents dus au travail, annonce l'auteur en deuxième partie de son ouvrage. L'affirmation est soit tautologique-puis qu'on met son corps à disposition pendant le temps du travail, puisqu'on ne vaque pas à ses occupations personnelles, tout ce qui s'y passe doit être rattaché à cette hétéronomie de principe soit excessive. Il y a des accidents « bêtes » partout, y compris au travail. (Daubas-Letourneux, 2024).

Quant à Legrand & Darbus (2024), l'auteur s'intéresse à la faible mobilisation des dispositifs de prévention formelle dans les TPE, où sont développés en revanche, une « myriade de micro-comportements, de régulations, associés à des savoir-faire de prudence » ainsi que des « usages informels des règles de sécurité » (Legrand & Darbus, 2024).

Les dispositifs de prévention formelle, comme le document unique d'évaluation des risques, à actualiser tous les ans, semblent inadaptés aux petites structures ainsi qu'à la nature de leur activité. Lorsque les collectifs de travail investissent ces dispositifs, en particulier les équipements de protection individuelle, cela s'explique par le profil

gestionnaire des patron (nes), le fait d'avoir connu un accident grave ou d'avoir eu la visite d'un corps d'inspection, ou encore de vouloir mettre à distance la souillure, par exemple en portant des gants lorsqu'un(e) client (e) du salon de coiffure présente des poux (Legrand & Darbus, 2024).

En dépit d'une culture professionnelle qui tend à imputer la responsabilité d'un accident aux individus, les pratiques informelles de régulation collective sont nombreuses, sans nécessairement être qualifiées comme telles. Deux types de stratégies sont observées, qui consistent, d'une part, à « diviser, diluer, parcelliser, dans l'espace ou dans le temps, le poids ou la tâche » et, d'autre part, à temporiser, c'est-à-dire à « jouer sur les rythmes de l'exposition des corps aux tâches les plus pénibles, en les rapprochant des temps de repos » (Legrand & Darbus, 2024).

Pour (Ganault, 2024), dans une logique d'intensification du travail portée par les directions d'entreprise, « changer est alors jugé préférable à ne pas changer. Changer de façon importante est préférable à changer seulement un peu. Changer bientôt et sans s'attarder est préférable à changer de façon graduelle et étalée dans le temps ».

L'intensification du travail, alimentée notamment par les changements hâtifs, a également des

conséquences sur la qualité finale du travail fait. Dans la pâtisserie, où les produits sont périssables et leur préparation inscrite dans une « gestion fine de contraintes temporelles multiples » un arbitrage est parfois rendu entre une gestion plutôt « artisanale » ou plutôt « industrielle » ; approches a priori contradictoires, elles ont chacune un coût (respectivement le surmenage et la perte de sens) (Ganault, 2024). Dans l'horticulture, la culture des produits périssables est soumise aux évolutions imprévisibles de la biosphère, et à des contraintes de plus en plus rigides et imposées, mettant les chefs de culture face à des « équations impossibles ». Sont privilégiées les tâches « censément productrices de valeur ajoutée », au détriment. Il s'agit des conducteurs d'un pont roulant, étudiés par Corinne Ganault dans le secteur de la sidérurgie.

L'auteur s'intéresse aux fins de carrière, qui peuvent se traduire par un ajustement des conditions de travail via un allègement des contraintes, faute de quoi les individus risquent d'être amenés à cesser leur activité professionnelle. Ces évolutions des conditions de travail ont souvent néanmoins pour conséquence une situation professionnelle moins stimulante pour les travailleurs, qui y trouvent moins d'occasions d'apprendre ou de mobiliser leurs savoirs à

l'approche de la retraite et y portent donc moins d'intérêt, de passion. Les politiques publiques, qui pourraient avoir pour mission d'accompagner cette période en facilitant et en encourageant la mise en place de temps de réflexion pour l'entreprise, et d'échanges et de transmission entre collègues, ainsi que des aménagements horaires, sont d'après les auteurs plutôt guidées par le « modèle de la hâte » et « gouvernées par les nombres » (Ganault, 2024).

D'après Georges Kouamé (2015), ce dernier a parlé de l'implication des salariés au travail en particulier dans le cadre des entreprises africaines mais également explore les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines, avec un accent sur la motivation, l'engagement des salariés et les spécificités culturelles. (Kouamé, 2010) (Borocho, 2015). Il en est de même pour les entreprises congolaises de la fonction publique, où certains salariés sont moins impliqués au travail suite à la démotivation ou d'autres aspects liés au climat de travail.

Pour (Tchami, 2017), la motivation et l'engagement des salariés des entreprises africaines sont influencés notamment par le rôle du leadership, des politiques salariales et des systèmes de récompenses (Tchami, 2017). Quant à la division provinciale des finances au Sud-Kivu, les salaires

selon une catégorie d'agents est insatisfaisant car ne répond pas à leurs aspirations, mais aussi le style de management y est moins participatif.

Dans le contexte africain, Ousmane Ndiaye examine l'influence des valeurs culturelles sénégalaises sur l'engagement des salariés et propose des stratégies adaptés pour renforcer leur implication dans un contexte local. (Ndiaye, 2014). En contexte congolais, les employés de la fonction publique, plus particulièrement ceux de la division provinciale des finances nécessitent un traitement équitable leur permettant de s'impliquer au travail et devenir de plus en plus innovateurs dans l'exercice de leurs tâches.

S'agissant particulièrement de la Division provinciale des finances Bukavu, il s'observe depuis 2020, une baisse progressive de l'implication au travail suite au climat social en baisse. Cette situation préoccupante ne pourrait laisser indifférent aucun chercheur en Gestion des Ressources humaines. Ainsi, au regard de la baisse continué de l'implication au travail suite au climat social, il y a lieu de s'interroger sur la relation entre climat social et implication des agents de la Division provinciale des finances.

Questions de recherches et hypothèses

Questions de recherche

Quels sont les déterminants du climat de travail dans une entreprise publique ? Comment ces derniers contribuent à l'implication des salariés au travail ?

Hypothèses

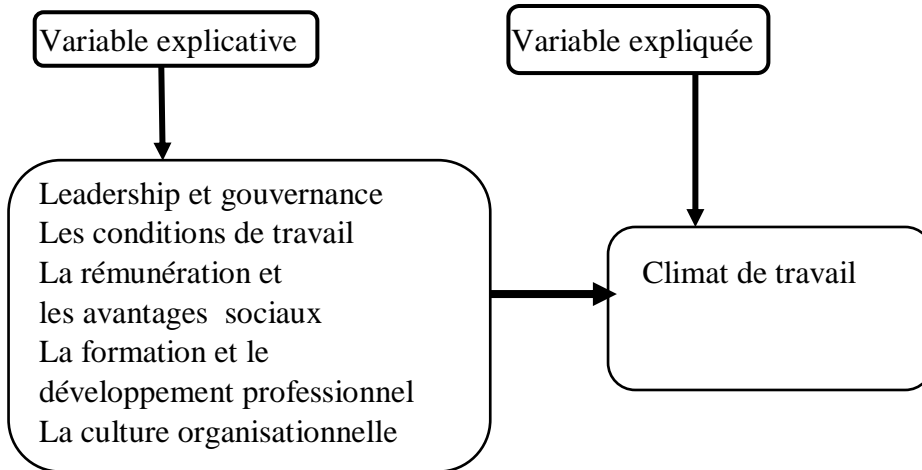
Pour répondre à ces préoccupations nous formulons les hypothèses suivantes :

Les déterminants du climat de travail sont :

- Leadership et gouvernance du fait qu'un leadership participatif et transparent améliore le climat de travail et renforce l'implication des salariés ;
- Les conditions de travail car des conditions de travail adéquates favorisent un climat positif et motivent les employés à s'impliquer davantage
- La rémunération et les avantages sociaux : une rémunération juste et régulière, associée à des avantages sociaux attractifs, augmente la satisfaction des employés et leur engagement
- La formation et le développement professionnel, la culture organisationnelle, les

relations interpersonnelles, le contexte économique ainsi que l'engagement syndical.

.Fig. n° 2. Modèle explicatif de l'étude



Source : conception sur base des hypothèses

Les résultats qualitatifs de la recherche

Les entretiens réalisés auprès de 12 salariés ont fait ressortir plusieurs déterminants du climat de travail au sein de la division concernée par l'étude qui pourraient contribuer à leur implication significative au travail tels que repris dans les tableaux et lignes suivantes.

Leadership et gouvernance

La manière dont les dirigeants encadrent, motivent et guident leurs équipes au sein de cette division

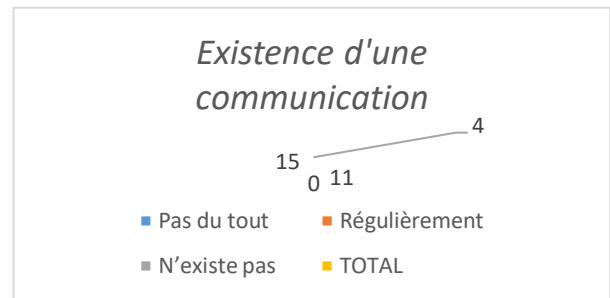
fait partie du climat de travail. Dans une entreprise publique comme la division provinciale des finances, cela inclut des responsabilités spécifiques liées à l'intérêt général et à la performance collective. Un leader efficace établit une vision claire pour l'organisation et communique régulièrement avec les employés. Cela favorise un sentiment de direction et d'engagement.

(1) Existe-il un style de communication au sein de la division des finances ?

Tableau n°1 : Existence d'une communication significative au sein de la DPF

	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	4	27
Régulièrement	11	73
N'existe pas	0	0
TOTAL	15	100

Source : les entretiens



Graphique 1.

Les résultats du tableau sur le leadership et la gouvernance de la division provinciale des finances révèlent une perception globalement positive en matière de communication avec les agents. En effet, 73% des répondants (11 sur 15) estiment que la communication est régulière, ce qui témoigne d'un effort notable de la part des responsables pour maintenir un dialogue constant avec leur équipe. Toutefois, il est important de noter que 27% des participants aux entretiens (4 sur 15) considèrent que cette communication est absente.

Cette disparité indique qu'il existe encore des marges d'amélioration pour rendre la communication plus inclusive et uniforme au sein de la division. Pour cela, il faudra des actions telles que l'instauration de mécanismes de feedback ou une meilleure structuration des canaux de communication pour renforcer la cohésion et la

satisfaction au sein de l'équipe tout en consolidant le leadership et la gouvernance de la division. « Certains chefs ne nous considèrent pas comme des humains quand ils donnent des ordres » (int.2). « Souvent on nous cache des informations quand il s'agit d'un avantage, pourtant tout le monde a droit l'information, ça je considère comme une discrimination » (int.3). « Pendant le contrôle administratif certaines informations liées au poste occupé ne nous sont pas livrées, et cela nous expose à des erreurs dans l'exercice du travail » (int.3.)

Conditions de travail

Des conditions de travail favorables (horaires raisonnables, environnement ergonomique, équipements adaptés) favorisent le bien-être physique et mental des employés, ce qui améliore leur moral et leur engagement. A l'inverse, des conditions de travail difficiles (pression excessive, risques pour la santé, surcharge de travail) peuvent

engendrer stress, démotivation et absences, détériorant ainsi le climat social.

(2) *Comment appréciez-vous les conditions de travail au sein de votre division ?*

Le tableau ci-dessous indique les avis des interviewés par rapport aux conditions de travail

dans lesquelles ces derniers exercent leurs tâches au sein de la division provinciale des finances du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo.

Tableau n°2. Appréciation des conditions de travail par les employés

Avis	Nombre	Pourcentage
Bonnes	2	13
Assez-bonnes	8	53
Très bonnes	5	33
TOTAL	15	100

Source : nos entretiens

L'appréciation des conditions de travail par les agents de la division provinciale des finances montre une perception globalement positive, mais avec des nuances qu'il est intéressant d'analyser.

Analyse des données Majorité « assez-bonnes » (8 sur 15) : La majorité des agents considèrent les conditions de travail comme « assez-bonnes ». Cela suggère que, bien qu'elles soient satisfaisantes dans l'ensemble, il existe probablement des marges d'amélioration. Ce jugement peut refléter des aspects positifs accompagnés de certaines insuffisances, comme des contraintes spécifiques

ou un manque de ressources dans certains domaines.

- **Perception « Très bonnes » (5 sur 15) :** Une proportion importante d'agents (un tiers) juge les conditions comme « très bonnes ». cela témoigne d'une satisfaction élevée chez ces individus, possiblement liée à des aspects tels que l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, la qualité des équipements ou les relations interpersonnelles.
- **Minorité «bonnes » (2 sur 15) :** Enfin, deux agents se limitent à une appréciation

simplement « bonne ». Chiffre, bien qu'assez faible, peut indiquer qu'ils perçoivent des aspects positifs, mais que d'autres éléments pourraient freiner leur satisfaction complète.

Interprétations possibles

- **Contexte global satisfaisant :** Avec 15 agents interrogés, 87% expriment une appréciation positive des conditions de travail (bonnes, assez-bonnes ou très bonnes). Cela témoigne d'un climat généralement favorable dans cette division).
- **Zones d'amélioration :** La prédominance du qualificatif « assez bonnes » suggère cependant des points à optimiser. Ces zones peuvent inclure la charge de travail, les opportunités d'évolution ou certains aspects du management.
- **Diversité des perceptions :** La variation des réponses peut être due à des différences individuelles dans les attentes ou les expériences (par exemple, nature des tâches, ancienneté ou soutien perçu).

- **Investigation ciblée :** une enquête ou des entretiens plus approfondis pourraient aider à identifier les domaines spécifiques à améliorer, notamment pour transformer les avis « assez bonnes » en « très bonnes ».
- **Renforcement des points positifs :** Les éléments appréciés par ceux qui jugent les conditions « très bonnes » peuvent être consolidés et étendus à l'ensemble des agents de la division provinciale des finances.
- **Communication et transparence :** Favoriser un dialogue ouvert pour mieux comprendre les attentes des agents et leur perception des améliorations potentielles.

En résumé, la perception des conditions de travail dans la division provinciale des finances est globalement positive, mais avec des nuances qui

Fig.n°3. L'infrastructure où fonctionne cette division en commune d'Ibamboulo est en cours de transformation en consensus encore plus fort. L'image qui suit représente la division où les entretiens s'étaient déroulés.

Recommandations



Après toutes ces informations disons que le climat de travail présente des avantages multiples quand il est bien suivi notamment : *l'engagement et/ou implication des employés ; la motivation au travail, la productivité, le courage, la reconnaissance ainsi que la satisfaction au travail, réduction du turnover.*

Le tableau ci-dessous présent l'analyse SWOT au

Source : Division Provinciale des finances du Sud-Kivu

sein de la division provinciale des finances

Tableau n°3 : Matrice SWOT de la Division Provinciale des Finances

Forces	Faiblesses
Maîtrise des aspects financiers y compris la gestion des masses salariales des agents de la fonction publique, sécurisation de l'immeuble de cette division	Organisation des services pas trop satisfaisante quant à l'élaboration des états de paie des agents, des salaires insatisfaisants conduisant à l'intention d'abandon des carrières (turnover).
Une bonne expérience justifiée par les agents de paie quant à la gestion des listings avec moins de pertes des fonds publics	Insatisfaction de certains collaborateurs à l'interne (les travailleurs), avec un absentéisme remarqué et les retards
Notoriété non négligeable de cette division en province du Sud-Kivu	Moins de reconnaissances et valorisation des collègues des services (relations entre collaborateurs en baisse). La collaboration interpersonnelle n'est pas garentie.
Opportunités	Menaces
La couverture par la force publique en cas de retard des salaires. Certains agents ont la possibilité d'aller en formation pour améliorer aussi leurs performances en administration	Présences des banques commerciales expéditives en matière des paies des salaires des agents. Des marchés pirates entourent la division avec tout le risque d'accident et de

De gaude à droite, cette division est entourée par des marchés pirates qui constituent une menace pour le déroulement des activités. Ceci peut facilement impacter le climat de travail (les bruits, risques de vol et d'accidents). Il s'y observe également l'obsolescence des outils de travail à l'intérieur.

	vols. Donc la culture de la communauté s'impose
La formation continue de certains agents des finances sur la NTIC	Menace de déclenchement des mouvements des grèves suite aux retards des salaires
Des infrastructures propres pouvant réduire tant soit peu le point des exigences fiscales	Discrimination dans le traitement des agents en matière d'octroi des avantages divers et au regard des postes occupés (promotions)

Source : notre conception

La rémunération et les avantages sociaux

La rémunération et les avantages sociaux sont des déterminants clés du climat de travail, car ils influencent directement la motivation, l'engagement et la satisfaction des employés. Ci-dessous quelques extraits d'entretiens.

Nous ne sommes pas satisfaits de la rémunération car elle ne parvient pas à répondre à nos besoins ». C'est une rémunération qui nous parvient toujours avec retard.

« Notre rémunération n'est pas étable. Il y a une forte discrimination quand il s'agit d'octroi des avantages sociaux ». Par conséquent je ne suis pas satisfait. Je propose de revoir la grille de rémunération, car il s'observe une forte discrimination chez nous. Cette situation peut affecter le climat de travail.

« Je ne suis pas satisfait, ma rémunération ne parvient à nouer les deux bouts du mois au regard de mes besoins ». Le retard observé quant à notre rémunération nous démotive à la division provinciale des finances. La discrimination dans l'octroi des avantages sociaux crée une insatisfaction. Cette situation a des conséquences sur notre climat de travail

« Les avantages sociaux sont accordés seulement à une catégorie d'agents, et pour cela je ne suis pas satisfait de ma rémunération dans sa globalité ». Ma rémunération n'a jamais subi d'augmentation depuis mon recrutement. Et le climat de travail en dépend

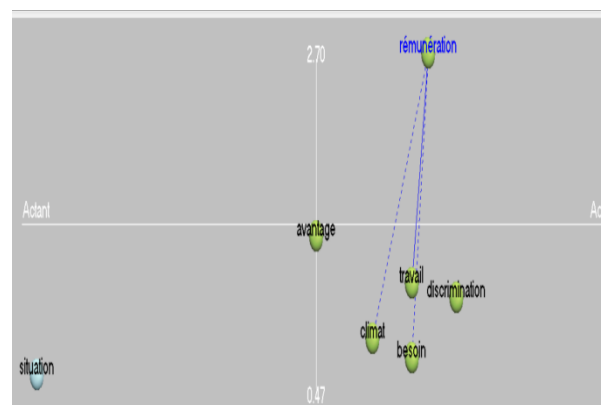
« Ma rémunération n'est pas motivante, par conséquent je fais recours à d'autres activités extramuros pour combler ce vide ». Ma rémunération c'est pour juste payer à manger. Les avantages sociaux sont donnés à certaines

catégories surtout les chefs et non les subalternes. Il s'observe une forte discrimination dans la répartition des avantages au sein de la division.

« Les avantages relatifs au logement par exemple sont seulement donnés aux leaders pourtant faisant partie de ma rémunération, et cette situation me démotive ». Le climat de travail ne s'en épargne pas.

« A cause de cette rémunération insatisfaisante le climat de travail subi des conséquences parfois, j'ai l'intention de chercher le boulot ailleurs où je gagnerai plus ». Mes besoins ne sont toujours pas satisfait grâce à cette rémunération qui est selon moi dérisoire.

Graphe Acteurs : Références utilisées



Source : Logiciel Tropes

Globalement, la rémunération est moins satisfaisante au sein de la division provinciale des finances, suite aux retards, la discrimination dans l'octroi des avantages sociaux. Cette rémunération ne permet pas de maintenir un climat de travail

positif en répondant aux besoins fondamentaux et en instaurant un sentiment d'équité au sein de cette division.

Conséquences sur la performance

Un climat de travail positif favorise l'engagement, la satisfaction et la productivité. A l'inverse, un climat de travail négatif peut générer des conflits, du désengagement et une diminution de la qualité du service rendu. (Schneider & Barber, 2014)

Le climat de travail reflète les perceptions des employés concernant leur environnement immédiat (politiques, pratiques relations). La culture organisationnelle, plus profonde, englobe les croyances, valeurs et hypothèses partagées qui façonnent ces perceptions. Selon Schein, le climat est une manifestation observable de la culture. Les leaders jouent un rôle central dans la création et la transformation du climat de travail, car ils influencent la culture organisationnelle par leurs décisions, comportements et valeurs.

Un climat de travail positif naît lorsque les politiques, les pratiques managériales et la culture organisationnelle sont cohérentes. Les écarts ou contradictions entre ces éléments peuvent engendrer un climat négatif. Ainsi un climat de travail sain encourage la collaboration, l'engagement et l'innovation, tandis qu'un climat négatif freine la productivité, augmente le turnover et génère du stress (Schneider & Barber, 2014).

Discussion des résultats

Les résultats qualitatifs de cette étude mettent l'accent sur les conditions de travail, la satisfaction au travail, l'implication des agents au travail, le salaire des employés ainsi que l'environnement de la division provinciale des finances du Sud-Kivu. Ces facteurs évoqués constituent des déterminants

du climat de travail mais qu'ils ne sont pas très pris en compte au sein de cette structure. Ces résultats se rapprochent des études réalisées par (Ganault, 2024) qui dit que l'intensification du travail, alimentée notamment par les changements hâtifs, a également des conséquences sur la qualité finale du travail fait. Dans la pâtisserie, où les produits sont périssables et leur préparation inscrite dans une « gestion fine de contraintes temporelles multiples » ; un arbitrage est parfois rendu entre une gestion plutôt « artisanale » ou plutôt « industrielle » ; approches a priori contradictoires, elles peuvent avoir chacune un coût (respectivement le surmenage et la perte de sens). De même que les études de (Tchami, 2017), qui dit que la motivation et l'engagement des salariés des entreprises africaines sont influencés notamment par le rôle du leadership, des politiques salariales et des systèmes de récompenses (Tchami, 2017).

5. Conclusion

Au terme de cette rédaction disons que le climat de travail se réfère à l'atmosphère générale au sein d'une organisation, influencée par des facteurs tels que la communication, les relations entre collègues, le leadership et la reconnaissance. Un bon climat de travail favorise une ambiance positive et collaborative, ce qui peut améliorer la productivité et la satisfaction des employés. L'implication des employés au travail désigne par ailleurs l'engagement, motivation et investissement personnel dans leurs tâches et objectifs de l'entreprise, à savoir la Division Provinciale des Finances du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo. Lorsque les salariés se sentent valorisés et écoutés, ils sont généralement

plus impliqués, ce qui peut entraîner de meilleures performances et une réduction du turnover.

Bibliographie

Boroho, I., 2015. *L'implication des salariés dans les entreprises africaines : entre motivation et défis culturels*. 1e éd. Dakar: Editions Harmattan AFrique.

Brunet, L. & Savoie, A., 2016. *Le climat de travail : Au coeur de la dynamique organisationnelle*. Cairn.info éd. Paris : Les Essentiels de la Gestion .

Carr, J. C. F. D., 2003. Climate perceptions matter : A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 88(4), pp. 605-619.

Daubas-Letourneux, V., 2024. Accident de travaux du travail. Des morts et des blessés invisibles, Montrouge, Bayard. *Travail et Emploi*, 2023-2024(172), pp. 2-6.

Ganault, J., 2024. « Corinne Gaudart, Serge Volkoff, Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail ». *Travail et Emploi*, Issue 172, pp. 1-3.

Gibson, J., 1991. *Environnements organisationnels, Organizations : Behavior, structure*. 7e éd. McGraw-Hill: Organizations .

ISAFFO, J.-R., 1990. *Les conditions de travail*. 3e éd. Kinshasa: UNIKIN.

Kalunga, M., 2018. *Introduction au Management*. Lubumbashi: inédit.

Kamdem, E., 2020. *Management interculturel en Afrique : Diversité culturelle et performance organisationnelle*. Paris : L'Harmattan.

Kouamé, G., 2010. *La gestion des ressources en Afrique : Dynamiques et défis*. 1e éd. Abidjan: Presse Universitaires d'Afrique.

Kuenzi, M. & Schminke, M., 2009. Assembling fragments into a lens : A review, critique, and proposed research agenda for organizational work climate literature. *Journal Of Management*, 3(35), pp. 634-717.

Legrand, E. & Darbus, F., 2024. Santé et travail dans les TPE. S'arranger avec la santé, bricoler avec les risques. *Travail et Emploi*, Issue 172, pp. 1-3.

Marie-Claude, G., 2024. Le climat de travail. *Commission des partenaires du marché du travail à Québec*, Octobre, pp. 4-5.

Ndiaye, O., 2014. *Travail et culture : les défis de l'implication dans les organisations sénégalaises*. 1e éd. Dakar: L'Harmattan Sénégal.

Négroni, C. & Bessin, M., 2024. Parcours de vie. Logiques individuelles, collectives et institutionnelles. *Sociologie du travail*, 66(3), pp. 1-2.

Nlandu, T., 2019. *Les entreprises publiques en RDC : Défis de la réforme et gouvernance*. Kinshasa: Press Universitaires de Kinshasa.

Ouattara, A., 2007. *Le climat social dans les organisations africaines*. Abidja: Les éditions CEDA.

Pennaforte, A. & Jean-Louis Guinard, J.-P. H., 2018. *Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés*. 3e éd. Paris: Dunod.

Peretti, J.-M., 2016. *Gestion des ressources humaines*. 21e éd. Paris : Vuibert.

Plane, J.-M., 2008. *Théories des organisations*. 3e éd. Paris : Dunod.

Schneider & Barber, 2014. *The oxford Handbook of organizational climate and culture*. New York: Oxford University Press.

Tchami, A., 2017. *Motivation et performance dans les entreprises africaines*. 2e éd. Yaoundé: Edition CLE.

Thornton, R. C. G., 2024. *Comment créer un climat de travail favorable à la santé des employés*.

Montréal : Raymond Chabot Gant Thornton: consulté sur www.rcgt.com.