



Nature of the employment contract and performance of employees of the mixed company, Kwilu-Ngongo S.A. sugar company : Correlational approach

Nature du contrat de travail et performance des employés de la société mixte, compagnie sucrière S.A de Kwilu-Ngongo: Approche corrélacionnelle

BIATIAKANA LUMUENI Bill

Doctorant au Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

KAYEMBE KAYEMBE Junior-Nathanaél

Doctorant au Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

SEMIVUMBI SERUGENDO Vincent

Licencié en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

NLANDU PHAMBA Martin

Licencié en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

Résumé : L'objectif de cette recherche est de déterminer la relation qui existe entre la nature du contrat de travail et la performance des employés, mesurer l'impact de la nature des contrats sur la performance respective ou individuelle des employés, et de déterminer l'influence des contrats auxquels ils sont soumis sur leur implication au travail. C'est dans ce contexte que nous avons fait recours aux méthodes d'enquête et comparative, appuyées par l'échelle d'évaluation de performance individuelle que nous

avons administrée à un échantillon de commodité ou occasionnel de 327 employés de la compagnie sucrière de Kwilu-Ngongo. Il ressort de cette étude qu'il y a une corrélation entre la nature du contrat de travail et la performance individuelle des employés ; en plus, la nature de contrat a influencé toutes les dimensions de la performance étudiées ; en d'autres mots, les sujets qui travaillent sous un contrat à durée déterminée se montrent plus performants que ceux qui le sont sous le contrat à durée indéterminée. La finalité de cette recherche est celle de démontrer aux entreprises congolaises qu'il serait mieux de commencer par recruter au contrat à durée déterminée, avant de recruter durablement le personnel ; d'encourager et de promouvoir le contrat à durée indéterminée qui passe par le contrat à durée déterminée après acquisition de l'expérience et de développement de la compétence.

Mots-clés : Contrat de travail, performance, employés, société mixte.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14604400>

1. Introduction

Cette étude analyse les effets de deux formes de contrat les plus utilisées dans le monde du travail (contrat à durée déterminée et contrat à durée indéterminée) sur la performance des salariés d'une entreprise congolaise à capital mixte (société d'économie mixte, partenariat public-privé).

Actuellement, les entreprises font face à de nombreux bouleversements qu'ils soient *économiques* (crise économique, pression concurrentielle, volatilité des marchés,...), *sociaux* (désengagement des collaborateurs, exigences renforcées des jeunes collaborateurs, faible autorité managériale, faible représentation syndicale), *règlementaires* (responsabilité sociétale d'entreprise, sécurité, devoir de conseil, évolutions de la réglementation du travail,...) et *technologiques* (robotisation, arrivée du digital, intelligence artificielle,...). Dans ce contexte déstabilisant, les entreprises doivent faire preuve d'adaptation et d'ajustement de leur stratégie, leur organisation et leur gestion du personnel afin de rester générateur de profit et satisfaire leurs clients (Bernard, 2016).

Aujourd'hui des études montrent qu'actuellement trois salariés sur quatre sont embauchés en contrat à durée déterminée (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 (remplacement de salarié absent, augmentation de l'activité de l'entreprise, mission temporaire, contrat d'insertion, etc.) du recours au CDD. La deuxième raison évoquée tient du fait qu'un CDD permet d'évaluer les compétences d'un salarié avant, éventuellement, de le recruter durablement (Dares, 2015). La volonté de limiter les risques en cas de ralentissement de l'activité et l'habitude de recruter en CDD sont aussi évoquées.

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 les coûts financiers d'un licenciement, les formalités, les incertitudes juridiques, etc. Les entreprises de petite taille évoquent généralement comme raison justifiant ce choix le risque de pérennité de l'activité.

Bunel (2007) propose une synthèse empirique et théorique des motifs de recours aux contrats à durée déterminée (CDD) par les entreprises et les caractéristiques des salariés qui occupent ces emplois. Les faits répertoriés sont issus de l'analyse des données de l'enquête d'activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre « Acemo » en sigle, flexibilité de 1999 et de l'enquête *Emploi* sur la période 1990 à 2001 en France. Les CDD, bien que minoritaires en termes de stock, sont utilisés par la très grande majorité des entreprises. Ils jouent un rôle multidimensionnel dans la gestion de la main d'œuvre, dans un environnement d'information imparfaite sur l'évolution de l'activité et de l'adaptation des salariés à l'entreprise.

Dans ses recherches intitulées « Analyser la relation entre CDD et CDI : emboîtement et durée des contrats », Bunel affirme que du côté des salariés, engager un candidat sous le régime de 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 de Junod (2006) et Happel (2011), 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.

2. Cadre théorique

2.1. Aperçu du contrat de travail

2.1.1. 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 (Makindu Massamba, 2023).

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...).

L'article 1er du code Congolais des obligations définit le contrat comme une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose. Cette définition légale du contrat fait ressortir ses caractéristiques fondamentales :

- Le contrat est une convention, donc un accord de plusieurs volontés et doit être opposé à un acte unilatéral ;
- Le contrat est un acte générateur d'obligations.

De ces caractéristiques, l'on peut dégager l'idée générale que le contrat est une convention spécifique destinée à créer des effets de droit (Kahozzi, 2020).

En droit congolais, selon l'article 44 alinéas 1, 2 et 3 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016, le contrat de travail peut revêtir une forme verbale ou écrite.

2.1.2. 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).

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 (Art. 55, 56 et 92 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016) ;
3. Un rapport de subordination. L'employé est au service de l'employeur et doit suivre ses instructions (Art. 54 al 1 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016) ;
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.

(Articles 50 al 1, 51 et 52 al 1 et 3 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016).

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.

Pour Luyindula (2020), les éléments ci-dessous doivent faire l'objet du contenu de contrat de travail :

- Le nom, l'adresse, la 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.

Le recours au contrat de travail à durée déterminée s'est affirmé dans les années soixante-dix en même temps que les règles de licenciement devenaient plus strictes ; si la loi de 1979 relâche les contraintes pesant sur le recours au CDD, une ordonnance de 1982, les resserre, avant que l'usage du CDD ne soit élargi en 1985 puis 1986. La loi n° 90-613 du 12 juillet 1990 qui reprend l'accord national interprofessionnel du 24 mars 1990 a ouvert à nouveau le champ d'application du CDD. C'est ainsi « qu'il peut y être recouru pour des emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par voie de convention ou d'accord étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois. Ces contrats dits d'usage posent problème car à la différence des CDD ordinaires, ils ne prévoient ni prime de précarité ni limitation de durée et semblent fort utilisés dans des secteurs appelés à se développer (Junod, 2006).

Il convient de préciser que le Droit employé en République Démocratique du Congo est hérité de la colonie Belge, or le Droit Belge est de la famille Romano-germanique ; ainsi que celui de beaucoup d'autres pays européens à l'instar de la France.

C'est par nécessité qu'on a dû recourir à certaines sources de Droit du Travail français dans la mesure où elles donnent plus d'éclairage en cette partie de la matière traitant de l'origine du contrat de travail.

2.1.3. Formes ou typologie du contrat de Travail

Du point de vue durée de travail, les formes de contrat valables en droit congolais sont le contrat à durée déterminée d'une part, et le contrat à durée indéterminée d'autre part, (Art. 39 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016).

Idéalement, le choix du type de contrat de travail doit être fait en amont des entretiens d'embauche, ce choix se fera selon la situation de l'entreprise et ce à quoi elle s'attend à réaliser (Charnut, 2017).

Il existe cinq (5) formes distinctes de contrats de travail, chaque type de contrat de travail est spécifique et se prête davantage à certains métiers que d'autres ; se présentant comme suivant :

- Contrat à durée indéterminée (CDI);
- Contrat à durée déterminée (CDD);
- Contrat par alternance ;
- Contrat de travail temporaire (Intérim) ;
- Contrat de travail intermittent ;
- Contrat de travail journalier

2.1.3.1. Contrat à durée indéterminée (CDI)

C'est le type de contrat de travail le plus répandu de par la stabilité qu'il procure à l'employeur et au collaborateur. C'est un contrat qui ne prévoit pas de date de fin d'exécution de l'accord conclu entre les deux parties ; ce contrat de travail peut être à temps plein ou à temps partiel, et la quotité horaire doit obligatoirement figurer dans le contrat.

Cela ne veut pas dire que l'employé restera éternellement dans l'entreprise avec laquelle il aura signé un contrat à durée indéterminée : les deux parties pourront de commun accord choisir de mettre fin au contrat, aussi, si l'une des parties estime qu'il y a eu un manquement grave de la part de l'autre, elle pourra également rompre le contrat de travail sous certaines conditions. En définitive, l'employé peut donner sa démission (en respectant un délai de préavis le cas échéant), passer par une rupture conventionnelle du contrat de travail ou bien, en cas de désaccord grave avec l'employeur, un licenciement (ce qui lui donne droit à des indemnités si la faute grave n'est pas prouvée).

2.1.3.2. Contrat à durée déterminée (CDD)

Par opposition au CDI, le contrat CDD prévoit une durée de collaboration entre l'employeur et l'employé limitée dans le temps. Le CDD doit obligatoirement être formalisé par un écrit et transmis au collaborateur dans les 48 heures qui suivent son embauche.

Le CDI étant la norme ou la forme normale en droit du travail, la raison du choix d'un contrat de travail temporaire doit être obligatoirement précisée dans le contrat de travail.

Un employeur n'a le droit de recruter en CDD que dans les cas suivants :

- Un remplacement d'un salarié absent ;
- Une augmentation temporaire de l'activité de l'entreprise ;
- Dans le cadre d'une mission temporaire par nature (emplois saisonniers, vendanges...)
- Ou encore dans certains cas très spécifiques, par exemple contrats d'insertion, emplois...

Il importe de bien préciser cette information dans le Contrat de travail, car une erreur peut entraîner une requalification en CDI par un juge. Le CDD peut être renouvelé à deux occasions, et il prend fin à la date convenue par écrit lors de la signature du contrat. Ce contrat peut éventuellement être transformé en CDI (Kahozzi, 2020).

Il existe des CDD à terme précis (comportant une date de début et une date de fin d'emploi) et des CDD sans terme précis ; en cas de CDD à terme imprécis, le contrat de travail prend fin au moment de la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu. Par exemple, en cas de CDD pour motif de remplacement d'un salarié absent, alors le CDD ne prend fin qu'au moment du retour du salarié.

Il faut bien signer l'avenant du renouvellement de CDD avant que le contrat n'arrive à son terme, au risque de le voir requalifié en CDI (Luyindula, 2020).

2.1.3.3. Contrat en alternance

Il permet d'alterner entre périodes de formation théoriques et périodes de travail en entreprise en vue d'obtenir une qualification professionnelle.

Il en existe deux types :

a) Le contrat d'apprentissage

Le contrat d'apprentissage est une forme de CDD réservé aux jeunes apprenants dans le but de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

b) Il peut durer de six mois à trois ans selon le diplôme pour lequel on est préparé ; le contrat de professionnalisation.

Le contrat de professionnalisation concerne également les jeunes diplômés demandeurs d'emploi.

2.1.3.4. Contrat de travail temporaire (Intérim)

Ce type de contrat est convenu entre les deux parties pour une mission temporaire bien définie, et fait intervenir une tierce partie, telle qu'une agence d'intérim qui fait office d'intermédiaire entre le salarié et l'employeur.

Par conséquent, deux contrats sont signés, le premier entre l'entreprise et l'agence intérimaire, le second entre l'agence et le salarié.

En cas de période de travail d'un mois maximum, la période d'essai ne peut pas dépasser deux jours.

Un employeur n'a le droit de recourir à un contrat de travail temporaire que dans les cas suivants :

- Un remplacement d'un salarié absent,
- Une augmentation temporaire de l'activité de l'entreprise,
- Dans le cadre d'une mission temporaire par nature (emplois saisonniers...),
- Ou encore dans certains cas très particuliers consultables,

L'intérim ne doit en aucun cas être une manière de pourvoir à l'activité permanente de l'entreprise (Junod, 2006).

2.1.3.5. Contrat de travail intermittent (CDII)

Le Contrat à Durée Indéterminée Intermittent (CDII) est autorisé par le Code du travail français, uniquement pour certaines activités de formation, activités saisonnières, secteur du spectacle ou autres activités touristiques.

Il est valable pour un emploi permanent, mais où les périodes d'activité et les périodes chômées fluctuent au cours du temps, et permettent d'éviter le recours à une succession de CDD.

Il s'agit d'une forme de CDI avec certaines clauses obligatoires spécifiques : durée annuelle minimale de travail, périodes travaillées, rémunération, qualification requise et heures de travail.

L'employeur ne peut recourir à ce type de contrat de travail que si un accord collectif ou une convention le lui permet.

Enfin, ce contrat doit bien être distingué du CDD dit « d'usage », réservé aux intermittents du spectacle.

2.1.4. De la durabilité et de la particularité de formes contractuelles en R.D.C

Du point de vue de la durée, les types de contrat de travail valables en droit congolais sont d'une part le contrat à durée déterminée (CDD), et d'autre part le contrat

à durée indéterminée (CDI) (Art. 39 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016).

Quant à la particularité de chacun de ces formes de contrats, l'Article 40, dans son alinéa 1 précise que le contrat à durée déterminée est conclu soit pour un temps déterminé, soit pour un ouvrage déterminé, soit pour le remplacement d'un travailleur temporairement indisponible.

Le **contrat à durée déterminée** est un outil intéressant pour maîtriser sa masse salariale tout en faisant face notamment à des pics d'activités. Le **CDD est un contrat de travail** classique à la seule différence que son terme est fixé contractuellement. Avoir recours à un contrat de travail CDD peut présenter de nombreux avantages pour l'employeur.

Toutefois, le contrat à durée déterminée est considéré par le droit du travail comme un contrat précaire. Un employeur ne saurait donc avoir recours au CDD pour couvrir des besoins structurels de main-d'œuvre. Ainsi, un CDD renouvelé pendant plusieurs mois (24 mois maximum) sans raison objective a des grandes chances d'être contraire au droit du travail, à l'exception des travaux saisonniers et autres travaux déterminés par l'arrêté du ministre du Travail (Art. 41, al. 2 et 3 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016).

En droit du travail, on peut faire recours au CDD pour certains types d'emploi, et la liste n'est pas exhaustive. Il s'agit notamment :

- Les exploitations forestières ;
- La réparation navale ;
- Le déménagement ;
- L'hôtellerie et la restauration, les centres de loisirs et de vacances ;
- Le sport professionnel ;
- Les spectacles, l'action culturelle, l'audiovisuel, la production cinématographique, l'édition phonographique ;

- L'enseignement ;
- L'information, les activités d'enquête et de sondage ;
- L'entreposage ;
- Le bâtiment et les travaux publics pour les chantiers à l'étranger ;
- Les activités de coopération, d'assistance technique, d'ingénierie et de recherche à l'étranger ;
- La recherche scientifique réalisée dans le cadre d'une convention internationale, d'un arrangement administratif international pris en application d'une telle convention, ou par des chercheurs étrangers résidant temporairement en France;
- Les activités foraines.

Enfin, le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) est la forme normale et générale de la relation de travail en R.D.C; le CDI est conclu sans limitation de durée, il peut y être mis fin à tout moment par l'employeur ou le salarié dans le respect des dispositions légales et conventionnelles applicables. Pendant la période d'essai, les deux parties peuvent y mettre fin sans avoir à se justifier (Art. 44, al. 1, 2 et 3 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016).

Le contenu du CDI est libre, sauf dispositions conventionnelles obligatoires contraires. Il est régi par le principe de la liberté contractuelle. L'employeur et le salarié peuvent prévoir ce qu'ils souhaitent dans le contrat, dans la limite des clauses contraires à l'ordre public.

2.1.5. De la rupture du contrat de travail

Un contrat de travail existe lorsque deux parties s'engagent, et ne peut prendre fin que sous certaines conditions générales selon telle ou telle autre forme.

2.1.5.1. La rupture d'un CDI

L'employeur a la possibilité de rompre le CDI dans les cas suivants :

- Rupture durant la période d'essai ;
- Mise à la retraite d'office ;

- Licenciement ;
- Cas de force majeure.

(Art. 57 al. 2 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016).

Le salarié, quant à lui, a la possibilité de rompre le CDI dans les cas suivants :

- Rupture durant la période d'essai ;
- Démission ;
- Départ à la retraite ;
- Résiliation judiciaire ;
- Prise d'acte.

(Art. 57 al.1 de la loi du 16 Octobre 2002 portant Code du travail telle que modifiée et complétée par la loi du 15 Juillet 2016).

2.1.5.2. La rupture d'un CDD

Le CDD prend fin à l'échéance du terme, il cesse alors de plein droit. Avant l'échéance du terme, il ne peut être rompu que dans certains cas limitatifs de rupture anticipée :

- Accord des parties, volonté claire et non équivoque ;
- Force majeure ;
- Faute grave de l'une des parties ;
- Embauche du salarié en CDI.

En cas de rupture anticipée par l'employeur en dehors des cas autorisés, le salarié a notamment droit à des dommages et intérêts d'un montant au moins égal aux rémunérations qu'il aurait perçues jusqu'au terme du contrat (Luyindula, 2020).

Au terme du CDD, le salarié a droit à une indemnité de fin de contrat de 10 % de la totalité des salaires bruts perçus, sauf, en l'absence de dispositions conventionnelles plus favorables, dans les cas suivants :

- Pour les emplois saisonniers ou d'usage ;
- Pour les contrats conclus dans le cadre de la politique de l'emploi ;
- Pour les contrats conclus avec un jeune ou pendant ses vacances scolaires ;
- En cas de refus du salarié d'accepter un CDI pour occuper le même emploi ou un emploi similaire ;
- En cas de poursuite de la relation contractuelle sous la forme d'un CDI à l'issue du Contrat à Durée Déterminée (CDD).

2.2. Aperçu sur la performance

2.2.1. Définition

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 ?

Le concept de performance peut être défini de plusieurs façons. Selon *Le Grand dictionnaire Larousse*, la performance est un mot anglais qui signifie « exécution, achèvement ; par extension, exploit quelconque ».

Cette définition met l'accent sur ce qu'on cherche à réaliser ultimement et correspond à la définition qu'en donne l'OCDE : « le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs » (OCDE, 2005).

En d'autres termes, la **performance** est un **exploit**, un **résultat** ou une **réussite remarquable** obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine.

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.

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).

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- En cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- Préalablement défini et mesurable ;
- Accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

2.3. Sociétés à Economie Mixte (SEM)

Une **société d'économie mixte**, ou SEM, est une société anonyme. Elle présente la particularité d'être mixte, c'est-à-dire qu'elle mêle actionnaires **publics** et actionnaires **privés**. La forme de la **SEM** présente un certain nombre d'avantages, notamment dans la mise en œuvre des services publics.

2.3.1. Qu'est-ce qu'une société d'économie mixte ?

Une société d'économie mixte désigne une personne morale de droit privé, dont la forme correspond à une société anonyme (SA).

La SEM présente une caractéristique particulière en ce que son capital social est partagé entre un actionariat privé et public. Dans une telle société, les actionnaires publics sont majoritaires. Ces derniers peuvent en effet détenir entre 50% et 85% de la totalité du capital, selon la loi française (Eberande, 2011).

Cette forme de société a vu le jour avec la loi du 7 juillet 1983, relative aux sociétés d'économie mixte.

Aujourd'hui, les sociétés d'économie mixte sont considérées comme une solution adéquate lorsqu'une polyvalence de métiers et de compétences est nécessaire. Cela dans le cadre des missions de service public.

2.3.2. Pourquoi créer une société d'une économie mixte ?

Dans le cadre des compétences qui leur sont attribuées, les personnes publiques (régions, départements, etc.) peuvent créer des SEM en s'associant avec des personnes privées. Ceci dans le but :

- De réaliser des activités d'intérêt général ;
- D'aménager et/ou de construire ;
- D'exploiter des services publics ayant une visée commerciale ou industrielle.

En outre, les sociétés d'économie mixte peuvent effectuer des opérations d'entretien, de conception et de réalisation ou encore de maintenance. Enfin, lorsque la situation se présente, elles peuvent mener des opérations de financement en lien avec les équipements de santé.

En raison de leur statut particulier, les SEM ont l'avantage de gérer, de façon durable et saine, la mise en œuvre d'un service public. Elles peuvent réunir différentes activités, dès lors que celles-ci restent complémentaires entre elles (Eberande, 2011).

2.3.3. Comment fonctionne une société d'économie mixte ?

Dans les instances dirigeantes des sociétés d'économie mixte, ce sont les élus qui possèdent plus de la moitié des voix. Les présidents et directeurs généraux sont nommés par lesdites instances. Le Conseil d'administration, quant à lui, est formé par des élus locaux.

Du fait de leur statut juridique mixte, les SEM sont règlementées par deux codes différents : de collectivités territoriales et celui du commerce.

Enfin, les SEM ont la possibilité de créer des filiales, mouvement à forte tendance aujourd'hui en raison de la souplesse qu'elles octroient, notamment au niveau de la pluralité des partenariats autorisés (Eberande, 2011).

2.3.4. Objet de sociétés à économie mixte

Une SEM peut réaliser des opérations d'aménagement, la construction ou l'exploitation de services publics à caractère industriel ou commercial ou de toute autre activité d'intérêt général. Elles peuvent également réaliser des opérations de conception, réalisation, entretien ou maintenance ainsi que, le cas échéant, de financement, d'équipements hospitaliers ou médico-sociaux pour les besoins d'un établissement de santé, d'un établissement social ou médico-social ou d'un groupement de coopération sanitaire.

Elle ne doit pas fausser le jeu normal de la concurrence. Alors que le code des marchés publics de 2001 avait dans un premier temps exclu de son champ d'application les contrats de mandat, par lesquels une collectivité publique confie à une SEM l'exécution d'une mission de service public, le Conseil d'Etat a réintégré en 2003 ces contrats dans le champ de la concurrence. Depuis, le code des marchés publics de 2004, celui de 2006 et l'actuel code de la commande publique ne sont pas revenus sur cette réintégration (Eberande, 2011).

3. Cadre de la recherche et Résultats

3.1. Cadre physique de l'étude

3.1.1. Justification du choix du milieu d'étude

La compagnie sucrière de Kwilu-Ngongo est une Société d'économie mixte initialement appelée à répondre aux besoins des personnes publiques, et qui a pour but la gestion d'une activité dévolue par principe à l'administration, à savoir une activité de service public ou une activité présentant un caractère d'intérêt général. La

prédilection sur cette entreprise tient aussi pour des raisons de rentabilité, compétitivité et d'attraction.

3.1.2. Brève présentation de la Compagnie Sucrière S.A

La Compagnie Sucrière est une société à caractère agro-industriel et commercial créée le 08 avril 1925 à Kwilu-Ngongo, alors Moerbeke par Monsieur Robert LIPPENS dans le Congo Belge comme filiale de la Compagnie Belge Moerbeke, avec un seul actionnaire qui était SOGE SUCRE installé à Bruxelles en Belgique.

Après l'accession de l'ancienne colonie à l'indépendance, la Société a pris la dénomination de la Société Sucrière du Congo en 1964. Avec la zaïrianisation, l'État décida de s'approprier des Compagnies Sucrières qui existaient, notamment la Société Africaine de KILIBA située dans l'ancien Kivu et la Compagnie Sucrière du Congo implantée dans la Province du Bas-Congo (Kongo Central). Ces deux compagnies furent fusionnées et donnèrent naissance à une entreprise publique dénommée « Office National Du Sucre », « ONDS » en sigle.

En 1977, à la suite de la rétrocession décidée par les autorités publiques du pays, l'Office National Du Sucre fut dissout et la Compagnie Sucrière du Congo fut créée sous la dénomination de la Compagnie Sucrière de Kwilu-Ngongo ayant deux actionnaires, à savoir l'actionnaire privé SOGE SUCRE, actuellement devenu FINASUCRE en Belgique et l'État congolais à qui il a été accordé 40% des parts sociales. C'est sous cette forme que la Société continue de fonctionner.

Pour cette étude, notre population cible est constituée de tous les employés de la compagnie sucrière de Kwilu-Ngongo, dont l'effectif total s'élève à 2261 sujets, en raison de 1149 sous le CDI, et 1112 sous le CDD ; les saisonniers n'ont pas été pris en compte.

Notre échantillon d'étude est constitué de 327 salariés de la compagnie sucrière de Kwilu-Ngongo, conformément au tableau de Morgan et Krejcie sur un ensemble de 2261 salariés. Il est de nature non probabiliste, précisément de commodité (occasionnel ou de convenance). Nous avons choisi un échantillon de commodité pour des raisons pratiques, d'accessibilité, de coût et de temps.

3.2. Résultats

Notre échantillon n'étant pas homogène, nous le présentons dans le tableau suivant en tenant compte des variables sociodémographiques suivantes : le sexe, la nature du contrat de travail, le niveau d'études et la catégorie socio-professionnelle.

Tableau n°1 : Répartition des sujets en fonction de variables sociodémographiques de l'étude

Variables sociodémographiques	Indicateurs des variables sociodémographiques	Indicateurs statistiques	
		f	%
Nature du contrat	CDD	160	48,9
	CDI	167	51,1
	Total	327	100,00
Sexe	Masculin	292	89,3
	Féminin	35	10,7
	Total	327	100,00
Niveau d'études	Secondaire	88	26,9
	Universitaire	226	61,1
	Post-universitaire	13	13
	Total	327	100,00
Catégorie socio-professionnelle	Cadre	10	3,1
	Cadre de collaboration	121	37,0
	Agent de maîtrise	136	41,6
	Agent d'exécution	60	18,3
	Total	327	100,00

Du tableau n°1, il ressort que notre échantillon d'étude est constitué majoritairement de sujets sous le CDI (51,1%), comparativement à ceux de CDD (48,9%). Pour le sexe, il y a une forte représentativité de sujets de sexe masculin (89,3%), comparativement à ceux de sexe féminin (10,7%).

Quant au niveau d'études, les universitaires sont majoritaires dans l'échantillon (61,1%), suivis de ceux qui ont le niveau secondaire (26,9%). Le niveau d'études le moins représenté est celui de ceux qui ont les diplômes post-universitaire (4,0%).

Enfin, il se constate de notre échantillon que les agents de maîtrise sont majoritaires (41,6%), suivis de cadres de collaboration (37,0%), ensuite d'agents d'exécution (18,3%) ; et finalement il y a une faible représentativité de cadres (3,1%).

3.2.1. Présentation globale des résultats de l'étude

Les résultats de l'étude sont présentés dans cette partie du travail selon deux axes. Le premier axe conçu dans la perspective de la comparaison se rapportant à la présentation des résultats, tenant compte de la typologie de contrat de travail ; et le second axe se rapporte à la présentation globale des résultats en se servant des indices statistiques.

3.2.2. Présentation des résultats selon le type de contrat

Nous présentons dans les lignes qui suivent les résultats de notre étude en tenant compte de la variable type du contrat de travail.

Tableau n°2 : Présentation des résultats selon le type de contrat

Nature de contrat	Indic. Stat.	Connais. du métier	Apt. person	Cap. manag	Discipline
Contrat à Durée Déterminée	Moyenne	3,5359	3,7931	3,9766	3,8812
	Ecart-type	,36109	,19909	,05091	,17044
	N	160	160	160	160
Contrat à Durée Indétermin.	Moyenne	2,6871	2,8192	2,7882	2,8922
	Ecart-type	,44731	,47516	,68089	,17673
	N	167	167	167	167

Du tableau n°2, il ressort que les notes moyennes d'évaluation de différentes dimensions de la performance (connaissance du métier, aptitudes personnelles, capacités managériales et discipline) pour les sujets sous contrat à durée déterminée sont toutes supérieures à la moyenne théorique (2). Toutefois, la moyenne des capacités managériales (3,9766) est supérieure à celle de la discipline (3,8812), aptitudes personnelles (3,7931) et connaissance du métier (3,5359). Ainsi, on peut admettre que les sujets travaillant sous contrat à durée déterminée sont plus performants au travail. Pour les sujets travaillant sous contrat à durée indéterminée, leurs notes moyennes d'évaluation se présentent de manière suivante : la discipline (2,8922), les

aptitudes personnelles (2,8192), les capacités managériales (2,7882) et la connaissance du métier (2,6871).

3.2.3. Présentation des résultats selon les variables sociodémographiques

Tableau n°3 : Sexe

Sexe	Ind.Stat.	Connais.du métier	Apt. Person.	Cap. Manag.	Discipline
Masculin	Moyenne	2,9949	3,2113	3,2941	3,3014
	Ecart-type	,52838	,59162	,78034	,50591
	N	292	292	292	292
Féminin	Moyenne	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	Ecart-type	,00000	,00000	,00000	,00000
	N	35	35	35	35

Du tableau n°3, il s'avère que les femmes ont des notes moyennes de performance numériquement supérieures à celles des hommes dans toutes les dimensions de la performance étudiée.

Tableau n°4 : Niveau d'Etudes

Niveau d'Etudes	Ind.Stat.	Connais.du métier	Apt. person.	Cap. Manag.	Discipline
Secondaire	Moyenne	2,3182	2,4341	2,2955	2,7727
	Ec type	,27784	,32550	,54278	,15461
	N	88	88	88	88
Universitaire	Moyenne	3,3562	3,5907	3,7517	3,5752
	Ec type	,34610	,30281	,34930	,42997
	N	226	226	226	226
Post-universitaire	Moyenne	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
	Ec type	,00000	,00000	,00000	,00000
	N	13	13	13	13

Du tableau n°4, il ressort que les sujets ayant fait les études postuniversitaires sont plus performants au travail que ceux d'autres niveaux d'études. Il est constaté tout de même que les sujets ayant le niveau universitaire sont plus performants que ceux ayant le niveau secondaire.

Tableau n°5 : Catégories socioprofessionnelles

Catégorie socio-professionnelle	Ind.Stat.	Connais.du métier	Apt. Person.	Capacités manageriales	Discipline
Cadre de direction	Moyenne	2,0000	1,7800	1,1500	2,5000
	Ec type	,00000	,06325	,12910	,00000
	N	10	10	10	10
Cadre de collaboration	Moyenne	2,5868	2,7620	2,6767	2,8760
	Ec type	,37599	,38649	,44007	,13740
	N	121	121	121	121
Agent de maîtrise	Moyenne	3,2482	3,5853	3,8713	3,6103
	Ec type	,07134	,23111	,17074	,37239
	N	136	136	136	136
Agent d'exécution	Moyenne	3,9958	3,9683	4,0000	4,0000
	Ec type	,03227	,04691	,00000	,00000
	N	60	60	60	60

Du tableau n°5, il s'observe que les agents d'exécution ont des notes moyennes numériquement supérieures dans toutes les dimensions de la performance, comparativement à d'autres catégories socio-professionnelles.

Tableau n°6 : Effet de la variable type du contrat sur les résultats de l'étude

	t-test		
	T	Df	Sig. (2-tailed)
Connais. du métier	-18,833	325	,000
Apt. Personnelles	-23,988	325	,000
Cap. Managériales	-22,017	325	,000
Discipline	-51,476	325	,000

Du tableau n°6, il se constate que le type de contrat a influencé les quatre dimensions de la performance étudiées (connaissance du métier, aptitudes personnelles, capacité managériale et discipline). ($p < 0,05$). En d'autres termes, les sujets travaillant sous le contrat à durée déterminée se montrent plus performants que ceux travaillant sous le contrat à durée indéterminée. Ainsi la différence constatée au niveau de la

présentation des résultats selon la variable type de contrat s'avère statistiquement justifié.

3.2.4. Discussion des résultats

Au regard des résultats de cette étude, il s'avère opportun de dénoter que le type de contrat a influencé toutes les dimensions de la performance étudiées ; en d'autres termes, les sujets travaillant sous le contrat à durée déterminée (CDD) se montrent plus performants que ceux travaillant sous le contrat à durée indéterminée (CDI). Et cela, au prorata des notes moyennes d'évaluation de différentes dimensions de la performance (connaissance du métier, aptitudes personnelles, capacités managériales et discipline) pour les sujets sous contrat à durée déterminée sont toutes supérieures à la moyenne théorique (2). Toutefois, la moyenne des capacités managériales (3,9766) est supérieure à celle de la discipline (3,8812), aptitudes personnelles (3,7931) et connaissance du métier (3,5359). Ainsi, on peut admettre que les sujets travaillant sous contrat à durée déterminée sont plus performants au travail. Pour les sujets travaillant sous contrat à durée indéterminée, leurs notes moyennes d'évaluation se présentent de manière suivante : la discipline (2,8922), les aptitudes personnelles (2,8192), les capacités managériales (2,7882) et la connaissance du métier (2,6871).

Les résultats d'analyses, parlant de la performance au travail démontrent que les salariés à CDD ont des notes moyennes de performance numériquement supérieures à ceux de CDI dans toutes les dimensions de la performance de l'échelle sous étude.

Dans le même ordre d'idées, il se constate que les sujets ayant fait les études postuniversitaires sont plus performants au travail que ceux d'autres niveaux d'études. Et s'en suivent les sujets ayant le niveau universitaire qui sont performants que ceux ayant le niveau secondaire.

De même, les résultats de notre recherche démontrent que les femmes ont des notes moyennes de performance numériquement supérieures à celles des hommes dans toutes les dimensions de la performance de notre échelle. Ce fait peut s'expliquer

au regard de l'attention très élevée et de l'émotivité de la nature féminine dans les situations de la vie.

Partant des mêmes analyses de notre étude toujours, il se démontre que les agents d'exécution ont des notes moyennes numériquement supérieures dans toutes les dimensions de la performance, comparativement à d'autres catégories socio-professionnelles. Toutes choses restant également par ailleurs, le fait de se retrouver au bas de l'échelon peut être un élément de stimulation au travail, pour briguer les postes de commandement. Aussi, il est évident de recruter une ressource bien faite, mais qui doit être parfaite par l'organisation, afin que cette ressource arrive à l'image correcte que cette organisation ou entreprise aurait d'elle.

4. Conclusion

Eu égard aux analyses de notre étude, et étant donné que cette dernière s'est orientée vers une approche comparative ; nous suggérons pour des raisons de compétitivité que les entreprises congolaises utilisent ou proposent les deux types de contrat de travail, pour que se crée l'émulation dans la performance individuelle des employés congolais (ceux qui sont sous le contrat à durée déterminée ou le contrat à durée indéterminée) au travail. Il a été évoqué ci-haut qu'une entreprise où les deux formes de contrats sont d'application, les employés sont encore un peu plus performants qu'une autre entreprise ou organisation qui n'utilise qu'une seule forme de contrat de travail (CDI).

Cette étude est une contribution scientifique tant pour les chercheurs que pour les organisations (entreprises) qui se veulent émergentes et compétitives dans l'arène économique ; elle propose de commencer par engager les nouvelles recrues au contrat à durée déterminée et surtout celles qui embrassent nouvellement la vie professionnelle, avant de les recruter durablement.

C'est généralement une manière de les adapter, stimuler à donner le meilleur d'eux, et de parfaire aussi leur formation en étant des ressources humaines très utiles dans le monde professionnel. D'ailleurs les entreprises ont trouvé une autre forme d'investissement très rentable, celle de réinvestir sur la formation de ressource des ressources (l'Homme).

REFERENCES

1. Alcouffe, A. (2000). *Efficacité versus équité en économie sociale*. Paris : Ed l'Harmattan
2. Allegre, CB. (2008). *Gestion des ressources humaines :(valeur de l'immatériel)*. Bruxelles : 1ère Ed De Boeck.
3. B.i.t. (1999). *Les normes internationales du travail*. 3è éd. Genève.
4. Bhattacharyya, A., Harris, T.R., Narayanan, R. et Raffiee, R. (1995). Specification and estimation of the effect of ownership on the economic efficiency of the water utilities. *Regional Science and Urban Economics*, 25 : 759-784.
5. Biatiakana Lumueni, B., Makindu Massamba, H., Yadisadila Kika, P et Adidi Mukom, F. (2023). *Contrat de travail et performance d'une Organisation, essai d'une approche comparative des formelles contractuelles. Etude menée à la Sanru*. International Journal of Business Intelligence, Management and Economics (IJBIME) ISSN: 3006-0206 Vol. 3, No. 1, March 2024.
6. Borins, S.F. et Boothman, B. (1986). Les sociétés d'État et l'efficacité économique. In D.G. McFetridge. *La mise en oeuvre de la politique industrielle canadienne*. Canada. Centre d'édition du gouvernement du Canada, p. 89-153.
7. Boubakri, N., Cosset, J. et Guedhami, O. (2001). Liberalization, corporate governance and the performance of newly privatized firms. Document de travail sur le site web : <http://papers.ssrn.com>.
8. Bunel, M. (2007). *Analyser la relation entre cdd et cdi : Emboîtement et durée des contrats*. Belfort-Montbéliard : presse universitaire.
9. Chabault, D. (SD). *Stratégie d'entreprise, origine de stratégie d'entreprise*. L'Université Paris Saclay.
10. Charnut, JC. (2017). *Pourquoi les entreprises privilégient le CDD au CDI. SV*
11. Clinique juridique, J. (2022). Principaux textes juridiques de droit du travail congolais.
12. Code du travail congolais du 15 Juillet 2016 portant Loi modifiant et complétant la Loi N°015-2002.
13. Dares. (2018). *Comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? SV*.

14. Eberande Kolongele, D. (2011). Pouvoir dans les sociétés à capital mixte : aspects de droit français, OHADA et congolais. Thèse de doctorat. Université de Paris 1. Paris.
15. Junod, B. (2006). *Le CDD : tremplin vers le CDI dans les deux tiers des cas...mais pas pour tous*.SV.
16. Kazadi Nduba. (1973). *La politique salariale et développement en République du J-Zaire*. P.U.Z.
17. Luyindula. J. (2020). Contrat de travail selon le droit congolais. (In line)
18. Makindu Massamba, H. (2023). *Introduction aux sciences du Travail*. Notes de cours destinées aux étudiants de première année de licence en sciences du travail. Syllabus. Université de Kinshasa. Kinshasa.
19. Makindu Massamba, H. (2023). *Economie du travail*. Notes de cours destinées aux étudiants de troisième année de graduat en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail. Syllabus. Université de Kinshasa. Kinshasa.
20. Parenteau, R. (1997). La performance des entreprises publiques », in M. Guay, *Performance et secteur public*, Presses de l'Université du Québec à Montréal, p. 215-236.
21. Tittenbrun, J. (1996). *Private versus Public Enterprise. In search of the Economic Rationale for Privatisation*. Londres. Janus Publishing Compagny, 144 p.
22. Yadisadila Kika, P. (2023). *Organisation et gestion d'entreprises*. Notes de cours destinées aux étudiants de deuxième année de licence en sciences de l'information et communication. Université de Kinshasa. Kinshasa.
23. Yarrow, G. (1986). Privatization in Theory and Practice. *Economic Policy*, 2 : 324-364.
24. Zaim, O. et Taskin, F. (1997). The Comparative Performance of the Public Enterprise Sector in Turkey: A Malmquist Productivity Index Approach. *Journal of Comparative Economics*, 25 : 129-157.