

Évolution des salaires et engagement au travail dans les organisations non gouvernementales de développement : analyse théorique à partir du contexte congolais

Wage Dynamics and Work Engagement in Non-Governmental Development Organizations: A Theoretical Analysis from the Congolese Context

MADILO ZACKY

Apprenant au troisième cycle en Sciences de Gestion à l'Université de Kinshasa (UNIKIN),
Assistant à l'ISDR MBEO, Assistant à l'Université Catholique du Grand Bandundu et
Membre de l'AMCCA.
République Démocratique du Congo

MAFUTA NSANGALOM Pitshou

Apprenant en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, , UNIKIN
ASSISTANT à l'ISC Idiofa, à l'ISC kikwit.
République Démocratique du Congo

Date de soumission : 15/01/2026

Date d'acceptation : 13/02/2026

Pour citer cet article :

MADILO Z. & MAFUTA NSANGALOM P. (2026) «Évolution des salaires et engagement au travail dans les organisations non gouvernementales de développement : analyse théorique à partir du contexte congolais», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 1067 - 1085

Résumé

Cet article propose une analyse théorique approfondie de la relation entre l'évolution des salaires et l'engagement au travail dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD) en République Démocratique du Congo. S'appuyant sur une revue systématique de la littérature en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle, l'étude met en évidence que le salaire constitue un levier central de motivation, de satisfaction professionnelle et de fidélisation des employés, sans pour autant générer automatiquement un engagement durable. Les analyses montrent que l'impact de l'évolution salariale dépend largement de facteurs médiateurs et contextuels tels que la perception d'équité, la justice organisationnelle, le coût réel de la vie et les mécanismes de reconnaissance non financière. Dans un contexte marqué par l'instabilité économique et la dépendance aux financements extérieurs, les politiques salariales des ONGD congolaises apparaissent souvent contraintes, ce qui limite leurs effets sur l'engagement affectif des travailleurs. L'article souligne ainsi la nécessité d'une approche intégrée et contextualisée de la rémunération, combinant dimensions financières et non financières, afin de renforcer durablement l'engagement au travail.

Mots-clés : salaire ; évolution salariale ; engagement au travail ; ONGD ; RDC ; gestion des ressources humaines.

Abstract

This article provides an in-depth theoretical analysis of the relationship between wage dynamics and work engagement in non-governmental development organizations (NGDOs) operating in the Democratic Republic of Congo. Based on a systematic review of the literature in human resource management and organizational psychology, the study highlights that wages constitute a central lever for motivation, job satisfaction, and employee retention, without automatically generating sustainable work engagement. The analysis shows that the impact of wage progression largely depends on mediating and contextual factors such as perceived equity, organizational justice, the real cost of living, and non-financial recognition mechanisms. In a context characterized by economic instability and dependence on external funding, wage policies in Congolese NGDOs are often constrained, which limits their effects on employees' affective engagement. The article therefore emphasizes the need for an integrated and context-sensitive approach to compensation, combining financial and non-financial dimensions to sustainably strengthen work engagement.

Keywords: wages; wage dynamics; work engagement; NGOs; Democratic Republic of Congo; human resource management.

Introduction

La rémunération constitue l'un des fondements de la relation de travail et occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines. Dans toutes les organisations, elle représente bien plus qu'un simple échange économique entre l'employeur et l'employé : elle est un levier de motivation, de reconnaissance, de justice sociale et de performance organisationnelle. Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), cette dimension revêt une importance particulière, car ces structures évoluent dans un environnement marqué par des contraintes financières, une dépendance aux financements extérieurs et une forte exigence d'impact social.

En République Démocratique du Congo (RDC), la question salariale se pose avec une acuité particulière. Le pays est confronté à une instabilité macroéconomique chronique, caractérisée par une inflation élevée, une dépréciation récurrente de la monnaie nationale et une augmentation continue du coût de la vie. Dans ce contexte, le salaire devient un enjeu vital pour les travailleurs, conditionnant non seulement leur subsistance, mais aussi leur dignité sociale et leur stabilité psychologique. Pour les employés des ONGD, souvent actifs en milieu rural et dans des zones à faibles opportunités économiques, la rémunération constitue un facteur déterminant de l'engagement au travail.

Les fondements théoriques de cette relation ont été largement explorés par la littérature. Maslow (1943) situe le salaire à la base de la pyramide des besoins, comme condition préalable à toute forme de motivation supérieure. Herzberg (1959) l'identifie comme un facteur d'hygiène dont l'absence génère l'insatisfaction, sans toutefois garantir à lui seul la motivation durable. Vroom (1964) met en évidence le rôle de la rémunération dans la relation entre effort, performance et récompense, tandis qu'Adams (1963) souligne l'importance de la perception d'équité salariale dans la construction de la justice organisationnelle.

Dans les ONGD, ces enjeux sont renforcés par la nature même de leur mission. Les employés sont souvent animés par des valeurs sociales et humanitaires fortes, mais cette motivation intrinsèque ne peut se maintenir durablement sans un minimum de sécurité économique. L'ONGD FAJA-LOBI, implantée dans le territoire d'Idiofa (province du Kwilu), illustre bien cette tension entre engagement social et attentes salariales. Malgré des efforts notables en matière de régularité et d'évolution des salaires, des perceptions d'insuffisance et d'iniquité persistent, interrogeant l'impact réel de la politique salariale sur l'engagement au travail. Dans ce contexte, cet article vise à analyser, à travers une revue approfondie de la littérature, la relation entre l'évolution des salaires et l'engagement au travail, en mettant en lumière les

spécificités des ONGD opérant en RDC. L'objectif est de contribuer à la réflexion académique et managériale sur les politiques salariales adaptées aux contextes de développement.

Dès lors, une question centrale se pose : **dans quelle mesure l'évolution salariale influence-t-elle l'engagement au travail dans les organisations non gouvernementales de développement en République Démocratique du Congo, et sous quelles conditions organisationnelles cette relation peut-elle produire un engagement durable ?**

Afin de répondre à cette problématique, l'article est structuré en quatre parties. La première partie présente le cadre conceptuel et théorique du salaire et de l'évolution salariale. Les approches théoriques de l'engagement au travail et à leurs spécificités dans les organisations non gouvernementales de développement. La deuxième discute les implications managériales pour les ONGD congolaises et ouvre des perspectives de recherche futures et analyse de manière critique la relation entre évolution salariale et engagement au travail dans le contexte congolais, en mobilisant les notions de justice organisationnelle et de satisfaction professionnelle.

1. Revue de littérature

1.1. Définition et portée du salaire

Le salaire est classiquement défini comme la contrepartie monétaire du travail fourni par un individu au profit d'une organisation (Peretti, 2019 ; Milkovich, Newman & Gerhart, 2019). Dans cette acception initiale, il représente le prix de la force de travail sur le marché de l'emploi et constitue un élément central du contrat de travail. Toutefois, cette approche strictement économique s'est progressivement révélée insuffisante pour rendre compte de la complexité des relations professionnelles contemporaines. Les sciences de gestion et la psychologie organisationnelle ont ainsi élargi la compréhension du salaire en l'intégrant dans une perspective plus globale de gestion stratégique des ressources humaines.

Dans cette perspective élargie, le salaire ne se limite plus à une simple rémunération financière, mais devient un instrument de pilotage managérial influençant la motivation, la satisfaction au travail, la fidélisation des employés et, in fine, la performance organisationnelle (Dessler, 2020 ; Armstrong & Taylor, 2021). Il agit à la fois comme un levier de motivation extrinsèque, en récompensant l'effort et la performance, et comme un signal organisationnel traduisant la reconnaissance, la valeur accordée au travail fourni et la position de l'individu au sein de la hiérarchie professionnelle (Colquitt et al., 2021).

Par ailleurs, le salaire joue un rôle déterminant dans la construction des perceptions de justice et d'équité organisationnelle. Selon la théorie de l'équité d'Adams (1963), les individus évaluent leur rémunération en la comparant à celle de leurs pairs, et toute perception d'injustice salariale peut engendrer frustration, démotivation et désengagement. Ainsi, au-delà de son montant absolu, le salaire prend une dimension relationnelle et symbolique, influençant profondément l'attitude des employés vis-à-vis de leur travail et de leur organisation.

Dans les contextes des pays en développement, cette dimension sociale et symbolique du salaire est encore plus marquée. En l'absence de systèmes de protection sociale formels et efficaces, le salaire constitue souvent un mécanisme de sécurité sociale informelle, assurant non seulement la subsistance individuelle du travailleur, mais également celle de sa famille élargie (Banerjee & Duflo, 2019 ; Stiglitz, 2020). En milieu rural congolais, le salaire est ainsi perçu comme un facteur essentiel de survie économique, mais aussi comme un marqueur de dignité, de reconnaissance sociale et de statut, renforçant le sentiment d'appartenance à l'organisation et l'engagement au travail (Kabeya, 2011 ; Kamdem, 2020).

Enfin, dans les organisations non gouvernementales de développement, le salaire revêt une signification particulière. Il s'inscrit dans une tension permanente entre, d'une part, la mission sociale et humanitaire qui nourrit la motivation intrinsèque des employés et, d'autre part, la nécessité de garantir une rémunération suffisante pour répondre aux besoins économiques fondamentaux. Dans ce cadre, le salaire apparaît comme un élément structurant de la relation d'emploi, dont l'absence ou l'insuffisance peut fragiliser l'engagement, même lorsque l'adhésion aux valeurs et aux objectifs de l'organisation est forte.

1.2.Salaire et rémunération globale

La distinction entre salaire et rémunération constitue un élément central pour comprendre les dynamiques motivationnelles et les stratégies de gestion des ressources humaines au sein des organisations. Le salaire représente la composante fixe, monétaire et contractualisée de la rémunération, versée de manière régulière en contrepartie du travail fourni. Il correspond à la part la plus visible et la plus immédiatement mesurable de la relation d'emploi, et joue un rôle fondamental dans la satisfaction des besoins économiques des travailleurs (Peretti, 2019 ; Armstrong & Taylor, 2021).

La rémunération, quant à elle, renvoie à un concept plus large et plus intégrateur. Elle englobe non seulement le salaire de base, mais également l'ensemble des avantages financiers et non financiers accordés à l'employé, tels que les primes, les bonus liés à la performance, les

avantages sociaux, les assurances, les formations, les possibilités d'évolution de carrière, ainsi que les formes de reconnaissance symbolique et sociale (Milkovich, Newman & Gerhart, 2019 ; Dessler, 2020). Cette approche globale permet de dépasser une vision strictement monétaire de la relation salariale pour intégrer des dimensions psychologiques, sociales et institutionnelles du travail.

Les approches contemporaines en gestion des ressources humaines privilégient de plus en plus cette vision élargie de la rémunération, considérée comme un levier stratégique majeur de motivation, de fidélisation et d'engagement organisationnel (Armstrong & Taylor, 2021 ; Colquitt et al., 2021). En effet, plusieurs études montrent que si le salaire satisfait principalement les besoins matériels et la motivation extrinsèque, les composantes non financières de la rémunération contribuent davantage à la motivation intrinsèque, au sentiment de reconnaissance et à l'engagement affectif des employés (Deci & Ryan, 2017).

Toutefois, la portée de la rémunération non financière demeure fortement conditionnée par le contexte économique et social. Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), où les marges financières sont souvent limitées et dépendantes des financements des bailleurs, les dispositifs de rémunération non monétaire jouent un rôle compensatoire important. Ils permettent de renforcer la motivation et l'engagement des employés à travers la formation, la reconnaissance, la participation aux décisions et l'adhésion à la mission sociale de l'organisation (Fowler, 2018 ; Kamdem, 2020).

Néanmoins, la littérature souligne que ces mécanismes ne peuvent durablement se substituer à un salaire perçu comme insuffisant ou inéquitable. Selon Herzberg (1959), le salaire demeure un facteur d'hygiène indispensable : son absence ou son insuffisance engendre insatisfaction et démotivation, même en présence de facteurs motivationnels intrinsèques. Dans les contextes de forte précarité économique, comme en milieu rural congolais, la rémunération non financière ne peut pleinement jouer son rôle que si elle s'appuie sur une base salariale minimale garantissant la sécurité économique et la dignité professionnelle des employés (Stiglitz, 2020 ; Banerjee & Duflo, 2019).

Ainsi, la distinction entre salaire et rémunération ne doit pas être envisagée comme une opposition, mais comme une complémentarité stratégique. Une politique de rémunération efficace repose sur l'articulation équilibrée entre une rémunération monétaire suffisante et des dispositifs non financiers adaptés, afin de renforcer durablement l'engagement au travail et la performance organisationnelle, en particulier dans les ONGD opérant dans des contextes socio-économiques contraints.

1.3. Typologie des salaires

La littérature distingue plusieurs formes de salaires, notamment le salaire de base, le salaire variable lié à la performance, le salaire en nature et le salaire différé (Milkovich, Newman & Gerhart, 2019 ; Peretti, 2019). Le salaire de base constitue la composante centrale et la plus stable de la rémunération, assurant une sécurité financière minimale aux employés, tandis que le salaire variable est généralement conçu comme un instrument d'incitation à la performance individuelle ou collective (Armstrong & Taylor, 2021).

Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), le salaire de base demeure généralement la composante dominante de la rémunération, en raison de la nature incertaine et souvent ponctuelle des financements externes. Les dispositifs de rémunération variable y restent relativement rares, car ils exigent une stabilité budgétaire et des systèmes d'évaluation de la performance difficilement soutenables dans un contexte de dépendance aux bailleurs de fonds (Dessler, 2020 ; Fowler, 2018).

Par ailleurs, les avantages en nature occupent une place importante dans la structure salariale des ONGD, notamment en milieu rural. Des éléments tels que le logement, les repas, le transport ou l'accès aux soins constituent des formes de compensation non monétaire visant à améliorer le bien-être des employés et à compenser partiellement la faiblesse des salaires monétaires (Locke, 2018 ; Kamdem, 2020). Dans les zones rurales congolaises, où les infrastructures et les services de base sont limités, ces avantages jouent un rôle déterminant dans la satisfaction au travail et dans la rétention du personnel, bien qu'ils ne puissent se substituer durablement à un salaire jugé équitable et suffisant (Stiglitz, 2020).

1.4. L'évolution salariale : déterminants et enjeux

1.4.1. Concept d'évolution salariale

L'évolution salariale renvoie à la dynamique de variation du salaire dans le temps. Elle peut être ascendante, stagnante ou descendante, et résulte de l'interaction de facteurs économiques, institutionnels et organisationnels (Peretti, 2019 ; Milkovich, Newman & Gerhart, 2019). À l'échelle macroéconomique, l'évolution des salaires est fortement influencée par la croissance économique, le niveau d'inflation, les politiques publiques de l'emploi et de la rémunération, ainsi que par le cadre légal du travail, notamment les mécanismes de fixation du salaire minimum et les négociations collectives (Stiglitz, 2020 ; Banerjee & Duflo, 2019).

À l'échelle organisationnelle, l'évolution salariale dépend de facteurs internes tels que la performance individuelle et collective, l'ancienneté, les compétences acquises, les négociations internes et la capacité financière de l'organisation (Armstrong & Taylor, 2021 ;

Dessler, 2020). Elle constitue ainsi un instrument managérial permettant de reconnaître les efforts fournis, de fidéliser les employés et d'ajuster la rémunération aux conditions du marché du travail. Toutefois, dans les organisations à ressources limitées, notamment les organisations non gouvernementales de développement, la progression salariale demeure souvent contrainte par l'instabilité des financements et par les exigences des bailleurs, ce qui peut limiter son effet incitatif sur l'engagement au travail (Fowler, 2018).

1.4.2. Évolution salariale et contexte congolais

En République Démocratique du Congo (RDC), l'évolution salariale est fortement contrainte par l'instabilité macroéconomique. Malgré les revalorisations successives du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG), le pouvoir d'achat des travailleurs demeure structurellement faible en raison d'une inflation persistante et de la dépréciation récurrente de la monnaie nationale (Banque mondiale, 2021 ; Stiglitz, 2020). Cette situation engendre un écart significatif entre l'augmentation nominale des salaires et leur valeur réelle, contribuant à une érosion du revenu réel des travailleurs et alimentant des frustrations, ainsi que des perceptions d'injustice salariale et sociale (Banerjee & Duflo, 2019 ; Kamdem, 2020).

Dans le secteur des organisations non gouvernementales de développement (ONGD), l'évolution salariale est étroitement liée à la disponibilité et à la régularité des financements octroyés par les bailleurs internationaux. Les revalorisations salariales y sont souvent ponctuelles, conditionnées par la durée des projets et par les lignes budgétaires autorisées, ce qui rend leur pérennité difficile à assurer sur le long terme (Fowler, 2018 ; Armstrong & Taylor, 2021). Cette instabilité financière limite la capacité des ONGD à mettre en place des politiques salariales progressives et cohérentes, réduisant ainsi l'impact potentiel de la rémunération sur l'engagement durable des employés, malgré une forte adhésion à la mission sociale de l'organisation (Dessler, 2020 ; Colquitt et al., 2021).

1.4.3. Évolution salariale dans les ONGD

Les ONGD font face à un dilemme structurel : concilier la nécessité de rémunérer équitablement leurs employés avec les contraintes budgétaires imposées par les bailleurs de fonds. Dans ce contexte, l'évolution salariale devient un enjeu stratégique, car elle influence directement la motivation, la fidélisation et la performance du personnel.

1.5. L'engagement au travail : approches théoriques

1.5.1. Définition de l'engagement au travail

L'engagement au travail est défini comme un état psychologique positif traduisant le degré d'implication, d'attachement émotionnel et de volonté d'un individu de contribuer activement aux objectifs et à la performance de son organisation (Meyer & Allen, 1997 ; Schaufeli, 2017). Il reflète la qualité du lien qui unit l'employé à son travail et à son organisation, et constitue un déterminant majeur de la motivation, de la fidélisation et de la performance organisationnelle.

Meyer et Allen (1991, 1997) distinguent trois formes complémentaires d'engagement organisationnel. L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel et à l'identification de l'employé à son organisation ; l'engagement normatif repose sur un sentiment d'obligation morale à demeurer au sein de l'organisation ; enfin, l'engagement de continuité correspond à l'évaluation des coûts perçus associés à un départ, notamment en termes de perte de revenus ou d'opportunités alternatives. Cette typologie tridimensionnelle est aujourd'hui largement mobilisée dans les recherches en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle, en particulier dans l'étude des organisations à but non lucratif, où l'engagement des employés est influencé à la fois par la mission sociale et par les conditions économiques de travail (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Colquitt et al., 2021).

Dans le contexte des organisations non gouvernementales de développement, cette approche permet de mieux comprendre les motivations complexes des employés, qui combinent souvent un engagement affectif lié aux valeurs et à la mission sociale de l'organisation, et un engagement de continuité renforcé par la rareté des alternatives d'emploi, notamment dans les zones rurales ou économiquement fragilisées.

1.5.2. Théories explicatives de l'engagement

Les théories de la motivation, de l'autodétermination et de l'équité offrent des cadres explicatifs complémentaires de l'engagement au travail. Elles mettent en évidence le rôle central des récompenses, de la justice organisationnelle et du sens du travail dans la construction de l'engagement.

1.5.3. Engagement au travail dans les ONGD

Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), l'engagement au travail est fortement influencé par la mission sociale et humanitaire portée par l'organisation. Cette mission constitue un puissant moteur de motivation intrinsèque, dans la mesure où les

employés s'identifient aux valeurs de solidarité, d'utilité sociale et de contribution au développement communautaire (Deci & Ryan, 2017 ; Anheier, 2020). Plusieurs études montrent que l'adhésion à la mission renforce l'engagement affectif initial, en donnant du sens au travail et en favorisant un sentiment d'accomplissement personnel, même dans des contextes de ressources limitées.

Toutefois, la littérature souligne que cet engagement intrinsèque demeure fragile lorsqu'il n'est pas soutenu par des conditions salariales jugées satisfaisantes et équitables. Selon Herzberg (1959), le salaire constitue un facteur d'hygiène indispensable : son insuffisance génère insatisfaction et démotivation, indépendamment de la force de la mission sociale. Dans les ONGD opérant dans des contextes économiquement contraints, notamment en Afrique subsaharienne, la faiblesse ou la stagnation salariale peut progressivement éroder l'engagement affectif, en accentuant les préoccupations économiques des employés (Kamdem, 2020 ; Banerjee & Duflo, 2019).

Dans ces conditions, les employés peuvent développer principalement un engagement de continuité, fondé sur la rareté des alternatives d'emploi et sur le coût perçu d'un départ, plutôt qu'un engagement affectif durable et volontaire (Meyer & Allen, 1997 ; Mowday et al., 1982). Ce type d'engagement, bien qu'il contribue à la stabilité apparente du personnel, reste plus vulnérable à la démotivation, à la baisse de performance et aux intentions de départ dès que de meilleures opportunités se présentent. Cette dynamique est particulièrement marquée dans les zones rurales, où le manque d'emplois formels renforce la dépendance économique des travailleurs vis-à-vis des ONGD, sans garantir un attachement organisationnel profond et durable.

1.6.Relation entre évolution salariale et engagement au travail

La littérature souligne de manière convergente que l'évolution salariale influence directement la satisfaction professionnelle, laquelle constitue un médiateur central entre la rémunération et l'engagement au travail (Judge et al., 2017 ; Boudrias & Brunet, 2021). Une progression salariale perçue comme juste, régulière et transparente renforce la satisfaction au travail et favorise le développement d'un engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel à l'organisation, ainsi que d'un engagement normatif, reposant sur un sentiment de loyauté et d'obligation morale (Meyer & Allen, 1997 ; Colquitt et al., 2021). À l'inverse, une stagnation salariale prolongée ou une évolution jugée inéquitable est susceptible de générer frustration, démotivation et perceptions d'injustice organisationnelle, conduisant progressivement au

désengagement, à l'absentéisme et à l'augmentation des intentions de départ (Adams, 1963 ; Judge et al., 2017).

Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD) congolaises, cette relation entre évolution salariale, satisfaction professionnelle et engagement au travail est fortement modulée par le contexte socio-économique. L'instabilité économique, la faiblesse du pouvoir d'achat et la rareté des opportunités d'emploi formel renforcent la sensibilité des employés aux variations salariales et accentuent les mécanismes de comparaison sociale, tant avec d'autres ONGD qu'avec le secteur public ou privé (Banerjee & Duflo, 2019 ; Kamdem, 2020). Par ailleurs, la reconnaissance non financière — à travers la formation, la participation aux décisions, la valorisation symbolique ou l'adhésion à la mission sociale — joue un rôle compensatoire important dans la construction de l'engagement, sans toutefois pouvoir se substituer durablement à une rémunération perçue comme insuffisante (Herzberg, 1959 ; Deci & Ryan, 2017).

Ainsi, dans le contexte des ONGD congolaises, le salaire apparaît comme un levier nécessaire mais non suffisant de l'engagement au travail. Son efficacité dépend de son articulation avec d'autres dimensions de la gestion des ressources humaines, notamment la justice organisationnelle, la reconnaissance et les opportunités de développement professionnel, qui conditionnent la durabilité de l'engagement des employés.

Sur le plan théorique, l'analyse permet de proposer un cadre conceptuel intégratif dans lequel l'évolution salariale agit comme une variable explicative indirecte de l'engagement au travail. Son effet est médiatisé par la satisfaction professionnelle et la perception de justice organisationnelle, elles-mêmes influencées par le contexte macroéconomique et les contraintes budgétaires propres aux ONGD. Selon ce cadre, une évolution salariale perçue comme juste et cohérente favorise prioritairement l'engagement affectif et normatif, tandis qu'une stagnation salariale prolongée tend à renforcer un engagement de continuité, davantage fondé sur la contrainte que sur l'adhésion volontaire.

2. Discussion

2.1. Mise en perspective des résultats théoriques

Les analyses issues de la littérature mettent en évidence une relation complexe, contingente et non linéaire entre l'évolution des salaires et l'engagement au travail. Contrairement à une vision mécaniste selon laquelle l'augmentation du salaire conduirait automatiquement à un engagement accru, les travaux contemporains soulignent le rôle médiateur et modérateur de variables contextuelles telles que la perception d'équité salariale, la justice organisationnelle,

la reconnaissance managériale et le coût réel de la vie (Adams, 1963 ; Colquitt et al., 2021 ; Judge et al., 2017). Dans cette perspective, le salaire ne produit pas mécaniquement de l'engagement, mais agit comme un signal organisationnel dont l'effet dépend de la manière dont il est perçu, comparé et interprété par les employés.

Cette lecture s'inscrit également dans les analyses récentes menées en contexte africain francophone. À cet égard, Randriasolofo (2025) montre que, dans des environnements organisationnels marqués par de fortes contraintes économiques, la rémunération remplit avant tout une fonction de stabilisation socio-économique des travailleurs, sans pour autant garantir un engagement durable lorsque les perspectives d'évolution salariale demeurent limitées ou incertaines. Ces résultats, bien que issus d'un secteur différent, rejoignent les constats formulés dans le cas des organisations non gouvernementales de développement en République Démocratique du Congo, où la faiblesse du pouvoir d'achat et l'instabilité financière tendent à transformer le salaire en un instrument de survie plutôt qu'en un véritable levier d'engagement affectif.

Plusieurs auteurs montrent que lorsque l'évolution salariale est jugée équitable, cohérente et transparente, elle contribue positivement à la satisfaction professionnelle et renforce l'engagement affectif et normatif. En revanche, lorsque l'augmentation salariale est perçue comme insuffisante au regard du coût de la vie, des efforts fournis ou des rémunérations observées chez des pairs comparables, elle peut perdre son pouvoir incitatif et générer frustration, démotivation et désengagement progressif (Stiglitz, 2020 ; Banerjee & Duflo, 2019). Ainsi, le salaire apparaît comme un levier nécessaire mais non suffisant de l'engagement durable, dont l'efficacité est conditionnée par des facteurs socio-économiques et organisationnels plus larges.

Dans la littérature récente portant sur les organisations africaines, plusieurs travaux soulignent l'importance de la justice organisationnelle perçue comme effet médiateur entre les politiques de rémunération et la motivation au travail. Ainsi, dans une étude qualitative menée auprès de techniciens de laboratoire en Côte d'Ivoire, N'Guessan, Seffon et Kramo (2025) montrent que la justice organisationnelle — qu'elle soit distributive, procédurale ou interactionnelle — structure profondément les dynamiques motivationnelles, influençant la propension des personnels à s'engager dans des démarches de qualité organisationnelle (N'Guessan, Seffon & Kramo, 2025).

Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), cette complexité est davantage accentuée par la coexistence de motivations intrinsèques et extrinsèques. Les

employés sont souvent initialement attirés par la mission sociale, humanitaire et communautaire de l'organisation, ce qui alimente un engagement affectif fondé sur le sens du travail et l'adhésion aux valeurs (Deci & Ryan, 2017 ; Anheier, 2020). Cette motivation intrinsèque peut compenser, dans un premier temps, certaines limites salariales.

Toutefois, la littérature converge pour montrer que lorsque l'évolution salariale ne suit ni les besoins économiques réels des employés ni la reconnaissance perçue de leurs efforts, cet engagement affectif tend à s'éroder progressivement. À moyen terme, les préoccupations liées à la survie économique, à la sécurité financière et à la comparaison sociale prennent le pas sur la motivation intrinsèque, conduisant les employés à développer un engagement plus instrumental ou de continuité, fondé sur la rareté des alternatives d'emploi plutôt que sur un attachement durable à l'organisation (Meyer & Allen, 1997 ; Kamdem, 2020 ; Fowler, 2018).

Ces constats confirment que, dans les ONGD opérant dans des contextes économiquement contraints, l'engagement au travail résulte d'un équilibre fragile entre rémunération, reconnaissance et mission sociale. Une politique salariale déconnectée des réalités économiques risque ainsi de fragiliser l'engagement, même lorsque la mission de l'organisation demeure fortement valorisée.

2.2.Comparaison avec les contextes africain et européen

Les études menées en Afrique subsaharienne confirment que la stagnation salariale constitue l'un des principaux facteurs de démotivation, de désengagement et de turnover dans les organisations non gouvernementales locales. Plusieurs travaux empiriques menés en République Démocratique du Congo, au Cameroun ou au Sénégal montrent que, face à la faiblesse des salaires réels et à l'instabilité économique, les employés demeurent souvent dans les ONG davantage par engagement de continuité — c'est-à-dire par nécessité économique et par absence d'alternatives d'emploi formel — que par attachement affectif durable à l'organisation (Meyer & Allen, 1997 ; Kamdem, 2020 ; Mabilia, 2018). Cette forme d'engagement, bien qu'elle assure une certaine stabilité apparente du personnel, reste fragile et fortement dépendante des contraintes du marché du travail.

Dans ces contextes, la rareté des opportunités professionnelles, la faiblesse des systèmes de protection sociale et la précarité généralisée du travail renforcent la dépendance économique des employés vis-à-vis des ONG. Comme le soulignent Banerjee et Duflo (2019), dans les économies à faible revenu, le maintien dans l'emploi répond souvent à une logique de survie plutôt qu'à une logique d'épanouissement professionnel. Cette situation limite la capacité du salaire à jouer pleinement son rôle de levier de motivation et de reconnaissance, et contribue à

expliquer les niveaux relativement élevés de démotivation et de rotation du personnel observés dans de nombreuses ONG africaines (Fowler, 2018 ; Kamdem, 2020).

Cette réalité contraste nettement avec les contextes européens, où la sécurité sociale, la stabilité macroéconomique et la structuration des marchés du travail modifient profondément la relation entre salaire et engagement. En Europe, les ONG disposent généralement de mécanismes de rémunération plus formalisés, intégrant des grilles salariales transparentes, des systèmes d'évaluation de la performance, des progressions de carrière et des avantages sociaux étendus (Armstrong & Taylor, 2021 ; Anheier, 2020). Dans ce cadre, le salaire remplit davantage une fonction de reconnaissance professionnelle et d'incitation à la performance, plutôt qu'une simple fonction de subsistance.

L'évolution salariale y est ainsi perçue comme un signal organisationnel fort, traduisant la valorisation des compétences, des efforts et de la contribution individuelle. Elle contribue au renforcement de l'engagement affectif, fondé sur l'identification à l'organisation, ainsi que de l'engagement normatif, reposant sur un sentiment de loyauté et de réciprocité envers un employeur perçu comme équitable (Colquitt et al., 2021 ; Meyer & Allen, 1997). Cette comparaison met en évidence le rôle déterminant du contexte macroéconomique et institutionnel dans la relation entre salaire et engagement au travail, en montrant que les effets motivationnels de la rémunération ne peuvent être analysés indépendamment des structures économiques et sociales dans lesquelles évoluent les organisations.

2.3.Implications managériales pour les ONGD congolaises

Les résultats de cette analyse théorique suggèrent plusieurs implications managériales majeures pour les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), en particulier dans les contextes économiquement contraints.

Premièrement, les ONGD doivent intégrer l'évolution salariale dans une stratégie globale et cohérente de gestion des ressources humaines, en tenant compte non seulement des performances organisationnelles, mais également de l'inflation, du coût réel de la vie et du pouvoir d'achat des employés (Armstrong & Taylor, 2021 ; Stiglitz, 2020). Une politique salariale déconnectée des réalités économiques risque d'éroder rapidement les effets motivationnels attendus et de fragiliser l'engagement au travail, même lorsque les augmentations nominales sont effectives. La prise en compte de ces paramètres macroéconomiques apparaît ainsi comme une condition essentielle de la crédibilité et de l'efficacité des politiques de rémunération.

Deuxièmement, la transparence salariale et la qualité de la communication interne autour des contraintes financières constituent des leviers importants pour atténuer les perceptions d'injustice organisationnelle. Plusieurs travaux montrent que lorsque les employés comprennent les logiques de fixation des salaires, les limites budgétaires et les arbitrages opérés par la direction, les réactions négatives liées à la stagnation ou à la faiblesse salariale sont partiellement atténuées (Colquitt et al., 2021 ; Adams, 1963). Dans les ONGD, où les ressources dépendent souvent de financements externes et de bailleurs, une communication claire et régulière sur ces contraintes contribue à renforcer la confiance organisationnelle et le sentiment d'équité procédurale.

Enfin, le développement de mécanismes de reconnaissance non financière apparaît comme un complément indispensable à la rémunération monétaire pour renforcer l'engagement durable des employés. Des dispositifs tels que la formation continue, la participation aux processus décisionnels, la valorisation symbolique du travail accompli, les opportunités de développement professionnel et la reconnaissance sociale renforcent la motivation intrinsèque et l'engagement affectif, en particulier lorsque les marges salariales sont limitées (Deci & Ryan, 2017 ; Herzberg, 1959). Toutefois, la littérature insiste sur le fait que ces mécanismes ne peuvent produire pleinement leurs effets que s'ils s'appuient sur une base salariale minimale perçue comme juste et suffisante, confirmant ainsi la nécessité d'une approche intégrée de la rémunération, combinant incitations financières et non financières (Dessler, 2020 ; Kamdem, 2020).

Dans cette perspective, les politiques de gestion des ressources humaines des ONGD gagneraient à être conçues comme des systèmes cohérents, articulant rémunération, reconnaissance et développement des compétences, afin de consolider l'engagement au travail et d'améliorer durablement la performance organisationnelle.

Conclusion

Cette étude théorique met en évidence le rôle central de l'évolution salariale dans la dynamique de l'engagement au travail au sein des organisations non gouvernementales de développement (ONGD) opérant en République Démocratique du Congo. Le salaire apparaît comme un levier indispensable de motivation, de satisfaction professionnelle et de fidélisation, en particulier dans un contexte marqué par l'instabilité économique, la faiblesse du pouvoir d'achat et la rareté des opportunités d'emploi formel. Toutefois, les résultats de la littérature montrent que l'impact du salaire sur l'engagement n'est ni automatique ni linéaire,

mais demeure fortement conditionné par des facteurs contextuels et organisationnels, tels que la perception d'équité, la justice organisationnelle, la reconnaissance et le coût réel de la vie.

L'analyse souligne ainsi la nécessité, pour les ONGD, d'adopter une approche intégrée de la rémunération, combinant évolution salariale, avantages sociaux et mécanismes de reconnaissance symbolique. Une telle approche permettrait de renforcer non seulement l'engagement affectif et normatif des employés, mais également la stabilité du personnel et la performance organisationnelle. En favorisant un meilleur alignement entre rémunération, conditions de travail et mission sociale, les ONGD pourraient accroître durablement l'impact social de leurs actions de développement.

Néanmoins, cette étude présente certaines limites qu'il convient de souligner. D'une part, son caractère exclusivement théorique ne permet pas de mesurer empiriquement l'ampleur des relations analysées ni de tester des liens de causalité entre évolution salariale et engagement au travail. D'autre part, la diversité des contextes organisationnels et territoriaux en RDC limite la généralisation des conclusions à l'ensemble des ONGD, dont les structures de financement, les pratiques managériales et les contraintes institutionnelles peuvent varier considérablement. Enfin, l'analyse s'appuie principalement sur des travaux issus de la littérature internationale et africaine, ce qui peut occulter certaines spécificités locales insuffisamment documentées.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études empiriques futures, mobilisant des méthodes quantitatives, qualitatives ou mixtes, pourraient permettre de tester les relations mises en évidence dans différents contextes organisationnels et territoriaux. Il serait notamment pertinent d'analyser le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle et de la justice organisationnelle, ainsi que les effets différenciés des formes d'engagement (affectif, normatif et de continuité) dans les ONGD congolaises. Par ailleurs, des recherches comparatives entre ONGD, secteur public et secteur privé pourraient enrichir la compréhension des spécificités du secteur du développement.

Enfin, d'autres pistes d'analyse mériteraient d'être explorées, notamment l'impact des mécanismes de financement des bailleurs sur les politiques salariales, le rôle du leadership et de la gouvernance interne dans la perception de l'équité salariale, ainsi que l'articulation entre rémunération, conditions de travail et bien-être psychologique des employés. L'intégration de ces dimensions contribuerait à une compréhension plus fine des déterminants de l'engagement au travail et à l'élaboration de politiques de gestion des ressources humaines plus adaptées aux réalités des organisations de développement en RDC.

Références bibliographiques

- Adams, J. S. (1963).** Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Anheier, H. K. (2020).** *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (3rd ed.). London, UK: Routledge. <https://www.routledge.com/Nonprofit-Organizations-Theory-Management-Policy/Anheier/p/book/9780367134890>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021).** *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London, UK: Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398603899>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018).** Multiple levels in job demands–resources theory: Implications for employee well-being and performance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 274–285. <https://doi.org/10.1037/apl0000263>
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2019).** *Good economics for hard times*. New York, NY: PublicAffairs. <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/abhijit-v-banerjee/good-economics-for-hard-times/9781610399509/>
- Banque mondiale. (2021).** *République Démocratique du Congo – Perspectives économiques*. Washington, DC: World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/country/drc>
- Boudrias, J.-S., & Brunet, L. (2021).** Satisfaction au travail et engagement organisationnel : rôles médiateurs et modérateurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, 121(3), 3–18. <https://www.cairn.info/revue-gestion-des-ressources-humaines-2021-3.htm>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021).** *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/organizational-behaviorcolquitt/M9781260075070.html>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017).** *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Deci-Ryan/9781462528769>
- Dessler, G. (2020).** *Human resource management* (16th ed.). New York, NY: Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000002099>

Fowler, A. (2018). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations*. London, UK: Earthscan. <https://www.routledge.com/Striking-a-Balance/Fowler/p/book/9781853835377>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/The+Motivation+to+Work-p-9780471373899>

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>

Kabeya, J. M. (2011). *Gestion des ressources humaines en Afrique : enjeux et perspectives*. Paris, France: L'Harmattan. <https://www.editions-harmattan.fr/livre-gestion-des-ressources-humaines-en-afrique-kabeya-9782296558314>

Kamdem, E. (2020). *Management et ressources humaines en Afrique : défis et pratiques*. Caen, France: EMS Éditions. <https://www.ems-editions.com/produit/management-et-ressources-humaines-en-afrique/>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/commitment-in-the-workplace/book6695>

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/compensation-milkovich/M9781259916633.html>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10490-0>

N'Guessan, K. E., Seffon, S., & Kramo, K. E. (2025). *Justice organisationnelle et motivation des techniciens de laboratoire : quels leviers pour l'implémentation de la démarche qualité (ISO 15189) dans les CHU de Côte d'Ivoire ?* *Revue Belge*, 11(132). DOI : 10.5281/zenodo.17856349.

Randriasolofo, D. H. (2025). *L'impact économique des centres d'appels à Madagascar : opportunités, limites structurelles et perspectives de développement*. *Revue Francophone des*

Études Multidisciplinaires, 3(3), 01-28.

<https://revuefrancophone.fr/index.php/home/article/view/80>

Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines* (18e éd.). Paris, France: Vuibert.

<https://www.vuibert.com/ouvrage/9782311627413-ressources-humaines>

Stiglitz, J. E. (2020). *People, power, and profits: Progressive capitalism for an age of discontent*. New York, NY: W. W. Norton & Company.

<https://wwnorton.com/books/9780393358040>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.

<https://www.wiley.com/en-us/Work+and+Motivation-p-9780471906400>