



Avis du personnel administratif, technique et ouvrier de l'université pédagogique nationale sur ses conditions de travail

Pascal Gbaka Ndaya¹, D'jimi KENE SEMA², Aimé-Gabriel IZANSONE EBANDOLA³, Duhamel NTONI SEYA⁴, Timothée KATUMU NTUMAMBU⁵

Université Pédagogique National, RDC

Résumé: Le personnel de l'UPN évolue dans des conditions de travail dégradées, caractérisées par des équipements obsolètes, des salaires insuffisants et un environnement peu confortable. Cette situation engendre une insatisfaction généralisée, qui compromet leur motivation, leur engagement et la qualité des services offerts. Malgré des relations sociales généralement positives, le malaise persiste, principalement en raison du manque de ressources et de soutien. Il est impératif que l'université investisse dans la modernisation des locaux, l'amélioration des conditions matérielles et la valorisation du personnel. Ces mesures sont essentielles pour revitaliser la motivation, renforcer la performance et assurer le développement durable de l'institution.

Mot clés : Avis, personnel, conditions de travail, UPN, Kinshasa

Abstract: This study examines the working conditions of staff at the National Pedagogical University (UPN) in Kinshasa. Findings reveal widespread dissatisfaction due to outdated equipment, insufficient salaries, and uncomfortable environments, which negatively impact motivation, engagement, and service quality. Despite generally positive social relations, the lack of resources and support sustains a sense of malaise. Urgent investment in infrastructure, material improvements, and personnel recognition is crucial to revitalize motivation, enhance performance, and ensure the institution's sustainable development.

Keywords: Staff, Working conditions, Satisfaction, UPN, Kinshasa

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18956168>

1 Candidat Doctorant et Chercheur en Psychologie sociale et des Organisations à l'Université Pédagogique Nationale-Kinshasa-République démocratique du Congo.

2 Candidat Doctorant et Assistant de recherche en Psychologie Sociale et des Organisations au Centre de Recherche de l'Université Pédagogique Nationale (CRIDUPN).

3 Chef de Travaux et expert en Gestion Financière et comptabilité à l'Université Pédagogique Nationale-Kinshasa-République démocratique du Congo.

4 Candidat Doctorant et Chercheur en Psychologie sociale et des Organisations Université Pédagogique Nationale-Kinshasa-République démocratique du Congo.

5 Candidat Doctorant et Chercheur en Leadership et Management de l'Éducation à l'Université Pédagogique Nationale-Kinshasa-République démocratique du Congo.

1 Introduction

Le rendement optimal de l'opérateur humain en milieu professionnel constitue une véritable pierre angulaire de la réussite organisationnelle. Il ne s'agit pas simplement d'une question de productivité, mais d'une démarche complexe d'adaptation mutuelle entre l'individu et son environnement de travail. Pour que chaque personne puisse donner le meilleur d'elle-même, il est impératif qu'elle soit parfaitement alignée avec son poste, en maîtrisant ce que l'on pourrait appeler les trois "C" fondamentaux : les connaissances (le savoir), les compétences (le savoir-faire) et les capacités (le savoir-être). Ces éléments essentiels constituent la trame sur laquelle repose la capacité de l'individu à répondre efficacement aux exigences de son environnement professionnel. Cependant, cette adaptation ne doit pas être un processus à sens unique : il faut également que le travail lui-même soit conçu de façon à répondre aux besoins humains fondamentaux. En d'autres termes, une organisation performante doit adopter une approche humaniste, en créant des conditions de travail qui favorisent non seulement la performance, mais aussi le bien-être, la satisfaction et la motivation des employés.

Selon l'éminent économiste et psychologue Frederick Herzberg (1968), « l'homme à la recherche de sens et de satisfaction dans son travail » représente un concept clé pour comprendre la dynamique de la motivation et du rendement au sein des organisations. En effet, la performance optimale des opérateurs humains repose sur une relation d'adaptation réciproque, où chaque partie l'individu et le travail influence et façonne l'autre. Cette relation est profondément influencée par des facteurs psychologiques et physiologiques, comme l'ont souligné Katz (1961), qui insistent sur la nécessité d'un équilibre entre ces dimensions pour garantir une performance durable. Lorsqu'elle est bien maîtrisée, cette adaptation favorise non seulement la satisfaction personnelle, mais aussi la motivation intrinsèque, qui constituent des leviers essentiels pour la réussite collective et la pérennité de l'organisation (Hackman & Oldham, 1976). Mais cette harmonie ne peut être atteinte sans une réflexion approfondie sur la conception même du travail. Il ne suffit pas que l'individu s'adapte aux exigences de son poste : il est également crucial que le travail soit conçu de manière à répondre aux aspirations, aux besoins et aux attentes humaines. La théorie de la motivation humaine de Maslow (1943) souligne que la satisfaction de ces besoins qu'ils soient physiologiques, sociaux ou d'estime influence directement la motivation, l'engagement et la performance des employés. Ainsi, des conditions de travail adaptées, qui prennent en compte ces dimensions, permettent de créer un environnement propice à l'épanouissement professionnel, renforçant ainsi la fidélité, la productivité et l'engagement des agents.

Par ailleurs, la qualité des relations interpersonnelles, qu'il s'agisse des interactions avec les collègues ou la hiérarchie, joue un rôle crucial dans la perception de l'environnement de travail. Luthans & Youssef (2007) insistent sur l'importance d'un climat social sain et d'un développement professionnel continu pour assurer la satisfaction et la motivation des employés. Dans ce contexte, la collecte régulière d'avis et de retours d'expérience du personnel qu'il soit administratif, technique ou ouvrier devient une démarche essentielle pour identifier les besoins non satisfaits, repérer les problématiques et mettre en œuvre des actions concrètes d'amélioration.

L'adaptation du travail à l'homme ne peut se faire sans une véritable humanisation des conditions de travail. Cela implique une prise en compte approfondie des aspects matériels, physiques, physiologiques, psychosociaux et sociaux. Disposer d'outils et d'équipements adaptés, évoluer dans un environnement physiquement sain (en termes de température, de luminosité, de bruit), entretenir de bonnes relations avec la hiérarchie et les collègues, bénéficier de conditions de rémunération motivantes, d'un accès à des soins médicaux, de moyens de transport fiables, ainsi que d'opportunités de loisirs et de développement personnel, sont autant d'éléments indispensables pour permettre à l'individu de donner le meilleur de lui-même.

L'objectif principal de cette étude est de dresser un état des lieux précis des conditions de travail du personnel de l'Université Pédagogique Nationale. Une telle démarche est d'autant plus cruciale que la performance de chaque opérateur humain dépend étroitement de ses conditions d'exercice. En comprenant mieux ces conditions, il sera possible de sensibiliser les autorités universitaires à l'importance de les améliorer, dans le but d'optimiser à la fois le rendement et le bien-être des agents. En particulier, cette étude soulève trois questions majeures : Les conditions dans lesquelles évolue ce personnel sont-elles réellement adéquates et stimulantes ? Quel est l'avis de ce personnel sur ces conditions : plutôt positif ou négatif ? Et ces perceptions varient-elles en fonction du sexe, de l'ancienneté ou du niveau d'études des agents ? Pour répondre à ces interrogations, nous formulons trois hypothèses : (H1) que le personnel travaille dans des conditions inadéquates et peu stimulantes ; (H2) que leur avis sera majoritairement négatif ; et (H3) que ces perceptions seront influencées par le sexe, l'ancienneté, et le niveau d'études. Ces questions et hypothèses orienteront notre analyse, afin de proposer des recommandations concrètes pour une meilleure adaptation du travail aux besoins humains dans ce contexte spécifique.

2 Repère méthodologique

2.1 Participants et caractéristiques sociodémographiques

Selon Mucchieli R. (1978, p. 78), la population d'enquête désigne l'ensemble du groupe humain concerné par les objectifs de l'étude. Dans le cadre de cette recherche, notre population cible est constituée de 1054 agents œuvrant dans les services administratifs de l'Université Pédagogique Nationale (UPN). Il s'agit du personnel administratif, technique et ouvrier de l'université. Pour mener notre investigation, nous avons sélectionné un échantillon occasionnel de 60 sujets. Ce choix, basé sur la disponibilité et l'accessibilité des participants, permet d'obtenir des informations pertinentes pour notre étude, tout en respectant les contraintes logistiques. Ce mode d'échantillonnage ne permet pas une généralisation totale des résultats à l'ensemble de la population, mais il constitue une étape essentielle pour explorer les perceptions et conditions de travail du personnel de l'UPN (Azia Dimbu F., et al., 2019 : 67, cité par Gbaka Ndaya P., 2024).

L'analyse sociodémographique de l'échantillon révèle une prédominance masculine, avec 68,3 % d'hommes contre 31,7 % de femmes. En termes de niveau d'études, la majorité des enquêtés détiennent un diplôme de niveau licencié (68,3 %), suivis par ceux ayant un diplôme de gradué (20 %), puis par les diplômés d'état (10 %), et une seule personne relevant d'une autre catégorie (1,7 %). Concernant l'ancienneté professionnelle, la majorité des répondants ont une expérience comprise entre 1 et 10 ans, avec 26,7 % ayant entre 1 et 5 ans, et autant entre 6 et 10 ans. Par ailleurs, une proportion notable de 20 % des sujets déclarent une ancienneté supérieure à 21 ans, ce qui témoigne d'une certaine stabilité dans l'emploi (Kene Sema, D., 2017 : 38-39).

2.2 Collecte de données

La collecte des données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire administré individuellement au personnel administratif, technique et ouvrier de l'UPN. La remise du questionnaire s'est faite en face à face, certains sujets répondant sur place, d'autres demandant un délai de un ou deux jours pour le retour. Avant la phase principale, le questionnaire a été testé sur un échantillon préliminaire de 10 sujets afin d'éliminer toute question peu claire ou non fiable. Aucun problème n'a été relevé lors de cette étape, ce qui a permis de finaliser le document.

Le questionnaire se compose de deux parties : une partie d'identification (3 questions) et une partie de fond (35 questions). Ces dernières se répartissent en questions à réponses fermées, où le sujet choisit parmi des options proposées, et en questions à réponses ouvertes, permettant aux participants d'exprimer librement leur ressenti ou leurs idées avec leurs propres mots.

Le traitement des données a été effectué à l'aide de méthodes statistiques. Les fréquences ont été calculées pour obtenir des pourcentages, facilitant ainsi l'analyse descriptive. Pour une analyse plus approfondie et pour tester les relations ou différences significatives entre variables, nous avons utilisé le test du chi carré (χ^2) et le test logarithmique de Spitz, conformément à notre cadre méthodologique. La technique documentaire a également été mobilisée pour compléter l'analyse, en consultant des documents écrits pertinents pour éclairer et contextualiser les résultats obtenus.

3 Présentation des résultats

3.1. Présentation de l'analyse univariée

Tableau 1 : Conditions psychologique de travail

Questions	Réactions				Total	
	Oui		Non			
	F	%	F	%	F	%
Etes-vous régulièrement promu ?	33	55	27	45	60	100
La politique de promotion à la FPM est-elle juste (équitable) ?	22	36,7	38	63,3	60	100
Le travail que vous faites correspond-il à votre niveau de formation ?	42	70	18	30	60	100
Les tâches que vous exécutez dans votre travail sont-elles intéressantes ?	52	86,7	8	13,3	60	100
Votre travail correspond-il à vos attentes ?	42	70	18	30	60	100
Votre travail est-il motivant ?	21	35	39	65	60	100

Source : Kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 43-46)

Le tableau révèle que 55% des enquêtés déclarent être régulièrement promus, contre 45% qui ne le sont pas. La majorité des sujets d'enquête, donc, bénéficient de promotions régulières. Afin de déterminer si cette différence est statistiquement significative, un test chi-carré a été effectué. Les résultats montrent une valeur calculée de 0,6, inférieure à la valeur critique de 3,841 au seuil de 0,05 avec un degré de liberté (dl) de 1. Étant donné que la valeur calculée est inférieure à la valeur critique, nous concluons qu'il n'y a pas de différence significative entre les opinions des enquêtés concernant la régularité des promotions. Cela indique que leurs avis sont partagés de manière équitable.

Concernant la perception de l'équité dans la politique de promotion, 36,7% des enquêtés estiment que cette politique respecte le principe d'équité, tandis que 63,3% pensent le contraire. La majorité considère donc que la politique n'est pas perçue comme équitable, évoquant souvent un non-respect des critères de promotion.

En ce qui concerne la correspondance entre le travail effectué et le niveau de formation, 70% des sujets jugent que leur travail est conforme à leur formation, alors que 30% pensent le contraire. La majorité considère donc que leur travail correspond à leur niveau de formation, ce qui est un aspect positif.

Sur la question de l'intérêt des tâches, 86,7% des enquêtés trouvent leurs tâches intéressantes, contre 13,3% qui les trouvent monotones ou ennuyeuses. Cela indique que la majorité des sujets perçoivent leurs tâches comme stimulantes.

Concernant la satisfaction par rapport aux attentes, 70% déclarent que leur travail répond à leurs attentes, alors que 30% ont un avis contraire. La majorité estime donc que leur travail est en adéquation avec leurs attentes personnelles.

Enfin, en ce qui concerne la motivation au travail, 35% des enquêtés trouvent leur travail motivant, tandis que 65% ne le trouvent pas. Ceux qui se disent peu motivés évoquent souvent la précarité des conditions de vie et de travail comme principales causes de leur insatisfaction.

Tableau 2 : Conditions psychosociales de travail

Questions	Réactions				Total	
	Oui		Non			
	F	%	F	%	F	%
Les responsabilités dans votre poste de travail sont-elles clairement définies ?	40	66,7	20	33,3	60	100
Votre chef vous aide-t-il à bien réaliser votre travail ?	51	85	9	15	60	100
Votre chef respecte-t-il votre dignité ?	52	86,7	8	13,3	60	100
Votre chef assure-t-il un contrôle régulier de votre travail ?	48	80	12	20	60	100
Votre chef est-il ouvert à vos critiques et suggestions ?	48	80	12	20	60	100
Votre chef hiérarchique accorde-t-il de l'attention à vos problèmes sociaux ?	25	41,7	35	58,3	60	100
En cas de travail bien fait, votre chef vous félicite et vous encourage-t-il ?	46	76,7	14	23,3	60	100
Vos collègues de service vous assistent-ils en cas de difficultés dans l'exécution de votre travail ?	50	90	10	10	60	100
Entendez-vous avec vos collègues de service ?	60	100	0	0	60	100
En cas de problème social (décès, maladie), y a-t-il une assistance mutuelle entre vous?	52	86,7	8	13,3	60	100

Source : Kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 46-49)

Les données issues du tableau 2, portant sur les conditions psychosociales de travail, illustrent un contexte globalement favorable, bien que certaines zones d'insatisfaction subsistent. En effet, 66,7 % des agents estiment que leurs responsabilités professionnelles sont clairement définies, ce qui indique une perception majoritaire d'un cadre précis et structuré. La majorité (85 %) considère également que leur supérieur hiérarchique leur apporte un soutien efficace dans la réalisation de leurs tâches, et 86,7 % ressentent que leur dignité est respectée par leur supérieur. Ces indicateurs témoignent d'un climat de travail marqué par un respect mutuel et un encadrement favorable.

Par ailleurs, 80 % des agents affirment que leur supérieur assure un contrôle régulier de leur activité, et autant pensent que leur chef est ouvert à leurs critiques et suggestions, ce qui reflète une gestion participative perçue positivement. Concernant l'attention portée aux problèmes sociaux, 86,7 % estiment que leur supérieur y prête attention, renforçant l'idée d'un management soucieux du bien-être social des agents. La reconnaissance du travail effectué est également majoritaire, avec 76,7 % des agents déclarant bénéficier de félicitations et d'encouragements.

L'esprit de solidarité entre collègues est particulièrement renforcé, puisque 90 % d'entre eux affirment recevoir de l'aide en cas de difficultés, et l'entraide mutuelle en cas de problème social, tel que décès ou maladie, est reconnue par 86,7 % des agents. De plus, la relation avec les collègues est unanimement positive, puisque 100 % déclarent s'entendre bien avec leurs pairs.

En définitive, ces résultats dépeignent un environnement de travail où la majorité des agents bénéficie d'un climat social harmonieux, caractérisé par un soutien managérial efficace, une entraide solide entre collègues, et un respect mutuel. Toutefois, il demeure essentiel de continuer à renforcer certains aspects, notamment la clarification des responsabilités pour éviter toute ambiguïté, et de maintenir ces bonnes pratiques, afin d'assurer un cadre de travail toujours plus favorable à la motivation et au bien-être des agents.

Tableau 3 : Conditions sociales de travail

Questions	Réactions				Total	
	Oui		Non			
	F	%	F	%	F	%
Votre rémunération est-elle régulièrement payée ?	48	80	12	20	60	100
Votre rémunération vous permet-elle de répondre convenablement aux besoins alimentaires de votre famille ?	2	3,3	58	96,7	60	100
Votre rémunération vous permet-elle de prendre en charge la scolarité de vos enfants?	1	1,6	59	98,4	60	100
Votre rémunération vous permet-elle de faire face aux frais de santé de votre famille ?	2	3,3	58	96,7	60	100
Votre rémunération est-elle équitable ?	13	21,7	47	78,3	60	100
Existe-t-il un service de santé pour les agents ?	22	36,7	38	63,3	60	100
Bénéficiez-vous d'avantages sociaux (soins médicaux, frais de logement, cantine frais funéraire, etc.) ?	8	13,3	52	86,7	60	100

Source : kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 50-53)

Les chiffres présentés dans le tableau 3 mettent en évidence une situation alarmante concernant les conditions sociales des agents. Malgré le fait que 80 % d'entre eux déclarent percevoir une rémunération régulière, cette stabilité apparente ne se traduit pas par une capacité satisfaisante à satisfaire leurs besoins fondamentaux. En effet, seulement 3,3 % estiment que leur salaire leur permet de couvrir adéquatement les besoins alimentaires de leur famille, tandis que 96,7 % considèrent leur rémunération comme insuffisante. La situation est encore plus critique en ce qui concerne la prise en charge des frais de scolarité, avec seulement 1,6 % pouvant financer l'éducation de leurs enfants, contre 98,4 % rencontrant des difficultés majeures dans ce domaine.

Sur le plan de la santé, 96,7 % des agents indiquent que leur rémunération ne leur permet pas de faire face aux dépenses médicales, ce qui souligne une insuffisance majeure de leurs revenus face aux coûts liés aux soins de santé. En ce qui concerne l'équité salariale, une majorité écrasante de 78,3 % juge leur rémunération injuste, reflétant un fort sentiment d'injustice, probablement alimenté par l'existence d'écarts importants entre salaires et par le non-paiement de primes ou d'avantages liés à leur statut professionnel.

Concernant l'accès aux services sociaux, 63,3 % des agents considèrent qu'il n'existe pas ou que l'accès à un centre de santé approprié leur est difficile, limitant ainsi leur possibilité de bénéficier de soins gratuits ou adaptés. Par ailleurs, une majorité de 86,7 % ne bénéficient pas d'avantages sociaux tels que les soins médicaux, le logement, la cantine ou les frais funéraires, ce qui accentue leur vulnérabilité sociale. De plus, seulement 36,7 % des agents déclarent que leur environnement de travail dispose d'un service de santé dédié, un chiffre qui demeure insuffisant face aux besoins réels.

En résumé, la majorité des agents évoluent dans une précarité financière et sociale significative. Leur perception d'une rémunération régulière ne masque pas leur incapacité à couvrir les besoins essentiels, ce qui génère un sentiment d'injustice profond et accroît leur vulnérabilité, notamment par le manque d'accès adéquat aux avantages sociaux et aux services de santé. Ces conditions fragilisent leur bien-être, leur motivation et leur performance au travail, soulignant l'urgence de réformes visant à améliorer les politiques salariales, sociales et de santé afin d'instaurer un environnement professionnel plus équitable, stable et soutenable.

Tableau 4 : Conditions matérielles de travail

Questions	Réactions				Total	
	Oui		Non			
	F	%	F	%	F	%
Disposez-vous des outils de travail (Ordinateur, imprimante, calculette) ?	25	41,7	35	58,3	60	100
Ces outils sont-ils en bon état ?	25	100	0	0	25	100
Disposez-vous des fournitures de bureau en qualité et quantité suffisantes ?	16	26,7	44	73,3	60	100

Source : kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 54-56)

Les données du tableau révèlent que seulement 41,7 % des enquêtés disposent des outils de travail essentiels tels que l'ordinateur, l'imprimante ou la calculette, tandis que 58,3 % n'y ont pas accès. Parmi ceux qui disposent de ces outils, tous (100 %) déclarent qu'ils sont en bon état, ce qui indique une bonne qualité des équipements pour ceux qui en disposent. En revanche, pour ce qui est des fournitures de bureau en quantité et en qualité suffisantes, seulement 26,7 % des répondants en disposent, contre 73,3 % qui n'en disposent pas. Ces résultats montrent que, dans l'ensemble, une majorité significative des employés ne disposent pas des outils et des fournitures nécessaires pour travailler dans des conditions optimales. Cette situation peut impacter négativement leur productivité, leur confort de travail et leur motivation.

Tableau 5: Conditions physiques de travail

Questions	Réactions				Total	
	Oui		Non			
	F	%	F	%	F	%
Votre siège et votre table de travail sont-ils confortables ?	17	28,3	43	71,7	60	100
Votre lieu de travail est-il suffisamment spacieux ?	21	35	39	65	60	100
Votre lieu de travail est-il climatisé ?	6	10	54	90	60	100
la température dans votre lieu de travail est-elle supportable en absence de climatisation ?	0	0	54	100	54	100
L'éclairage est-il suffisant ?	47	78,3	13	21,7	60	100
Êtes-vous gêné par des bruits environnants ?	33	55	27	45	60	100

Source : kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 57-59)

Les résultats du tableau 5 indiquent que seulement 28,3 % des enquêtés trouvent leur siège et leur table de travail confortables, tandis qu'une majorité importante de 71,7 % ne perçoivent pas leur mobilier comme étant confortable. Concernant l'espace disponible dans le lieu de travail, 35 % des répondants le jugent suffisant, alors que 65 % estiment qu'il est insuffisant. En ce qui concerne la climatisation, seulement 10 % des sujets déclarent que leur lieu de travail est climatisé, laissant 90 % qui indiquent ne pas en disposer. De plus, tous les répondants (100 %) considèrent que la température est supportable uniquement en présence de climatisation, ce qui souligne l'insuffisance de ventilation ou de régulation thermique. En revanche, l'éclairage semble plutôt adéquat pour une majorité (78,3 %), mais 21,7 % le trouvent insuffisant. Enfin, plus de la moitié des répondants (55 %) se disent gênés par les bruits environnants, contre 45 % qui ne rencontrent pas cette gêne. Ces résultats révèlent que la majorité des sujets sont confrontés à des difficultés liées au confort, à l'espace, à la climatisation et à l'éclairage dans leur environnement de travail, avec une perception partagée concernant la nuisance sonore.

Tableau 6 : Conditions physiologiques de travail

Questions	Réactions				Total	
	Oui		Non			
	F	%	F	%	F	%
votre horaire de travail est-il conforme à la législation congolaise ?	38	63,3	22	36,7	60	100
Les heures supplémentaires, sont-elles payées ?	8	13,3	52	86,7	60	100
Existe-t-il un système de pause-café dans votre service ?	5	8,3	55	91,7	60	100
Votre rythme de travail est-il normal	8	13,3	52	86,7	60	100

Source : Kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 59-60)

Les données relatives aux conditions physiologiques de travail mettent en lumière plusieurs aspects importants du cadre de travail des agents de l'UPN. Selon les enquêtés, une majorité de 63,3 % estime que leur horaire de travail est conforme à la législation en vigueur, ce qui indique une conformité légale perçue par une majorité, même si une part significative (36,7 %) considère le contraire, souvent en raison de dépassements des durées légales.

Concernant la rémunération des heures supplémentaires, une majorité écrasante (86,7 %) affirme qu'elles ne sont pas payées, ce qui soulève une problématique importante en termes de reconnaissance du temps de travail supplémentaire. Par ailleurs, l'existence d'un système de pause-café dans le service est rare, seulement 8,3 % des répondants confirmant sa présence, tandis que 91,7 % indiquent qu'il n'existe pas, ce qui peut affecter le confort et la productivité des agents.

Enfin, en ce qui concerne le rythme de travail, une majorité importante (86,7 %) perçoit leur rythme comme anormal, contre seulement 13,3 % qui le trouvent normal. Ces résultats suggèrent que, malgré une conformité perçue vis-à-vis de la législation sur l'horaire, la majorité des agents ne bénéficient pas d'avantages ou de conditions de travail optimales, notamment en termes de rémunération des heures supplémentaires, de pauses, et de rythme de travail. Cela pourrait avoir des implications sur leur bien-être, leur motivation et leur performance au sein de l'université.

Tableau 7 : Satisfaction générale

Question	Réactions	F	%
D'une manière générale, êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ?	Pleinement satisfait	7	11,7
	Peu satisfait	35	58,3
	Pas satisfait	18	30
	Total	60	100

Source : Kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 60)

Les résultats indiquent que 58,3 % des enquêtés se déclarent peu satisfaits de leurs conditions de travail, tandis que 30 % ne le sont pas du tout. Seule une minorité de 11,7 % exprime une satisfaction totale. Il en ressort que la majorité des sujets d'enquête sont peu ou pas du tout satisfaits de leurs conditions de travail.

3.2. Présentation de l'analyse bivariable

L'analyse différentielle a permis d'évaluer si les variables sexe, ancienneté et niveau d'études des sujets enquêtés exercent une influence significative sur leurs réactions concernant leurs conditions de travail. Pour cela, nous avons concentré notre étude sur leurs réponses à la question n°35 : « D'une manière générale, êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ? », en raison de son caractère synthétique et représentatif de leur perception globale

Tableau 8 : Tableau croisé de réactions à la satisfaction générale selon le sexe.

Sexe	Masculin	Féminin	Total	Spitz "1"	P-valeur (5%)	ddl
Réactions						
Pleinement satisfait	3	4	7	1,54	5,991	2
Peu satisfait	24	11	35			
Pas satisfait	13	5	18			
Total	40	20	60			

Source : Kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 64)

Pour déterminer s'il existe une relation entre les réactions des sujets à la question n°35 et la variable sexe, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Hypothèse nulle (H_0) : Il n'existe pas de relation significative entre les réactions des sujets et le sexe.
- Hypothèse alternative (H_1) : Il existe une relation significative entre ces variables.

Après calcul, la statistique du chi carré (χ^2) s'élève à 1,54 avec 2 degrés de liberté. La valeur critique du chi carré au seuil de 5% est de 5,991.

La comparaison montre que : $1,54 < 5,991$, donc la statistique calculée ne dépasse pas la valeur critique. Nous acceptons donc l'hypothèse nulle et rejetons l'hypothèse alternative. Cela indique qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre les réactions des sujets à cette question et le sexe. En d'autres termes, le sexe n'a pas influencé les réponses des enquêtés.

De plus, il ressort que, quel que soit le sexe, la majorité des sujets se déclarent peu satisfaits des conditions de travail. Ces résultats suggèrent une perception homogène de la satisfaction ou de l'insatisfaction au sein de la population étudiée.

Tableau 9 : Tableau croisé de réactions à la satisfaction générale selon l'ancienneté

Ancienneté	Moins de 1ans	1 à 5ans	6 à 10ans	11 à 15ans	16 à 20ans	21ans et plus	Total	Spitz "1"	P- valeur (5%)	ddl
Réactions										
Pleinement satisfait	2	1	1	0	1	2	7	6,84	18,307	10
Peu satisfait	4	10	10	2	2	7	35			
Pas satisfait	2	5	5	3	0	3	18			
Total	8	16	16	5	3	12	60			

Source : Kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 65)

Pour vérifier l'existence d'une relation entre la satisfaction générale aux conditions de travail et l'ancienneté des enquêtés, nous avons formulé deux hypothèses :

- H_0 (hypothèse nulle) : il n'existe aucun lien entre les réactions des sujets et leur ancienneté.
- H_1 (hypothèse alternative) : un lien existe entre ces deux variables.

Après avoir réalisé le test du χ^2 , nous avons obtenu une valeur de 18,307. Avec 10 degrés de liberté, cette valeur correspond exactement au seuil critique fixé à 5 %, qui est également d'environ 18,307. Étant donné que le χ^2 observé est inférieur ou égal à cette limite, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle. En conséquence, il n'existe pas de preuve statistique suffisante pour conclure à une relation entre la satisfaction des sujets et leur ancienneté.

Tableau 10 : Tableau croisé de réactions à la satisfaction générale selon la variable niveau d'études.

Réactions \ Niveau d'études	Diplôme d'état (D6)	Gradué (G3)	Licencié (L2)	Total	Spitz "1"	P-valeur (5%)	ddl
Pleinement satisfait	1	0	6	7	2,86	9,488	4
Peu satisfait	5	8	22	35			
Pas satisfait	1	4	13	18			
Total	7	4	16	60			

Source : Kene Sema, D., mémoire de licence (2017 : 66)

Pour déterminer s'il existait une relation significative entre ces deux variables, nous avons posé deux hypothèses : l'hypothèse nulle (H_0), qui stipule qu'il n'y a pas de lien réel entre les réactions des sujets et leur niveau d'études, et l'hypothèse alternative (H_1), qui suppose le contraire. Après avoir effectué le test du χ^2 , nous avons obtenu une valeur de 9,488 pour le χ^2 calculé, avec une valeur critique de 9,488 à 5 % pour 4 degrés de liberté. La valeur du test observée, 2,86, étant inférieure à cette limite critique, indique que nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle. En d'autres termes, il n'y a pas de preuve statistique suffisante pour conclure à l'existence d'une relation entre les réactions des sujets et leur niveau d'études. Ce résultat suggère que, quel que soit le niveau d'études, la majorité des sujets se sont déclarés peu satisfaits, ce qui laisse penser que la satisfaction n'est pas directement liée au niveau d'études dans cette étude.

4 Discussion des résultats

Ce travail s'inscrit dans un cadre théorique et empirique largement documenté dans la littérature sur les conditions de travail et leur impact sur la performance, la motivation et le bien-être des employés. Selon Herzberg (1968), la satisfaction au travail dépend à la fois de facteurs motivants (reconnaissance, responsabilités, développement personnel) et d'hygiène (conditions matérielles, salaire, sécurité). Nos résultats confirment que, dans le contexte de l'UPN, ces facteurs jouent un rôle déterminant dans la perception globale du personnel.

4.1 Conditions psychologiques

Le sens de la réussite, lié à la performance, repose sur la définition selon laquelle celle-ci correspond « au résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une activité ou d'une tâche spécifique, selon des règles particulières » (Legendre R., 1993). En somme, la performance est un processus orienté vers l'atteinte d'un objectif précis. Les avis recueillis indiquent que, globalement, les conditions psychologiques sont perçues comme acceptables par les répondants. Notamment, 66,7 % d'entre eux soulignent la clarté des responsabilités, et 86,7 % jugent l'intérêt porté aux tâches satisfaisant. Selon Léontiev (1976), ces conditions peuvent être comprises comme étant un but défini dans un contexte donné. Leplat et Hoc (1983) distinguent deux concepts fondamentaux : la tâche prescrite, conçue par celui qui en commande l'exécution, et la tâche effective, correspondant à ce que le sujet réalise réellement. Cependant, malgré ces perceptions globalement positives, 63,3 % des répondants perçoivent la politique de promotion comme injuste. Ce sentiment d'injustice, en lien avec la reconnaissance et la perception de justice, peut diminuer la motivation intrinsèque, comme le soulignent Deci et Ryan (2000). Il peut également engendrer une insatisfaction durable, phénomène observé dans divers contextes institutionnels (Herzberg, 1968 ; Locke, 1976). Par ailleurs, une majorité de 70 % des répondants estime que leur travail correspond à leur niveau de formation, ce qui favorise la motivation et la satisfaction (Hackman & Oldham, 1976). La congruence entre compétences et tâches est donc un facteur clé pour la performance. Toutefois, il est fréquemment constaté un manque de compétences en relations interpersonnelles chez certains superviseurs, notamment pour communiquer efficacement, gérer des situations de détresse psychologique ou suivre les performances (Saint-Onge & Morin, 2004). La formation des cadres dans ces domaines apparaît ainsi essentielle pour renforcer la valorisation et l'acceptation du processus de gestion des

performances, tout en améliorant la confiance dans leur capacité à évaluer de manière juste et précise (Edwards & Goldstein, 1982 ; Sims et al., 1987).

4.2 Conditions sociales de travail

Les résultats recueillis révèlent une insatisfaction majeure concernant la rémunération. Bien que 80 % des salariés déclarent percevoir leur salaire de manière régulière, une majorité écrasante de 96,7 % estime que cette rémunération ne répond pas à leurs besoins fondamentaux. Cette perception d'insuffisance est cohérente avec la hiérarchie des besoins de Maslow (1943), qui place la sécurité financière comme une condition essentielle à l'épanouissement personnel et professionnel. Par ailleurs, 78,3 % des répondants qualifient l'équité de leur rémunération d'insatisfaisante, ce qui renforce la perception d'injustice dans la rétribution.

Ce décalage entre la perception de la régularité du paiement et l'insatisfaction quant à l'adéquation des revenus illustre une problématique centrale en psychologie du travail : la relation entre la justice perçue et la motivation. Selon Leemput (2005), le coût du stress lié à ces déséquilibres financiers est significatif, évalué en France à plus de 830 millions d'euros par l'INRS. La définition du stress adoptée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail indique qu'il résulte d'un déséquilibre entre les contraintes imposées par l'environnement professionnel et les ressources perçues par l'individu pour y faire face. Rascle et Bruchon-Schweitzer (1996) précisent que ce stress ne provient ni uniquement du contexte ni exclusivement de l'individu, mais de l'interaction entre les deux — c'est la transaction entre les exigences du travail et les ressources personnelles.

Ce phénomène de stress chronique, alimenté par le sentiment d'injustice salariale, est largement documenté dans la littérature sur la motivation au travail. Kivimäki et al. (2015) soulignent que la faiblesse des salaires et la perception d'injustice dans la rémunération peuvent engendrer un stress prolongé, avec des effets délétères sur la santé mentale, la performance et l'engagement professionnel. En somme, ces résultats mettent en évidence que la perception d'une rémunération insuffisante ou injuste constitue un facteur de mal-être susceptible de compromettre la motivation et la santé globale des salariés.

4.3 Conditions psycho-sociales

Les résultats indiquent une perception globalement positive des relations avec la hiérarchie et les collègues : 85 % des salariés estiment que leur supérieur les soutient dans leur travail, 86,7 % déclarent que leur dignité est respectée, et l'ensemble des répondants (100 %) rapportent une bonne entente avec leurs collègues. Ces résultats corroborent les travaux de Leiter et Maslach (2004), qui soulignent que le soutien social et la reconnaissance au sein de l'équipe constituent des facteurs clés de protection contre le burnout et favorisent l'engagement professionnel.

Toutefois, une proportion significative (58,3 %) reconnaît que leur supérieur accorde peu d'attention à leurs problèmes sociaux. Ce constat soulève des enjeux en termes d'autonomie et de sentiment de soutien perçu, éléments fondamentaux dans la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985). L'insuffisance de reconnaissance et d'accompagnement social peut limiter la motivation intrinsèque et le bien-être au travail, mettant en évidence un domaine à améliorer dans la gestion psychosociale.

Par ailleurs, la dynamique de changement organisationnel, selon Lewin (1943), montre qu'il est plus efficace lorsqu'il émerge d'une décision collective impliquant l'ensemble des acteurs concernés. L'engagement organisationnel, renforcé par des dispositifs de formation, a permis le développement de l'implication et de la mobilisation autour de causes collectives telles que la lutte pour la réduction de la consommation d'énergie ou la santé publique. Ces initiatives, souvent perçues comme unanimement partagées, illustrent bien que l'implication sociale et la reconnaissance contextuelle peuvent renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement collectif.

4.4 Conditions matérielles de travail

Une majorité relative (58,3 %) des salariés dispose d'outils en bon état, ce qui constitue un point positif pour l'environnement de travail. Cependant, une part importante (73,3 %) déclare ne pas disposer de fournitures suffisantes, ce qui peut entraver l'efficacité et la qualité de l'exécution des tâches. Ces résultats rappellent ceux de l'étude de l'UNESCO (2018), qui souligne que l'insuffisance d'équipements et de ressources matérielles constitue un frein majeur à la performance et à la motivation du personnel dans les universités africaines.

L'évaluation des conditions matérielles ne se limite pas à une simple inspection des équipements. La méthode d'observation différée, notamment à travers l'utilisation de matériels d'enregistrement du son et de l'image, permet une analyse approfondie des comportements au travail. La technique de « l'autoconfrontation croisée » (Clot, 1999) consiste à faire réagir un salarié et certains de ses collègues à partir d'enregistrements de situations professionnelles. Cette approche favorise une compréhension enrichie des dynamiques et des comportements en jeu, en permettant aux acteurs d'échanger et de confronter leur perception des pratiques professionnelles dans un cadre réflexif.

4.5 Conditions physiologiques de travail

Les conditions physiologiques au sein du lieu de travail apparaissent particulièrement dégradées : 71,7 % des salariés trouvent leur mobilier peu confortable, 65 % considèrent que leur espace de travail est exigu, et 90 % déclarent que leur environnement n'est pas climatisé. Selon Maslow (1943), la satisfaction des besoins physiologiques et de sécurité constitue la première étape vers l'épanouissement professionnel. Leur absence ou insuffisance peut entraîner fatigue, stress et baisse de performance, comme le soulignent Kivimäki et al. (2015).

L'environnement physique, affecté par des avis partagés concernant la température et le bruit, peut nuire à la concentration et à la santé mentale des salariés. Par ailleurs, 86,7 % des répondants indiquent que les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées, ce qui peut renforcer un sentiment d'injustice et de démotivation, conformément aux théories de Herzberg (1968).

Les études montrent que certaines populations sont plus vulnérables : Paugam (2000) souligne que les femmes, les jeunes, et les salariés non qualifiés sont plus exposés à l'insécurité de l'emploi. La variable « stress » doit cependant être considéré avec prudence, notamment en raison des biais linguistiques liés à la dimension internationale de l'enquête, comme le rappelle Valeyre (2006).

Historiquement, la durée hebdomadaire moyenne de travail a augmenté après la Seconde Guerre mondiale, atteignant 46,1 heures en 1962, avant de diminuer pour se stabiliser à environ 38,9 heures pour les salariés à temps complet selon le ministère de l'Emploi. La loi de 2000 fixe la durée légale à 35 heures, mais la surcharge de travail, notamment dans les entreprises tayloriennes ou de lean production, accentue les pénibilités physiques : postures douloureuses, manutention de charges lourdes, troubles musculo-squelettiques (douleurs dans les épaules, le cou, les membres). Ces conditions ont des impacts directs sur la santé physique et mentale des salariés, accentuant la nécessité d'améliorer l'ergonomie et la gestion des risques professionnels. (Claude Louche, 2015)

4.6 Satisfaction au travail

La majorité des agents (58,3 %) se déclarent peu satisfaits de leurs conditions de travail, ce qui témoigne d'un fort mécontentement susceptible de réduire leur engagement et d'augmenter le turnover, conformément aux travaux de Leiter et Maslach (2004). L'absence de systèmes de pauses ou de services de santé, signalée par 91,7 % des répondants, constitue une lacune majeure impactant leur bien-être global. Cette carence est souvent associée à une dégradation de la santé mentale et physique, comme le montrent plusieurs études (WHO, 2020).

La satisfaction au travail ne se limite pas à une dimension affective. Selon Locke (1976), elle désigne « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences professionnelles ». Cependant, une compréhension plus globale doit intégrer trois dimensions interdépendantes : cognitive, affective et conative (Weiss, 2002).

La dimension cognitive concerne le jugement que porte l'individu sur son travail, notamment l'évaluation de l'adéquation entre ses attentes (désirs, objectifs) et les opportunités offertes par son poste (Locke, 1969, 1976). L'analyse comparative ne révèle pas de différences significatives selon le sexe, l'ancienneté ou le niveau d'études, indiquant que ces perceptions négatives sont homogènes au sein de l'ensemble du personnel. Ces résultats soulignent la nécessité d'interventions institutionnelles globales, comme l'ont également relevé Bakkar et Demerouti (2007).

5 Conclusion

Les résultats de cette étude révèlent que, dans l'ensemble, les conditions de travail à l'UPN sont largement dégradées, notamment sur les plans matériel, physiologique et social. Ces constatations corroborent à la littérature existante, notamment les travaux de Herzberg (1968), Maslow (1943) et de l'UNESCO (2018), qui mettent en évidence l'impact négatif d'un environnement de travail inadéquat sur la motivation, la santé et la performance des agents.

Il est impératif que l'université engage rapidement des actions concrètes pour améliorer ces conditions. Parmi celles-ci, la modernisation des locaux, l'amélioration des équipements, la révision des politiques de rémunération, ainsi que la mise en place de dispositifs de soutien social et de gestion participative (Luthans & Youssef, 2007) s'avèrent essentielles. Ces mesures contribueraient à renforcer le sentiment d'appartenance, à stimuler la motivation et à accroître la performance du personnel, éléments clés pour assurer la pérennité et la qualité des services.

De plus, l'étude montre une perception homogène d'insatisfaction parmi le personnel, peu importe le sexe, l'ancienneté ou le niveau d'études. La majorité se déclare peu ou pas satisfaite de ses conditions de travail, soulignant l'urgence de réponses adaptées.

En somme, pour garantir un environnement de travail motivant et propice à l'épanouissement professionnel, il est crucial que les responsables de l'université prennent des mesures structurantes. Augmenter la rémunération, fournir des outils en bon état, améliorer l'environnement physique (climatisation, éclairage) et renforcer le soutien social sont autant d'actions indispensables pour améliorer la satisfaction, la performance et, in fine, la qualité globale des services offerts par l'UPN.

Nous proposons la pyramide des conditions de travail ci-dessous (voir figure I) afin de permettre aux gestionnaires d'organisations d'améliorer leurs conditions de travail.

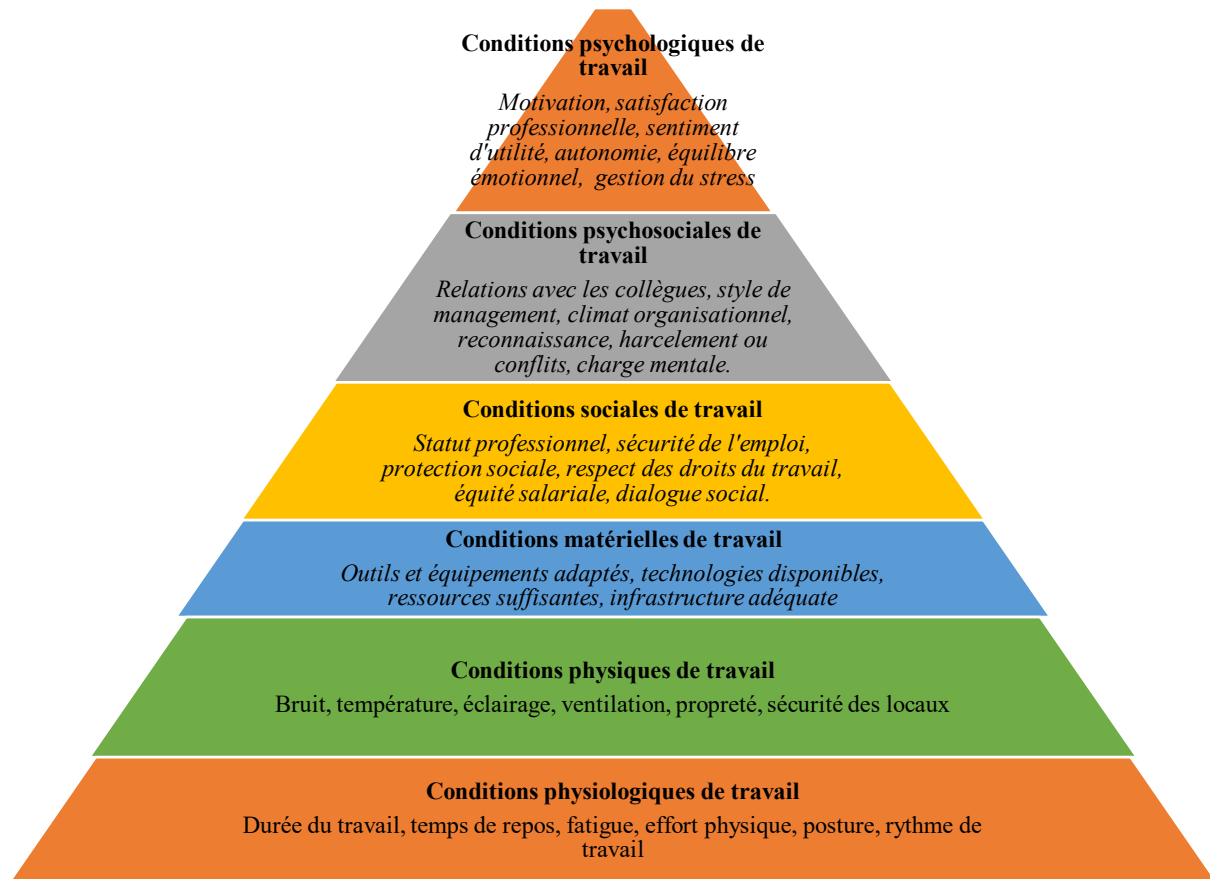


Figure 1. Pyramide de conditions de travail

La pyramide des conditions de travail montre que le bien-être et la performance du travailleur reposent sur une hiérarchie de conditions interdépendantes. À la base se trouvent les conditions physiques et physiologiques, qui concernent le corps et l'environnement immédiat de travail (temps de repos, fatigue, bruit, éclairage, sécurité, etc.). Ces éléments constituent le fondement indispensable pour préserver la santé du travailleur. Au niveau intermédiaire apparaissent les conditions matérielles et sociales, qui renvoient aux moyens de travail disponibles (outils, équipements, infrastructures) ainsi qu'à la sécurité de l'emploi, la protection sociale et le respect des droits du travail. Ces facteurs assurent la stabilité et l'organisation du cadre professionnel. Au sommet se situent les conditions psychosociales et psychologiques, liées aux relations au travail, au climat organisationnel, à la reconnaissance et au bien-être mental du travailleur, tels que la motivation, la satisfaction professionnelle et la gestion du stress. Ainsi, cette pyramide met en évidence que l'épanouissement psychologique du travailleur dépend d'abord de la satisfaction des conditions de base. Lorsque les niveaux inférieurs sont bien assurés, ils favorisent des relations sociales positives et, finalement, un bien-être psychologique et une meilleure performance au travail.

REFERENCES

- Azia Dimbu, F., Kodila Tedika, O., & Kimboko Mpesi, J. (2019). *Normes de présentation d'un travail scientifique*. Paris : L'Harmattan.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Gbaka Ndaya, P. (2024). *Essai des items d'un test pilote de culture générale aux étudiants de l'Université Pédagogique Nationale*. Mémoire de licence, Kinshasa : UPN-PSO.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. Cleveland : World Publishing.
- Herzberg, F. I. (1966). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris : Entreprise Moderne d'Édition.
- Katz, D. (1961). Titre de l'ouvrage ou de l'article. *Revue ou éditeur*.
- Kene Sema, D. (2017). *Avis du personnel administratif, technique et ouvrier de l'Université pédagogique nationale*. Mémoire de Licence, Kinshasa : UPN-PSO.
- Kivimäki, M., et al. (2015). Long working hours and mental health: A systematic review and meta-analysis of observational studies. *Occupational and Environmental Medicine*, 72(3), 189–197.
- Kivimäki, M., et al. (2015). Work stress and cardiovascular disease: A meta-analysis. *European Heart Journal*, 36(17), 1118–1125.
- Leemput, K. V. (2005). La justice organisationnelle et ses effets sur la motivation au travail. *Revue de Psychologie du Travail*, 10(2), 122–131.
- Légendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2e éd.). Montréal : Guérin.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Burnout and quality of work life: The moderating role of autonomy, social support, and competence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 248–260.
- Leplat, J., & Hoc, J. M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3(1), 49–63.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1350). Chicago, IL : Rand McNally.
- Loehlin, J. C. (1997). *An introduction to behavioral genetics*. SAGE Publications.
- Louiche, C. (2015). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et applications* (3e éd.). Paris : Armand Colin.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). *Positive organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (2020). *Santé mentale et COVID-19 : Premiers éléments sur l'impact de la pandémie sur la santé mentale*.
- Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité*. Paris : PUF.
- Rasclé, P., & Bruchon-Schweitzer, M. (1996). Stress professionnel et santé mentale. *Revue de Psychosociologie*, 30(1), 55–70.
- Saint-Onge, S., & Morin, E. (2004). La gestion des compétences et la motivation. *Revue Gestion*, 29(4), 123–135.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Sims, R. R., et al. (1987). Ethical issues in organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 413–420.
- Valeyre, A. (2006). Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation. *Centre d'étude de l'emploi*, 73.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 1–22.