



Contrat de travail et performance au sein d'une organisation, essai d'une approche comparative des formes contractuelles : *Etude menée à la SANRU*

**Bill BIATIAKANA LUMUENI, Hilaire MAKINDU MASSAMBA KABA,
Pitshou YADISADILA KIKA et François ADIDI MUKOM**

Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail de l'Université de Kinshasa, Section d'Administration et de Gestion des Ressources Humaines de la Haute Ecole de Commerce de Kinshasa, Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail de l'Université de Kinshasa, et Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail de l'Université de Bandundu.

Résumé

La présente étude se propose d'établir l'influence que pourrait avoir la nature du contrat de travail sur la performance individuelle à la SANRU, étant donné que les formes de contrat les plus usuelles dans le monde du travail y sont aussi proposées, notamment contrat à durée déterminée et contrat à durée indéterminée. Nous partons de l'idée à priori selon laquelle : ceux qui possèdent le Contrat à durée déterminée doivent fournir un grand effort au cours de l'exécution de leur contrat, faisant preuve de plus de performance et de savoir-faire, afin de voir à la prochaine occasion leur nature de contrat être reconduite ou convertie d'emblée. Ceux qui possèdent le Contrat à durée indéterminée sont performants au regard de la gratification psychologique liée à la nature de leur contrat. Pour élaborer cette étude, nous avons fait recours à la méthode comparative. Cette dernière a été soutenue par les techniques suivantes : documentaire, analyse de contenu, questionnaire d'enquête et technique statistique.

Mots-clés : Contrat, travail, performance, individu, organisation.

Abstract: This study aims to establish the influence that the nature of the employment contract could have on individual performance at SANRU, given that the most common forms of contract in the world of work are also offered there, in particular fixed term and permanent contract. We start from the initial idea according to which: those who have the Fixed-term contract must make a great effort during the execution of their contract,

demonstrating more performance and know-how, in order to see to the next opportunity their nature of contract be renewed or converted from the outset. Those who have an open-ended contract perform well in terms of the psychological gratification linked to the nature of their contract. To develop this study, we used the comparative method. The latter was supported by the following technical: documentary, content analysis, survey questionnaire and statistical technical.

Keywords: Contract, work, performance, individual, organization.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10815395>

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



1. INTRODUCTION

Certaines études montrent qu'actuellement trois salariés sur quatre sont embauchés en contrat à durée déterminée, couramment appelé CDD. D'après ces études, ce qui motiverait les employeurs dans leur choix de privilégier ce type de contrat au détriment du contrat à durée indéterminée, c'est d'abord le fait que leur besoin est limité dans le temps, ce qui s'avère cohérent avec les motifs juridiques du recours au CDD. La deuxième raison invoquée tient du fait qu'un CDD permet d'évaluer les compétences d'un salarié avant, éventuellement, de le recruter durablement. La volonté de limiter les risques en cas de ralentissement de l'activité et l'habitude de recruter en CDD est aussi évoquée par des établissements (Dares, 2015 (1) et Bunel, 2007(2)).

Pour Dares (2015), les employeurs préfèrent le Contrat à Durée Déterminée (CDD) au Contrat à Durée Indéterminée pour éviter la réglementation liée au CDI, laquelle intègre le coût financier d'un licenciement, les formalités, les incertitudes juridiques, etc. Les entreprises de petite taille invoquent généralement comme raisons justifiant ce choix le risque de pérennité de l'activité.

Du côté des salariés, occuper un CDD est une étape très fréquente en début de carrière professionnelle et constitue souvent un tremplin vers des emplois stables. Ainsi, l'enjeu de la synthèse proposée par Bunel (2007) est d'exposer les modèles théoriques existants afin d'identifier dans la littérature existante le cadre théorique permettant de rendre compte des faits stylisés caractérisant les CDD.

Les analyses théoriques appréhendent le plus souvent ces contrats, soit comme une forme contractuelle permettant aux entreprises de faire face aux fluctuations d'activité, soit dans une

conception duale du marché du travail comme des contrats précaires caractérisant le marché secondaire et qui permettent aux entreprises d'éviter les coûts de licenciement. Ces deux approches sous-estiment le rôle joué par les CDD dans le processus de recrutement des salariés.

Depuis les années 80, le recours aux CDD s'est largement développé, malgré une législation stricte. Actuellement, ils ne représentent qu'environ 10% de l'emploi, ils sont devenus prédominants dans les embauches des jeunes et des moins qualifiés (Allegre, 2008) (3).

La présente recherche, tout en puisant les analyses de Dares (2015) et Bunel (2007) se propose d'établir la relation qui existe entre la nature du contrat de travail et la performance individuelle des employés.

2. CADRE THEORIQUE

2.1. Organisation

2.1.1. Définition

Etymologiquement parlant, le mot « Organisation » vient du substantif latin « organum » et du grec « organon » qui désignait entre le XII^e siècle et le XIV^e siècle un instrument de musique, la voix, un organe du corps. Outre un sens musical, organiser signifie : « *disposé de manière à rendre apte à la vie* » (Wikipédia, 2023)

En sciences sociales, une organisation est un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger. Il peut s'agir d'une entreprise, d'une administration publique, d'un syndicat, d'un parti politique, d'une association, etc. (Wikipédia, 2017).

L'organisation de quelque chose désigne l'action d'organiser, cela revient à dire structurer, délimiter, agencer, répartir ou articuler. En ce sens, il s'agit d'un processus social.

Une organisation est le résultat d'actions réglementées: une entreprise, un service public, une administration, une association, une armée, un événement, etc. Elle peut être aussi définie comme étant un ensemble de personnes qui ont entre elles des relations en partie régulières et prévisibles. Cette définition large présume bien de la diversité des configurations possibles (Chandler, 1992) (4).

2.1.2. Typologie d'organisation

De manière globale, il existe deux grands types d'organisation : le type particulier et le type généraliste.

1.1.1 2.1.2.1. Type particulier

On compte dans cette catégorie l'entreprise et les micro-organisations :

a) *Entreprise* :

Elle est vue comme une organisation, un moyen structuré, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (salariés, dirigeants, actionnaires, etc.) (Google, en ligne).

L'entreprise remplit deux fonctions. Tout d'abord, elle est une instance de coordination du processus de production. Dans *la Richesse des nations de 1776*, Adam Smith présente la firme moderne comme une réponse à la complexité croissante des activités, en particulier à la division du travail. En second lieu, elle répartit la valeur créée entre les parties impliquées dans le processus de la réalisation d'une tâche (Chaput, 2007) (5).

b) *Micro-organisations* :

Un statut particulier doit être attribué aux micro-organisations auxquelles correspondent juridiquement les micro-entreprises (moins de 10 ou de 20 personnes suivant les législations). On réserve implicitement le terme « organisation » à des groupes de plus d'une quinzaine de personnes.

2.1.2.2. Type généraliste

De façon générale, nous avons six (6) types d'organisation, notamment :

- a) *L'organisation personnalisée*
- b) L'Organisation Bureaucratique**
- c) L'Organisation Pyramidale**
- d) L'Organisation Duale**
- e) L'Organisation Cellulaire**
- f) L'Organisation Fractale**

Par contre, chaque niveau résout l'application de ces valeurs d'une manière totalement propre (Google, en ligne).

Toute organisation est nécessairement hiérarchisée dans le sens où le "tout" est toujours composé de parties qu'il englobe. Vouloir supprimer toute forme de hiérarchie au sein des organisations n'est pas seulement une erreur, mais un contresens.

2.2. Contrat de travail

2.2.1. Définition

Le contrat de travail désigne une convention par laquelle une personne, le salarié, s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre, l'employeur, contre rémunération (Charnut, 2017) (6).

En outre, il est un acte juridique qui encadre la relation entre employeur et employé et permet de définir les conditions de l'emploi occupé (durée, lieu, salaire...) (Wikipédia, 2023).

2.2.2. Conditions et contenu du contrat de travail

Pour qu'un contrat de travail soit reconnu comme tel sur le plan juridique, il faut, selon la jurisprudence, la réunion de trois critères: une rémunération (qui peut être versée aussi bien en argent qu'en nature), une prestation de travail et un lien de subordination juridique entre les cocontractants (l'employeur et le salarié) (Junod, 2006) (7).

Du point de vue de la doctrine française, les trois éléments constitutifs du contrat de travail sont la prestation de travail, la rémunération, et le lien de subordination juridique.

Pour qu'un contrat de travail soit valable, il doit impérativement respecter les quatre éléments essentiels suivants :

1. Une prestation de travail individuelle. Il n'y a pas une obligation de résultat, mais une notion de prestation de travail fournie ;
2. Une rémunération. Le travailleur reçoit une rémunération en échange de sa prestation ;
3. Un rapport de subordination. L'employé est au service de l'employeur et doit suivre ses instructions ;
4. Un élément temporel. Le contrat de travail peut être de durée déterminée et prenant fin à l'expiration de la période convenue, ou de durée indéterminée et pouvant être résilié librement par chacune des parties.

Le contenu du contrat de travail est soumis au respect des règles du droit de travail (prévues par la loi, la réglementation, une convention collective...), notamment en ce qui concerne le salaire minimal et la durée de la période d'essai (Diane, 2012) (8).

Les éléments ci-dessous doivent faire l'objet du contenu de contrat de travail :

- Le nom, adresse, date de naissance du travailleur et le nom de l'employeur ;
- La date de début lors d'un contrat à durée indéterminée (CDI), la date de début et de fin de l'activité lors d'un contrat à durée déterminée (CDD);
- La description de l'activité à exercer, par ex: Comptable ;
- La durée hebdomadaire (temps plein ou mi-temps, ...) ;

- La durée journalière (ex: du lundi au vendredi, ou du samedi ou du dimanche,...) ;
- Les horaires de travail (Exemple : de 8 à 16h ou de 12h à 20h);
- Le lieu d'exécution du contrat:
- La rémunération et la date du paiement.

a) Performance

La notion de performance au sein d'une entreprise intrigue et soulève pas mal de questionnements tout en générant des définitions diverses. La conception de la performance ayant évolué avec le temps, on peut plus ou moins dire que la performance se fonde sur le rapport valeur-coût que l'entreprise tend à optimiser. Comment peut-on définir la performance et comment l'améliorer ?

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur (Alcouffe, 2000) (9).

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné (Romelaer, SD).

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis (March et Simon, 1993), cités par Emery (10).

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis (March et Simon, 1993), cités par Emery (10).

3. METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ETUDE

3.1. Cadre physique

SANRU (Soins de Santé primaires en milieu Rurale) est une Organisation Non Gouvernementale basée sur la foi chrétienne, dont le siège est à Kinshasa au numéro 76 de l'avenue de la Justice dans la Commune de la Gombe. SANRU ASBL a une longue expérience dans le domaine de la santé publique en République Démocratique du Congo (RDC). Cela remonte à 1981, trois ans après le lancement du concept « santé pour tous et par tous » à la Conférence de ALMA ATA par l'OMS. En effet, SANRU a été parmi les premières organisations à mettre en œuvre le projet de création et revitalisation des Zones de santé en RDC pendant plus de trois décennies.

SANRU est un partenaire majeur du Ministère de la Santé en République Démocratique du Congo, pour le développement des systèmes de santé durable depuis 1981.

Elle bénéficie tant de financements des différentes sources parmi lesquelles on peut compter à ce jour : Fonds mondial pour le paludisme et le VIH ; GAVI pour la vaccination avec les organisations de la société civile ; The World Bank pour le projet Strengthening of National Heal Information System (SNIS/ DHIS2) ; DFID et IMA World Health pour le soutien des soins de santé primaires mondiale; CDC/ PEPFAR pour alléger le fardeau du VIH ; la Fondation Packard et la fondation Bill et Melinda Gates financent le projet ACQUAL (Planning familial) via Tulane University. (Biatiakana, 2017) (11).

3.2. Tableaux sur la population de l'étude

Dans cette étude, notre population est constituée des employés de la SANRU, essentiellement ceux basés dans la ville province de Kinshasa. Nous présentons ladite population au tableau ci-dessous :

Répartition des sujets selon les variables retenues

Tableau n°1 : Variable sexe

Sexe	Indices statistiques	
	F	%
Masculin	35	70,0
Féminin	15	30,0
Total	50	100,0

Source : Notre enquête

Ce tableau n°1 nous renseigne ce qui suit : 35 sujets sur 50 (soit 70%) sont de sexe masculin, et 15 enquêtés sur 50 (soit 30%) sont de sexe féminin.

Tableau n°2 : Variable nature du contrat de travail

Nature	Indices statistiques	
	F	%
CDD	45	90,00
CDI	5	10,00
Total	50	100,0

Source : Notre enquête

Par ce tableau n°2, nous comprenons que sur les 50 répondants, 45 (soit 90%) détiennent le contrat à durée déterminée et 5 sujets (soit 10%) détiennent le contrat à durée indéterminée.

3.3. Méthode et technique de récolte des données

La méthode comparative est celle qui nous a permis de réaliser cette étude. En concret, sa matérialisation fut possible par le truchement de protocole d'enquête administré sur une représentation du personnel de la SANRU à Kinshasa.

Le dépouillement de nos données a été rendu possible grâce à l'analyse de contenu. Ces protocoles d'enquête ont été dépouillés selon les catégories et les éléments ci-après : le sexe, la nature du contrat de travail, l'appréciation de la capacité à réaliser rapidement les tâches, l'appréciation de la capacité à comprendre les objectifs liés au poste, l'appréciation de la capacité à exécuter fidèlement les instructions, les avis des enquêtés sur le fait de toujours atteindre les objectifs et le respect des délais prévus pour des tâches.

Ce dépouillement des données a été effectué via le logiciel Excel qui nous a permis de traduire les différentes rubriques du protocole d'enquête dont nous avons élaboré et soumis à chaque sujet. Quant à l'analyse statistique, nous avons recouru au test de chi-carré qui nous a permis de comparer les résultats selon la nature de contrat.

3.4. Résultats de l'étude

3.4.1. Présentation de Résultats

Tableau N°3 : Appréciation de la capacité à réaliser rapidement les tâches

Indices statistiques Note attribuée	F	%
4	37	74,0
5	13	26,0
Total	50	100,0

De manière globale, par le tableau n°3 on observe que la totalité des enquêtés ont une très bonne appréciation de leur capacité à réaliser rapidement leur tâche. En effet, 37 sujets sur 50 (soit 74%) ont attribué la note 4 à cette capacité et 13 sujets sur 50 (soit 26%) ont donné la note maximale à cette capacité soit « 5 ».

Tableau N°4 : appréciation de la capacité à comprendre les objectifs liés au poste

Indices statistiques Notes attribuées	F	%
3	4	8,0
4	36	72,0
5	10	20,0
Total	50	100,0

Il ressort de ce tableau n°4 que l'appréciation de cette capacité par les répondants est très positive. En effet sur 50 enquêtés, la grande majorité soit 72% a attribué la note 4 à sa capacité de comprendre les objectifs liés au poste, 10 sujets (soit 20%) lui ont donné la note maximale soit « 5 » et 4 sujets (soit 8%) lui ont donné la note « 4 ».

Tableau N°5 : appréciation de la capacité à répondre rapidement aux sollicitations des collègues

Notes attribuée \ Indices statistiques	f	%
3	6	12,0
4	37	74,0
5	7	14,0
Total	50	100,0

Source : notre enquête

Il se dégage de ce tableau n°5 que sur 50 enquêtés, 37 (soit 74%) ont attribué la note 4 à la capacité évaluée, 7 répondants (soit 14%) lui ont attribué la note maximale « 5 » et 6 répondants (soit 12%) ont donné la note «3 » à leur capacité de répondre rapidement aux sollicitations des collègues et de la hiérarchie.

Tableau N°6 : Avis des enquêtés sur le fait de toujours atteindre leurs objectifs

Degré d'accord \ Indices statistiques	F	%
Tout à fait d'accord	37	74,0
D'accord	8	16,0
Neutre	5	10,0
Total	50	100,0

Il ressort de ce tableau n°6 que sur 50 sujets, 37 (soit 74%) sont totalement d'accord avec cette affirmation, 8 sujets (soit 16%) sont d'accord avec cet avis et 5 sujets (soit 10%) se sont montrés indécis face à cette affirmation.

Tableau N°7 : point de vue des enquêtés sur le respect des délais

Indices statistiques Degré d'accord	F	%
Tout à fait d'accord	19	38,0
D'accord	20	40,0
Neutre	11	22,0
Total	50	100,0

Ce tableau n°7 montre que sur 50 enquêtés, 20 (soit 40%) sont d'accord avec cette affirmation, 19 (soit 38%) sont d'accord avec cet avis et 11 enquêtés (soit 22%) se sont montrés indécis face à cette proposition.

Tableau N°8 : Contrôle de l'influence de la variable nature du contrat sur les réponses au tableau n°7

Degré d'accord Nature du contrat	Vous atteignez toujours les objectifs qu'on vous fixe					Total
	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	
CDD	33	7	5	0	0	45
CDI	4	1	0	0	0	5
Total	37	8	5	0	0	50
X ² cal= 0,64, ddl=4, X ² tab=9,49 par conséquent X ² cal < X ² tab d'où différence non significative						
Degré d'accord Nature du contrat	Vous respectez toujours les délais prévus pour une tâche					Total
	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	
CDD	17	18	10	0	0	45
CDI	2	2	1	0	0	5
Total	19	20	11	0	0	50

X ² cal= 0,016, ddl=4, X ² tab=9,49 par conséquent X ² cal < X ² tab d'où différence non significative						
Nature du contrat \ Degré d'accord	Vous savez travailler en équipe					Total
	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	
CDD	23	11	11	0	0	45
CDI	3	1	1	0	0	5
Total	26	12	12	0	0	50
X ² cal= 0,14, ddl=4, X ² tab=9,49 par conséquent X ² cal < X ² tab d'où différence non significative						
Nature du contrat \ Degré d'accord	Vous acceptez facilement les critiques venant des autres					Total
	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	
CDD	16	19	10	0	0	45
CDI	1	4	0	0	0	5
Total	17	23	10	0	0	50
X ² cal= 2,83, ddl=4, X ² tab=9,49 par conséquent X ² cal < X ² tab d'où différence non significative						
Nature du contrat \ Degré d'accord	Vous faites souvent des heures supplémentaires					Total
	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	
CDD	11	22	12	0	0	45
CDI	0	5	0	0	0	5
Total	11	27	12	0	0	50
X ² cal= 4,73, ddl=4, X ² tab=9,49 par conséquent X ² cal < X ² tab d'où différence non significative						

Il ressort du tableau n° 8 des résultats du chi –carré de Pearson que les fluctuations d'opinions observées ne sont pas significatives. Par conséquent, la variable considérée n'a pas influencé les avis des enquêtés. Ainsi, quelle que soit la nature du contrat de travail, la motivation et le niveau de performance des employés enquêtés restent le même.

Tableau N°9: contrôle de l'influence de la variable nature du contrat de travail sur les avis à la question n°7

Nature du contrat \ Avis	elles ont beaucoup évolué		elles ont plus ou moins évolué		Elles n'évoluent pas		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CDD	21	46,7%	24	53,3	0	0	45	100
CDI	2	40,0	3	60,0	0	0	5	100
Total	23	46,0	27	54,0	0	0	50	100
$X^2 \text{ cal} = 0,081$, $\text{ddl} = 2$, $X^2 \text{ tab} = 5,99$ par conséquent $X^2 \text{ cal} < X^2 \text{ tab}$ d'où différence non significative								

Le tableau n°9 ci-dessus nous renseigne que le chi-carré relatif à la variable nature du contrat de travail n'est toujours pas significatif ; par conséquent, la variable considérée n'a pas d'influence sur les réponses des enquêtés.

3.4.2. Discussions de résultats

Cette analyse se justifie par notre postulat selon lequel la nature du contrat de travail, mieux les salariés détenant un CDD seraient plus performants que les autres. La variable citée ci-haut a été croisée à deux questions principales qui renseignent sur la performance individuelle, à savoir les questions n°2 et n°7.

Quant à la question n°2, les résultats du test chi-carré ou chi-deux en ses valeurs tabulées et calculées montrent ce qui suit : la variable nature du contrat de travail n'a pas d'impact sur la performance individuelle ; et il en est de même pour la question n°7.

4. CONCLUSION

La présente étude avait pour objectif d'établir l'influence de la nature du contrat de travail sur la performance individuelle dans une organisation. Concrètement, il était question de comparer dire et comparer les implications de la nature d'un contrat de travail sur la performance individuelle, il s'avère que la nature du contrat de travail n'a pas trop d'influence sur la performance d'employé. Par conséquent, la variable considérée n'a pas influencé les avis des enquêtés. Ainsi, quelles que soient la nature du contrat de travail, la motivation ; le niveau de performance des employés chez la SANRU reste le même ; du fait que la variable nature du contrat de travail n'est pas significative ; par conséquent, la variable considérée n'a pas d'influence sur les réponses des sujets soumis à l'enquête.

Cette recherche a plusieurs implications dans la pratique de recrutement, permettant à l'organisation d'être efficiente et efficace dans l'acquisition de la main d'œuvre.

REFERENCES

- [1] Dares. (2018). Comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? SV
- [2] Bunel, M. (2007). Analyser la relation entre cdd et cdi : Emboîtement et durée des contrats. Belfort-Montbéliard : presse universitaire
- [3] Allegre, CB. (2008). Gestion des ressources humaines :(valeur de l'immatériel). Bruxelles : 1ère Ed De Boeck
- [4] Chandler, A. (1992). Organisation et performance des entreprises. Edition de l'organisation.
- [5] Chaput, L. (2007). Modèles contemporains en gestion : (un nouveau paradigme, la performance). Québec : Ed presse de l'université
- [6] Charnut, JC. (2017). Pourquoi les entreprises privilégient le CDD au CDI. SV
- [7] Junod, B. (2006). Le CDD : tremplin vers le CDI dans les deux tiers des cas...mais pas pour tous
- [8] Diane, G. (2012). Performance organisationnelle et temps sociaux. Edition Broché
- [9] Alcouffe, A. (2000). Efficacité versus équité en économie sociale. Paris : Edition l'Harmattan
- [10] Emery, Y. (2003). Renouveler la gestion des ressources humaines. Lausanne: presse polytechnique et universitaire romandes
- [11] Biatiakana, LB. (2017). De la création d'une entreprise agropastorale à Mont-Ngafula, Mémoire de licence inédit. Université de Kinshasa.