



Revue-IRS



Revue Internationale de la Recherche Scientifique
(Revue-IRS)

ISSN: 2958-8413

Vol. 4, No. 3, Juin 2026

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.



PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SATISFACTION AU TRAVAIL DU PERSONNEL DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET UNIVERSITAIRE CONGOLAIS : ETUDE MENE E A PARTIR DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DE L'INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE DE BANDUNDU

¹TSHIBANGU MULANGU Gilbert ,²KALONJI ODIE Alain ,³MABWAZIMI MPUA Achille,
⁴CIBEMBE, SHOBOLE Solange, ⁵BUYIMUFANKOLO Verlaine

Université Nationale Pédagogique (RDC)

¹Enseignant-chercheur à l'ISC/BDD , Apprenant en Sciences de Gestion, Université Pédagogique Nationale (RDC)

²Enseignant-chercheur à l'ISC/BDD , Apprenant en Sciences de Gestion, Université Pédagogique Nationale (RDC)

³Enseignant-chercheur, Apprenant en Sciences de Gestion, Université Pédagogique Nationale (RDC)

⁴Apprenante en Sciences de Gestion, Université Pédagogique Nationale (RDC)

⁵Enseignante-chercheure à l'ISC/BDD, Apprenante en Sciences de Gestion , Université Pédagogique Nationale (RDC)

Résumé : Ce papier essaie d'examiner le lien (corrélation) entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le niveau de satisfaction au travail du personnel administratif d'un (01) établissement public d'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bandundu en RDC : l'institut supérieur de commerce de Bandundu (ISC/BDD).. Pour ce, un questionnaire y a été administré pour apprécier l'adéquation de quatre (04) pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation et développement, évaluation) avec une échelle d'appréciation de la satisfaction au travail ; sur un échantillon de 60 agents du personnel administratif. Il en est résulté une corrélation positive et significative entre les pratiques de gestion des ressources humaines retenues dans cette étude et la satisfaction au travail opinée par les enquêtés.

Mots-clés : Pratiques de Gestion des Ressources humaines, Recrutement, formation et développement, évaluation , gestion de carrière , Satisfaction au travail.

Abstract : This paper examines the relationship (correlation) between human resource management practices and job satisfaction levels among administrative staff at a public higher education institution in Bandundu, Democratic Republic of Congo: the Bandundu Higher Institute of Commerce (ISC/BDD). A questionnaire was administered to assess the alignment of four human resource management practices (recruitment, training and development, performance evaluation, and career management) with a job satisfaction rating scale, using a sample of 60 administrative staff members. The results showed a positive and significant correlation between the human resource management practices identified in this study and the job satisfaction reported by the respondents.

Keywords: Human Resource Management Practices, Recruitment, Training and Development, Performance Evaluation, Career Management, Job Satisfaction

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20580541>

Introduction

L'intérêt manifesté de plus en plus aussi bien par les scientifiques que les praticiens, d'organiser les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en un modèle intégré et cohérent, s'inscrit dans un courant de recherche administrative qui remonte à près de quatre décennies. Les premiers travaux à s'intéresser à cette question sont ceux des auteurs tels que **Fenton-O'creevy (1995)** ainsi que ceux de **Dyer et Holdent (1988)**, lesquels ont mis en lumière la nécessité pour les organisations, d'harmoniser la technologie et la structure organisationnelle avec les pratiques de GRH. Dans le même registre, on peut épinglez des nombreuses études qui prônent la création d'un alignement interne entre la structure organisationnelle, les tâches, les processus administratifs et le personnel (**Peretti, 2017 ; Mayemba, 2024**).

C'est ainsi que, **Baron et Kreps (cités par Haegel, 2022)** avancent qu'il existe deux raisons principales pour lesquelles une organisation pourrait bénéficier de l'intégration de la cohérence ses pratiques de GRH. Il s'agit en premier lieu, de l'idée que l'intégration des pratiques de GRH en un système cohérent offre à l'entreprise des avantages techniques.

En effet, si une entreprise met en place une politique structurée de formation et de développement de son personnel, elle doit également adopter des pratiques de recrutement formelles et efficaces pour sélectionner les candidats les plus adaptés à cette politique RH, tout en mettant en place des mesures pour réduire le taux de rotation d'un personnel dont la valeur s'est accrue. Sans cette cohérence, l'organisation court le risque de perdre des bénéfices considérables.

En second lieu, d'autres travaux soutiennent que l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines, guidée par des principes de psychologie cognitive et perceptive, offre un message distinct et uniforme à l'ensemble du personnel. Cela favorise leur compréhension des exigences de l'organisation, conduit à un accroissement de la satisfaction, et encourage l'adoption des comportements désirés par l'entreprise. De même, Shaw et Prennushi (mentionnés par Fields & Thacker, 1991) ont démontré que l'existence de systèmes cohérents de gestion des ressources humaines permet à une société d'augmenter considérablement son efficacité organisationnelle, en partie grâce à un renforcement de la satisfaction des employés au travail.

Par ailleurs, l'importance de garantir la satisfaction des employés est justifiée par diverses recherches démontrant que les travailleurs satisfaits ont tendance à offrir un service client de qualité supérieure (Gil & al., 2008), sont moins susceptibles de quitter leur poste et contribuent positivement à la performance générale de l'entreprise.

En sus, plusieurs chercheurs ont observé que les milieux de travail agréables sont liés à une diminution des problèmes et des tensions, et que les employés ont une propension à être davantage collaboratifs, serviables, respectueux et attentifs envers les clients et leurs collègues.

En République Démocratique du Congo (RDC) en effet, dans la plupart des entreprises, tant du secteur public que privé en général, et dans les établissements d'enseignement supérieur et universitaire en particulier ; les gestionnaires, indépendamment de leurs caractéristiques, recrutent, évaluent, forment et gèrent les ressources humaines sans nécessairement respecter les principes de cohérence.

Dans la présente étude, nous cherchons à établir un lien entre la cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation et développement, évaluation) avec la Satisfaction au Travail des Agents Administratifs de l'Institut Supérieur de Commerce de Bandundu (ISC/BANDUNDU).

D'où la question, dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines ciblées influencent-elles la satisfaction au travail des agents administratifs ? En d'autres termes, les pratiques de gestion de ressources humaines influencent-elles significativement la satisfaction au travail des agents susvisés ? L'objectif de cette recherche est de montrer comment la perception des pratiques de GRH explique la satisfaction au travail.

Cet article est structuré en quatre parties principales. La première partie propose une synthétique revue de littérature. La seconde partie présente l'approche méthodologie. La troisième partie quant à elle, fait ressortir les différents résultats obtenus. Et enfin, la dernière partie, propose les discussions de ces résultats et ouvre la voie à de nouvelles perspectives.

1. Revue de littérature

1.1. Pratiques de gestion des ressources humaines

Généralement, les pratiques de gestion des ressources humaines font référence à un ensemble d'activités visant à optimiser le bien-être des employés en matière de rendement et de contentement (Arcand, 2001). De nombreuses recherches attestent que ces pratiques jouent un rôle crucial dans le processus de production au sein des organisations. Parmi les pratiques, on compte le recrutement et la sélection, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion de carrière, la formation, l'évaluation des employés, la mobilité professionnelle, la rémunération ainsi que les conditions de travail, entre autres. Voici la liste des pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre à l'ISC/BANDUNDU : le recrutement, la formation et développement, l'évaluation, la gestion de carrière et la mobilité.

1.1.1. Recrutement

Le recrutement est l'ensemble des actions menées par l'entreprise et l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences ou aptitudes nécessaires pour occuper un poste (**Peretti, 2011**). Le recrutement et la sélection sont aux yeux de plusieurs spécialistes des indicateurs stratégiques qui permettent à l'organisation d'identifier, d'attirer et de sélectionner les candidats les plus qualifiés pour occuper des postes vacants au sein de l'organisation. Le recrutement implique de définir les critères de sélection, de diffuser des offres d'emplois, de mener des entretiens et d'évaluer les compétences des candidats (**Peretti, 2022**).

1.1.2. Formation et développement

La formation vise l'acquisition de compétences opérationnelles à court terme, tandis que le développement prépare le salarié à des responsabilités futures. Ensemble, ils constituent un investissement en capital humain qui devient une source d'avantage concurrentiel durable.

Dans le secteur public et universitaire, ils compensent souvent les limites salariales en renforçant le sentiment de reconnaissance.

L'investissement dans la formation, l'évaluation et la gestion des carrières améliore la productivité et la rentabilité (**Huselid et al., 1997**). Pour sa part, **Berg (1999)**, observe que la satisfaction des employés du secteur de l'acier est fortement liée à la présence de formation et à la multiplication des canaux de communication ; et les pratiques axées sur la participation et la communication réduisent l'insatisfaction au travail (**Guerin, Wils Et Lemire, 1997**).

1.1.3. Evaluation

Bazinet (cité par Lévesque, 2009) considère l'évaluation du rendement professionnel comme un acte qui consiste à porter un jugement sur la valeur de la contribution particulière d'un individu à l'organisation qui l'emploie. Il s'agit d'une analyse de la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Tremblay (2005) affirme que l'objectif de l'évaluation des performances individuelles est de distribuer les récompenses entre les employés ou de les sanctionner de manière à corriger certaines lacunes dans leur travail. Elle permet ainsi de prendre plusieurs décisions importantes quant à l'avenir de l'employé au sein de l'organisation.

L'évaluation du rendement dans les organisations, comme le stipule **Lévesque (2009)** répond à trois besoins importants, à savoir : le besoin des travailleurs de recevoir du feedback, le besoin des organisations de contrôler la performance de l'entreprise dans sa globalité et, enfin, leur besoin de contrôler les performances individuelles.

1.2. Travaux Antérieurs

Plusieurs études ont reconnu l'impact positif que les pratiques RH performantes ont sur le contentement au travail (**Garg, 2015 ; Ogbonnaya et Valizade, 2018 ; Dikambo, 2018**). En somme, ces méthodes expliquent la présence d'un tel lien, car leur mise en œuvre envoie des signaux sur l'appréciation que porte l'entreprise aux apports de ses collaborateurs (**Nadeem et Rahat, 2021**). Ainsi, en interprétant ces signaux, les employés apprécient leur situation professionnelle, ce qui se manifeste par une augmentation de leurs niveaux de satisfaction (**Ogbonnaya et Valizade, 2018 ; Fabi et al., 2012 ; Mudor & Tooksoon, 2011**).

Plus précisément, les techniques de choix qui se basent sur une affinité entre les valeurs des postulants et celles de l'entreprise (**Mira et al., 2019**). D'après Huo et Boxall (2018), il existe une corrélation positive entre les systèmes de rétribution variables et la satisfaction au travail. Bien que la force de la relation puisse varier d'une étude à l'autre, toutes semblent cependant concordantes quant à sa tendance (positive).

2. Cadre méthodologique

2.1. Participants à l'étude

La population de l'étude est constituée des agents administratifs de l'ISC/BDD. De cette population, un échantillon par convenance de 60 sujets a été extrait. Cet échantillon varie en fonction des caractéristiques sociodémographiques suivantes : (1) le genre, (2) la tranche d'âge et (3) l'ancienneté au travail. En ce qui concerne le genre, l'échantillon de l'étude est constitué de 40 hommes et 20 femmes. Au niveau de la tranche d'âge, nous avons 6 sujets âgés de moins de 25 ans, 18 sujets âgés de 25-34 ans, 19 sujets âgés de 35-44 ans,

L'étude concerne les fonctionnaires administratifs de l'ISC/BDD. Un échantillon pratique de 60 individus a été tiré de cette population. Ce groupe varie selon les critères sociodémographiques suivants : (1) le sexe, (2) la catégorie d'âge et (3) l'expérience professionnelle. Pour ce qui est du sexe, l'étude se base sur un échantillon de 40 hommes et 20 femmes. En ce qui concerne la répartition par âge, nous comptons 6 sujets de moins de 25 ans, 18 sujets dans la tranche d'âge de 25 à 34 ans et 19 sujets âgés de 35 à 44 ans., 11 participants ont entre 45 et 54 ans, et 6 sujets sont âgés de 55 ans ou plus. Pour ce qui est de l'ancienneté professionnelle, nous avons 36 individus avec moins de 10 ans d'expérience, 12 individus avec une expérience de 10 à 19 ans et enfin, 12 individus ayant entre 20 et 29 ans d'ancienneté.

2.2. Méthode et techniques de récolte des données

2.2. Technique et méthode de collecte des données

Nous avons employé la technique de sondage pour recueillir les informations. Une analyse de la cohérence de trois méthodes de gestion du personnel (recrutement, formation et développement et évaluation) a été réalisée, accompagnée d'une échelle de mesure de la satisfaction au travail. Dans cette recherche, nous avons instauré le questionnaire d'évaluation des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Ce questionnaire a été élaboré en se basant sur les écrits concernant les méthodes de gestion des ressources humaines. Trois pratiques ont été examinées, comprenant le recrutement, la formation et l'évaluation. Ce questionnaire est constitué de 14 questions réparties entre les différentes pratiques qui constituent les thèmes du questionnaire.

Pour mesurer la satisfaction au travail des individus sondés, nous avons employé l'échelle de satisfaction au travail dérivée du Questionnaire de Satisfaction au travail du Minnesota (Hauret, 2006). Cette échelle évalue cinq éléments ou facettes de la satisfaction au travail. Cela inclut : la satisfaction liée à l'autonomie, la satisfaction liée aux tâches, la satisfaction liée à la reconnaissance et à l'organisation du travail, la satisfaction en ce qui concerne l'utilité sociale et la satisfaction relative à la création d'emploi.

3. Résultats de la recherche

L'étude expose les conclusions en se référant à deux dimensions examinées dans notre étude : (1) la gestion des ressources humaines et (2) le contentement au travail. Ces deux éléments sont enrichis par les résultats liés à la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la satisfaction au travail.

2.3. Résultats relatifs au questionnaire d'appréciation des pratiques GRH

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

3.11. Première Pratique : recrutement.

Cette pratique est évaluée en se basant sur cinq questions (1, 2, 3, 4 et 5). Le tableau suivant illustre les réponses des participants à l'étude à ces interrogations.

Tableau 01 : répartition des sujets sur l'appréciation du recrutement

Questions	Réactions		Total
	Oui	Non	
1. Les besoins opérationnels donnent-ils lieu au recrutement	45 (75%)	15 (25%)	60 (100%)
2. Les besoins en compétences nouvelles donnent-ils lieu au recrutement ?	50 (83,33%)	10 (16,66%)	60 (100%)
3. La vacance de poste donne-t-elle lieu au recrutement ?	45 (75%)	15 (25%)	60 (100%)
4. Le calendrier de planification des ressources humaines donne-t-il lieu au recrutement ?	32 (53,33%)	28 (46,66%)	60 (100%)
5. Le calendrier de pacification des ressources humaines est-il respecté ?	37 (61,66%)	23 (38,33%)	60 (100%)

Il résulte de la lecture du tableau 1 que les sujets enquêtés apprécient positivement les éléments qui motivent un possible recrutement dans leur établissement. En d'autres termes, ils affirment que (1) les besoins opérationnels (75% d'approbation), 2) les besoins en compétences (83,6% d'approbation), 3) la vacance de poste (75%) et 4) le calendrier de planification (53,33%) donnent lieu au recrutement à l'ISC/BDD. Quoi de plus de normal que la majorité de sujets (61,66%) disent que le calendrier de planification des ressources humaines est respecté à l'ISC/BDD.

2.3.1. Deuxième pratique : formation et développement

L'appréciation de cette pratique est faite en fonction de quatre questions (6, 7, 8 et 9). Le tableau ci-dessous présente les réponses des sujets interrogés à ces questions.

Tableau 02 : Appréciation des sujets sur la formation et développement

Questions	Réactions		Total
	Oui	Non	
6. Avez-vous été informé sur l'importance de la formation ?	19 (31,66%)	41 (68,33%)	60 (100%)
7. Avez-vous été informé des avantages de la formation par rapport à votre poste ?	7 (11,66%)	53 (88,33%)	60 (100%)
8. Votre établissement vous a-t-il donné toutes les informations nécessaires au renforcement des capacités des agents ?	12 (20%)	48 (80%)	60 (100%)
9. Votre établissement a-t-il mis à votre disposition un planning annuel de formation ?	25 (41,66%)	25 (58,33%)	60 (100%)

Le tableau 2 révèle que les participants de l'étude apprécient négativement la pratique de formation telle qu'appliquée à l'ISC/BANDUNDU. En effet, seuls 31,66 % de sujets de l'étude sont informés sur l'importance de la formation ; à peine 11,66% de sujets de l'étude sont informés sur les avantages de la formation par rapport à leur poste ; seuls 20 % de sujets de l'étude disent avoir reçu toutes les informations nécessaires au renforcement de leur capacité, enfin, seuls 41,66% de sujets affirment que l'ISC/BDD a mis à leur disposition un planning annuel de formation.

2.3.2. Troisième pratique : Évaluation

Cette pratique s'évalue à partir de cinq questions, dont trois questions fermées (10, 11 et 12) et deux questions ouvertes (13 et 14). Pour les questions ouvertes, nous avons constaté que certains sujets avaient tendance à y échapper. C'est pourquoi, nous avons estimé nécessaire de conduire des entretiens informels avec les sujets pour avoir les informations nécessaires. S'agissant des questions fermées, nous présentons les opinions des sujets de l'étude dans le tableau qui suit.

Tableau 03 : Appréciation des sujets sur l'évaluation

Questions	Réactions		Total
	Oui	Non	
11. Êtes-vous évalué au sein de votre établissement ?	19 (31,66%)	41 (68,33%)	60 (100%)
12. L'évaluation faite au sein de votre établissement permet-elle de dégager les lacunes professionnelles ou les difficultés liées à l'exécution des tâches ?	31 (51,66%)	29 (48,33%)	60 (100%)
13. L'évaluation faite au sein de votre établissement vous permet-elle de bénéficier de la formation en cours d'emploi ?	19 (31,66%)	41 (68,33%)	60 (100%)

Les résultats du tableau 3 font dégager les constats suivants :

- seuls 31,66% de participant à l'étude affirment que leur travail est évalué au sein de leur établissement ;
- 51,66% de sujets affirment que l'évaluation faite au sein de leur établissement permet de dégager les lacunes professionnelles liées à l'exécution des tâches ;
- seuls 31,66% de sujets affirment que l'évaluation faite à l'ISC/BDD permet de bénéficier de la formation en cours d'emploi.

Des entretiens informels que nous avons eu avec les sujets de l'étude, ils affirment que (1) les évaluations sont faites par le chef de service et/ou le directeur, et cela, selon la catégorie socioprofessionnelle de l'agent, (2) les retombées de leurs évaluations peuvent être le fait de gagner la confiance et/ou du crédit chez le chef direct ainsi que des sanctions tant positives que négatives.

2.4. Résultats relatifs à la satisfaction au travail

Nous allons maintenant exposer les résultats de chaque question en lien avec chacune des dimensions de l'échelle de la satisfaction au travail considérée dans cette étude.

2.4.1. Premier thème : Satisfaction liée à l'autonomie

Ce thème est constitué de trois questions (n°1,2 et 3). Les réponses des sujets enquêtés à ces propositions sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 04 : Réactions des sujets à la satisfaction liée à l'autonomie

Questions	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
1. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités d'essayer mes propres méthodes pour réaliser le travail.	9 (5%)	15 (25%)	17 (28,33%)	19 (31,66%)	60 (100%)
2. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de travailler seul dans mon emploi.	28 (46,66%)	12 (20%)	12 (20%)	8 (13,33%)	60 (100%)
3. Dans mon emploi actuel, je suis	13	32	8	7	60

satisfait des possibilités de prendre des décisions de ma propre initiative.	(21,66%)	(53,33%)	(13,33%)	(11,66%)	(100%)
--	----------	----------	----------	----------	--------

Légende : TD : *Totalement en Désaccord* ; D : *en Désaccord* ; A : *en Accord* ; TA : *Totalement en Accord*.

Le tableau 4 montre que les participants de l'étude sont contents de leur autonomie professionnelle. Les sujets de l'étude apprécient positivement deux indicateurs sur les trois évaluant cette sous-dimension, ce qui justifie cette conclusion. Ils affirment ainsi, à des degrés variables, être satisfaits des possibilités d'essayer leurs propres méthodes pour réaliser leur travail (31,66% d'approbation) et des possibilités de prendre des décisions de leur propre initiative (53,33% d'approbation). L'indicateur évalué négativement par les sujets de l'étude a trait aux possibilités de ceux-ci de travailler seul dans leur emploi (46,66% d'approbation).

2.4.2. Deuxième thème : Satisfaction liée aux tâches

Cette dimension est composée de trois items (n°4, 5 et 6). Le tableau ci-dessous présente les réactions des sujets de l'étude à ces items.

Tableau 05 : Réactions des sujets à la satisfaction liée aux tâches

Questions	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
4. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	17 (28,33%)	5 (8,33%)	20 (33,33%)	18 (30%)	60 (100%)
5. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités de faire des choses qui utilisent mes capacités	4 (6,66%)	10 (16,66%)	30 (50,%)	16 (26,66%)	60 (100%)
6. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail	7 (11,66%)	10 (16,1%)	19 (31,66%)	24 (40%)	60 (100%)

Les résultats consignés dans le tableau 5 indiquent que les sujets de l'étude sont satisfaits de la répartition de leurs tâches. En effet, ils affirment, à des degrés différents, être satisfaits (1) des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps (33,33% d'approbation), (2) des possibilités de faire les choses qui utilisent leurs capacités (50% d'approbation) et (3) des possibilités de rester occupés tout le temps au cours de leur journée de travail (40% d'approbation).

2.4.3. Troisième thème : Satisfaction liée à la reconnaissance et à l'organisation du travail

Ce troisième thème de notre échelle est constitué de trois questions (n°7, 8 et 9). Les réactions des sujets de l'étude à ces questions sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 06 : Réactions des sujets à la satisfaction, à la reconnaissance et à l'organisation du travail

Questions	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
7. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de mon salaire par rapport à l'importance du travail que je fais	35 (58,33%)	10 (16,6%)	10 (16,66%)	5 (8,33%)	60 (100%)
8. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des compliments que je reçois pour l'accomplissement d'un bon travail	11 (18,33%)	11 (18,33%)	22 (36,66%)	16 (26,66%)	60 (100%)
9. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	10 (16,66%)	9 (15%)	40 (66,66%)	1 (1,66%)	60 (100%)

La lecture du tableau 6 révèle que :

- seuls 16,66% de sujets, à des intensités différentes, sont satisfaits du salaire qu'ils reçoivent par rapport à l'importance du travail qu'ils font ;
- 36,66% de sujets, à des nuances différentes, sont satisfaits des compliments qu'ils reçoivent pour l'accomplissement d'un bon travail ;
- 66,66% de sujets, à des degrés variables, sont satisfaits de la mise en œuvre des règles et des procédures internes de l'ISC/BANDUNDU.

2.4.4. Quatrième thème : Satisfaction liée à l'utilité sociale

Cette dimension est constituée de deux questions (n°10 et 11). Les réponses des enquêtés à ces questions sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 07: Réactions des sujets à la satisfaction liée à l'utilité sociale

Questions	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
10. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	23 (38,33%)	0 (0,0%)	17 (28,33%)	22 (36,66%)	60 (100%)
11. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	4 (6,66%)	6 (10%)	24 (40%)	28 (46,66%)	60 (100%)

La lecture du tableau 7 atteste le sentiment d'utilité sociale dans le chef des sujets de l'étude. Ils affirment, à des nuances différentes, être satisfaits des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise (36,66% d'approbation) et des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire (46,66% d'approbation).

2.4.5. Cinquième thème : Satisfaction liée à l'élaboration de travail

Cette dimension est composée de trois questions (n°12, 13 et 14). Le tableau ci-dessous présente les réactions des sujets de l'étude à ces questions.

Tableau 08 : Réactions des sujets à la satisfaction liée l'élaboration de travail

Questions	Réactions				Total
	TD	D	A	TA	
12. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la manière dont mes collègues s'entendent entre eux	9 (15%)	17 (28,33%)	26 (43,33%)	8 (13,33%)	60 (100%)
13. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la compétence de mon supérieur dans la prise de décisions	4 (6,66%)	7 (11,66%)	22 (36,66%)	27 (45%)	60 (100%)
14. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	15 (25%)	17 (28,33%)	12 (20%)	18 (30,0%)	60 (100%)

La lecture du tableau 8 indique que les sujets de l'étude sont satisfaits de leur élaboration de travail car deux indicateurs sur les trois de cette sous-dimension sont appréciés positivement par ces sujets. En effet, ils affirment, à des degrés différents, être satisfaits 1) de la manière dont leurs collègues s'entendent entre eux (43,33% d'approbation) et 2) de la compétence de leurs supérieurs hiérarchiques dans la prise de décisions (45% d'approbation). Cependant, seuls 20% de sujets de l'étude, à des nuances différentes, expriment leur satisfaction quant à la mise en œuvre des règles et des procédures internes à l'ISC/BDD contre 28,33% de sujets qui ont un avis contraire.

2.5. Relations entre les pratiques GRH et la satisfaction au travail

Nous avons utilisé le coefficient de rho de Spearman pour évaluer la corrélation entre les pratiques GRH et la satisfaction au travail, après avoir rempli tous les critères de ce test.

Table 09 : Relation entre les pratiques GRH et la satisfaction au travail

Dimensions	Ind. Stat.	S. Aut. (Q1)	S. Tâche (Q4)	S.R.O.T (Q7)	S.U.S. (Q10)	S.E.T (Q12)
Recrutement	Rho	0,19	-0,08	0,20	0,37**	0,19
	Sig.	0,12	0,52	0,11	0,00	0,13
formation	Rho	-0,06	0,17	0,21	0,42**	0,27**
	Sig.	0,62	0,16	0,09	0,00	0,03
Evaluation	Rho	0,17	0,26**	0,12	0,39**	0,33**
	Sig.	0,16	0,03	0,34	0,00	0,00
	Sig.	0,00	0,31	0,11	0,00	0,08

Légende : Sig : signification ; ** : coefficient significatif au seuil de 1%

De la lecture du tableau 9, nous avons abouti aux constats suivants :

- Le recrutement est lié de manière positive et significative à la satisfaction liée à l'utilité sociale ;
- La formation est liée de manière positive et significative à la satisfaction liée à l'utilité sociale et à la

satisfaction liée à l'accomplissement du travail.;

– La satisfaction liée à la tâche, l'utilité sociale et la satisfaction liée à l'élaboration du travail sont étroitement liées à l'évaluation.

3. Discussions des résultats

Les résultats de l'étude ont révélé que globalement, concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, les sujets enquêtés ont une appréciation négative de la formation et évaluation au sein de l'ISC/BDD. Cette conclusion découle du constat selon lequel seul le recrutement sur les trois pratiques GRH est perçu positivement. Les deux autres pratiques, appréciées négativement par les agents enquêtés, concernent la formation et l'évaluation.

En effet, pour ce qui est de la formation, (1) seuls 31,66 % des participants indiquent avoir été informés sur l'importance de la formation, (2) seulement 11,66 % ont été informés sur les avantages de la formation par rapport à leur poste, (3) 20 % disent avoir reçu toutes les informations nécessaires au renforcement de leur capacité et (4) 41,66 % affirment que l'ISC/BDD a mis à leur disposition un planning annuel de formation.

Pour ce qui est de l'évaluation, sa perception négative est justifiée par le fait que deux des trois indicateurs de ce domaine sont jugés défavorablement. Ces deux indicateurs concernent l'évaluation effective des agents (51,66 % de désapprobation) et la possibilité de bénéficier d'une formation suite à l'évaluation (51,66 % de désapprobation).. Des entretiens informels avec les participants révèlent que la plupart sont évalués par leurs supérieurs directs par observation durant l'exécution de tâches spécifiques, de façon occasionnelle et sans critères objectifs.

En mettant en relation ces pratiques GRH avec la satisfaction des sujets enquêtés, les résultats ont révélé une corrélation positive est observée entre ces pratiques et la satisfaction au travail des agents interrogés. Ces résultats démontrent, directement ou indirectement, l'impact significatif des pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction des employés. Dans la plupart des cas, les corrélations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les différents aspects de la satisfaction au travail sont positives. Ces résultats sont en accord avec ceux de Amah (2009), Fabi et al., (2012) et Mudor & Tooksoon, (2011), où il a été prouvé que les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent l'amélioration de la satisfaction et de l'engagement des employés, ce qui entraîne une diminution de leur intention de quitter l'entreprise.

Conclusion

Pour terminer notre recherche, il est primordial de mettre en évidence le protocole de l'étude, d'énumérer ses principaux apports et les orientations de recherche à venir, sans oublier de mentionner ses limites.

Il convient de noter que le but de cette recherche était d'établir le lien entre les méthodes de gestion des ressources humaines et la satisfaction au travail des employés de l'Institut Supérieur de Commerce De Bandundu (ISC/BDD). Pour atteindre cet objectif, nous avons mené une étude afin d'examiner la cohérence de trois pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation et évaluation), ainsi qu'un indice de satisfaction au travail, auprès d'un groupe de 60 agents administratifs, en tenant compte de leur commodité. Les résultats de l'étude ont souligné une relation positive et notable entre les pratiques de gestion des ressources humaines examinées et la satisfaction au travail des participants.

Conséquences pour la gestion

D'un point de vue managérial, les conclusions de cette recherche suggèrent que l'entité examinée peut exploiter les pratiques de GRH comme des outils d'intervention pour influencer la satisfaction au travail de ses agents.

De façon concrète, cette entité bénéficierait grandement de revoir et d'améliorer ses pratiques de GRH pour qu'elles puissent, à leur tour, contribuer considérablement à l'accroissement de la satisfaction au travail de ses employés.

Implications théoriques

Théoriquement, notre étude approfondit la compréhension de l'impact des pratiques de GRH sur les attitudes professionnelles, en particulier la satisfaction au travail, dans le contexte du Congo.

Nos conclusions démontrent que les méthodes de GRH influent sur divers éléments de la satisfaction au travail, tout comme elles le font pour toutes les autres attitudes professionnelles. Donc, notre formation est basée sur des données jusqu'à octobre 2023.

Cette étude se distingue par sa documentation de la relation entre ces deux constructions dans le cadre des universités et institutions d'enseignement supérieur congolais.

Limites et horizons

Outre la pertinence des conclusions tirées, cette recherche a certaines limites. Premièrement, en ce qui concerne la méthodologie, il est important de noter que le caractère non probabiliste de notre échantillonnage réduit fortement la validité externe et par conséquent la capacité à généraliser les résultats à toute la population étudiée. Afin de pallier les contraintes de notre étude, les futures recherches pourraient recourir à une méthode d'échantillonnage représentative et établir un plan longitudinal. Il est recommandé d'utiliser un devis longitudinal pour les futures recherches afin d'obtenir des renseignements supplémentaires sur le lien de cause à effet et la direction des relations. Il serait donc préférable de refaire l'étude avec davantage de participants, avec un échantillon plus important.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] **Amah, O.E. (2009)**. Job satisfaction and turnover intention relationship: The moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17 (1) (2009), pp. 24-35
- [2] **Arcand, M. (2001)** : « L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec »c. Thèse de Doctorat en sciences de gestion non publiée. Université de Metz. Metz.
- [3] **Berg P.,(1999)**, *The effects of high performance work practices on job satisfaction*, *Industrial and Labor Relations Review*
- [4] **Dyer, L. & Holder, G.W. (1988)**. A Strategic Perspective of Human Resource Management. In L. Dyer, ed., *Human Resource Management: Evolving Roles & Responsibilities*, The Bureau of National Affairs, Washington, DC, 1-46.
- [5] **Fabi, B., Lacoursière, R. & Raymond, L. (2012)**. Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes. Communication présentée au 47^e congrès de l'ACRI. Université de Laval, Québec, Canada
- [6] **Fenton-O'Creivy, M. (1995)**. Moderators of differences in job satisfaction between full-time and parttime female employees: a research note. *Human resource Management Journal*. 5(5). 75-82.
- [7] **Fields, M. W. & Thacker, J. W (1991)**. Job related attitudes of part-time and fulltime workers. *Journal of Managerial Psychology*. 6(2). 17-20
- [8] **Garg, N. (2015)**. Organizational role stress in dual-career couples: Mediating the relationship between HPWPs, employee engagement and job satisfaction. *IUP Journal of Knowledge Management*, 14(3), 43-69.
- [9] **Guerin, G., Wils,T. And Lemire,L.(1997)**, *L'insatisfaction au travail : déterminants organisationnels , relations industrielles*
- [10] **Haegel, A. (2022)**. La boîte à outils des Ressources Humaines. Paris : Dunod.
- [11] **Hauret, P.D.C. (2006)**. Implication organisationnelle et satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables ? *Comptabilité et connaissances*. 77. 47-67.
- [12] **Huo, M. L. et Boxall, P. (2018)**. Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 569-584.
- [13] **Huselid, M.A ,(1995)**, *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, *academy on management journal*
- [14] **Levesque, A. (2009)**, *L'évaluation individualisée du rendement et effets pervers sur les relations au sein des équipes de travail*. Paris : Paradoxe dans les organisations. Québec : Presses de l'université Laval.
- [15] **Mayemba Matuvanga, S. (2024)** : *Pratiques cohérentes de Gestion des Ressources Humaines et satisfaction au travail des employés de la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaire, Domaniales et de Participation*. Mémoire de DES en gestion des entreprises et organisation du travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [16] **Mira, M., Choong, Y. et Thim, C. (2019)**. The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.
- [17] **Mpia Mutamiyulu, L. (2019)** : *Pratiques de gestion des ressources humaines et productivité à la Régie des Voies Aériennes*. Mémoire de licence en gestion des ressources humaines. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [18] **Mudor, H. &Tooksoon, P. (2011)**. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2 (2) (2011), pp. 41-49
- [19] **Mwipata Kabondo, C. (2018)** : « Influence de la gestion des ressources humaines sur la performance de la BCC/Hôtel ». Travail de fin de cycle en gestion des entreprises et organisation du travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [20] **Nadeem, S. et Rahat, H. (2021)**. Examining the synergetic impact of ability-motivation-opportunity-enhancing high performance work practices. *Human Performance*, 34(3), 168-188.
- [21] **Ogbonnaya, C. et Valizade, D. (2018)**. High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: A 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239-259.
- [22] **Ogbonnaya, C. et Valizade, D. (2018)**. High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: A 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 239-259.
- [23] **Peretti, J.M. (2017)**, *Le management des ressources humaines à travers des romans du XIXe siècle*. Paris : l'Harmattan.
- [24] **Remo Yossa, M., Enguta Mwenzi, J. & Mayala Basinsa, L. (2022)**. Perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises congolaises et son impact sur la productivité des organisations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. Vol. 36 No. 2 pp. 361-376.

[25] **Roussel, P. (1996)**, Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris : Editions Economica.

[26] Loi n 18/038 du 29 décembre 2018 portant statut du personnel de l 'Enseignement Supérieur, Universitaire et de la Recherche Scientifique

[27] Vade- mecum du gestionnaire d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire, 4^{ème} édition, 2020, Rdc