

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET UNIVERSITAIRE
INSTITUT SUPERIEUR DE PASTORALE FAMILIALE DE BUKAVU

ISPF

USUMA-KIVU

B.P 162 BUKAVU



“Debout face aux défis de notre temps”

Section : Informatique et Gestion des Ressources Humaines

Grève et insatisfaction du personnel en matière de Rémunération suite à la
Mégestion dans les entreprises publiques, Cas de la DIVAS/Bukavu.

Présenté Par **KYABU GRACE**

Travail de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du
diplôme de graduat en Informatique et Gestion des
Ressources Humaines

Directeur : **CT MUGISHO MUSHEGERHA Youen**

ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022

Table des matières

Table des matières.....	I
EPIGRAPHE.....	III
DEDICACES.....	IV
REMERCIEMES.....	V
LISTE DE TABLEAUX.....	VI
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	VII
0. INTRODUCTION GENERAL.....	1
0.1. Contexte Général.....	1
1.1. Problématique.....	1
1.2. HYPOTHESE.....	3
1.3. État de la question.....	3
1.4. INTERET ET CHOIX DU SUJET.....	5
1.5. DELIMITATION.....	7
1.7.1. Objectif général.....	7
1.7.2. Objectif spécifiques.....	7
1.8. METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	7
1.8.1. Méthode.....	7
1.8.2. Techniques.....	8
1.9. Subdivision du travail.....	9
1.1. Introduction.....	11
1.2. Définition des concepts clés.....	11
1.2.2. Les conditions de travail.....	11
1.2.3. Le travail.....	11
1.2.4. L'entreprise.....	12
1.2.5. Le salaire.....	12
1.2.7. Le Salarié.....	12
1.2.8. La Rémunération.....	13
1.2.9. La grève.....	13
1.3. Cadre théorique de la grève.....	14
1.3.1. Caractéristiques, formes et effets de la grève.....	14
1.3.3. Formes de grève.....	16
1.4. Les leviers de satisfaction et d'insatisfaction activés dans les entreprises.....	18
1.4.1. Diversité des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des agents de maîtrise.....	18
1.4.2.1. LA THEORIE DELA MOTIVATION PAR L'ACCOMPLISSEMENT DE Mc Clelland.....	23

1.5. Les missions de la GRH.....	25
Conclusion partielle.....	30
CHAPITRE II : PRESENTATION DU MILIEU D'ETUDE	31
2.1. Introduction	31
2.2. SITUATION GEOGRAPHIQUE DE LA DIVISION PROVINCIALE DES AFFAIRES SOCIALES (DIVAS).....	31
2.3. HISTORIQUE DE L'ACTION SOCIALE EN RDC	31
2.4. EPOQUE COLONIALE :.....	32
2.5. EPOQUE POST-COLONIALE	32
3.1. STRUCTURES DE LA DIVISION PROVINCIALE DES AFFAIRES SOCIALES	33
3.1. BUREAU DES SERVICES GENEREAUX.....	33
3.2. BUREAU DES AFFAIRES SOCIALES.....	34
3.3. BUREAU D'ETUDE ET PLANIFICATION	35
3.4. BUREAU D'ALPHABETISATION ET EDUCATION NON FORMELLE	35
3.5. BUREAU DE READAPTATION, D'ENCADREMENT ET DE COORDINATION DES ACTIVITES DES PERSONNES VIVANT AVEC HANDICAPES.....	35
3.6. BUREAU DES INTRVENTION SOCIALES POUR LA PROTECTION DE L'ENFANCE :.....	36
3.7. BUREAU D'ENCADREMENT ET DE COORDINATION DES ACTIVITES DES PERSONNES DE TROISIEME	36
4. ORGANIGRAMME	37
4.1. FONCTINNEMENT : le 7 ^{em} bureau fonctionne avec 3 cellules à savoir :.....	37
4.2. MISSIONS ET ATTRIBUTIONS.....	38
4.3. LES STRATEGIES ONT DES OBJECTIFS GLOBAL ET SPECIFIQUES.....	38
4.3.3. LES CATEGORIES DES AGENTS :.....	39
4.3.4. LES GRADES STATUTAIRES DU FONCTIONNAIRE DE L'ETAT :.....	39
4.3.5. DEMARCHE D'INVESTIGATION	40
Conclusion Partielle	41
CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE.	42
3.1. Echantillonnage.....	42
3.2. DONNÉES DEMOGRAPHIQUES ET SOCIALES	42
3.3. DONNÉES RELATIVES AU QUESTIONNAIRE PROPREMENT DIT.....	44
Conclusion partielle.....	48
CONCLUSION GENERALE.....	49
ANNEXE	A

EPIGRAPHE

« Tout ce que ta main trouve à faire avec ta force, fais-le ; car il n'y a ni œuvre, ni pensée, ni science, ni sagesse, dans le séjour des morts, où tu vas ».

Ecclésiaste 9 : 10

DEDICACES

L'honneur et la gloire soient rendus à l'éternel mon DIEU le créateur de tout ce qui existe.

Ce TFC est dédié à mes parents KALALA K. Ildefonse et à ma chère mère Helene N. et toute la famille KALALA, qui m'ont toujours poussé et motivé dans mes études. Sans eux, je n'aurais certainement pas fait d'études longues.

Ce travail représente donc l'aboutissement du soutien et des encouragements qu'ils m'ont prodigués tout au long de ma scolarité. Qu'ils en soient remerciés par cette trop modeste dédicace.

A vous tous, je dédie ce travail

REMERCIEMENTS

Ma plus sincère reconnaissance s'adresse tout d'abord à JEHOVAH mon Dieu, créateur du ciel et de la terre pour son amour et sa grâce.

A nos chères parents kalala kizabi Ildefonse et Helene Nyambo de leur sacrifice financier et encouragement.

Un grand merci à notre Directeur, le Chef de travaux MUGISHO MUSHEGERHA Youen, sans lui ce travail n'aurait pas pu être réalisé, malgré ces multiples tâches a accepté de nous diriger, sa confiance à représenter une source de motivation pour nous :

A ceux qui nous sont chers : Pasteur Louis Ntomba, Pasteur Pierre Badesir, Dr Benjamin Badesire, Rorbert Matipa, Jourdain kalala, Joëlle kalala pour leur soutien moral et matériel.

Nos remerciements s'adressent à la grande famille à Bukavu : Joséphine Nsungu, Cecil kasangu, Jonas kamaimba, Jacques7 Ntomba LPB, Abdias Yumba, Jeanclaude Matipa kans, Vincent Kasangu, Louis kalombe, Moise Munganga, ketia kasongo, Emmanuel Bwirabuchiza, Kabazo Ntomba Jacqueline et bien d'autres

A nos compagnons de luttes notamment : IGRH/Bkv nous vous adressons nos gratitude.

Merci à tous ceux qui ont toujours partagés avec nous les moments de joie ou de frustration au cours de ces années qui paraissaient fastidieuses à un certain moment, nous vous disons merci.

LISTE DE TABLEAUX

N° de tableau	Titre de tableau
Tableau N° 1	La répartition des enquêtes selon le sexe
Tableau N° 2	La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale
Tableau N° 3	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction
Tableau N° 4	La répartition des enquêtés selon l'âge
Tableau N° 5	Les postes occupés
Tableau N° 6	Avis sur la grève
Tableau N° 7	La répartition des enquêtés selon la satisfaction du travail
Tableau N° 8	La satisfaction due
Tableau N° 9	Ce qui motive à faire bien son travail
Tableau N° 10	La répartition des enquêtés selon la rémunération
Tableau N° 11	L'amélioration de la rémunération
Tableau N° 12	Les avantages

SIGLES ET ABREVIATIONS

% : Pourcentage

ASS : Assistant

ASBL : Association sans but lucratif

BKV : Bukavu

BEP : Bureau d'étude et planification

CRS : Centre de rattrapages scolaire

C.A : Centre d'alphabétisation

C.H.P : Centre pour handicapés physique

DIVAS : Division Provinciale des Affaires Sociales

DR : Docteur

DRH : Directeur de Ressources Humaines

ED : Edition

IGRH : Informatique et Gestion de Ressources Humaines

GRH : Gestion de Ressources Humaines

GE : Grande Entreprise

ME : Moyenne Entreprise

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONATRA : Office Nationale de Transport

PDI : Personnes Déplacées Internes

PTA : Personnes de troisième âge

RDC : République Démocratique du Congo

RH : Ressources Humaines

RTNC : Radio-télévision Nationale du Congolaise

0. INTRODUCTION GENERAL

0.1. Contexte Général

Chaque organisation compte sur le rendement de son personnel. Le facteur humain joue un rôle important dans la performance des institutions. Assurer la satisfaction des besoins de son personnel pour l'institution contribue davantage à accroître le rendement. C'est dans cette perspective que nous avons orienté cette étude à la grève et insatisfaction du personnel en matière de rémunération suite à la mégestion dans les entreprises publiques, cas de la Division Provinciale des affaires sociales (DIVAS). Cette recherche à l'intérêt non seulement de révéler l'importance de la motivation des agents mais aussi de montrer l'impact de la motivation sur le rendement du personnel et de la performance de toute organisation. Elle montre la nécessité à établir une bonne politique salariale et de considérer que le salaire demeure le facteur de motivation par excellence.

En effet, ce travail présente aussi un intérêt capital pour tout manager, gestionnaire de l'entreprise dans le cadre de bien établir un rapprochement sur la motivation. Ce travail présente un intérêt particulier pour le service public confronté aujourd'hui à la gestion épineuse de salaire de leurs agents.

1.1. Problématique

Depuis la création du monde jusqu'à maintenant l'homme étant un être doué de l'intelligence et du pouvoir, est responsable de la survie. C'est pourquoi l'homme est dans la contrainte de mener des démarches pour subvenir à ses besoins, soit en travaillant, soit en créant de l'emploi pour obtenir une réponse adéquate à ces nécessités.

Le concept « problématique » dérive du mot « problème » traduit en latin « problema » qui signifie, une question à régler par des procédés scientifiques, un point obscur mis en cause que l'on se propose d'éclairer¹.

Pour y arriver, les managers ont compris la nécessité de travailler, d'améliorer la qualité des produits, de réduire le temps de production, de fidéliser plus les clients. La motivation résulte à cet effet d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie, elle est la pièce motrice de l'augmentation de performance du personnel et de son application

¹ www.larousse.fr

aux tâches lui assignées. Elle n'est donc pas un aspect à prendre à la légère car elle peut être plus problématique que les concurrents de la firme. C'est ici que réside la plus grande difficulté des organisations car il faut mieux rémunérer. Une rémunération précaire suscite un sentiment négatif chez les ouvriers envers son emploi et favorisera l'absentéisme, le retard, l'improductivité, la grève voire même le détournement. Pour lui les questions liées à la motivation des salariés, les managers devraient commencer par répondre à la préoccupation de rétribution parce que si celle-ci est appréciée par les travailleurs et les autres facteurs de motivation ne seront que de complément au bien être de ces derniers.²

Actuellement, beaucoup d'entreprises souffrent de l'improductivité de ses salariés, cas de la Bralima/Bukavu, leur rendement se voit toujours en baisse ou stagnant non pas parce que le personnel est incompetent mais parce que les managers ont longtemps ignoré l'aspect motivationnel, ce qui, à présent coûte cher aux employeurs. C'est dans ce souci que les chercheurs tentent d'expliquer l'importance de motiver le personnel, de donner un salaire considérable. Mais jusque-là le changement reste visiblement faible et le problème ne cesse de s'aggraver surtout dans des services publics de la RD Congo en général et ceux de la Province du Sud-Kivu en particulier, cas de la société GINKI/Bukavu, qui aujourd'hui cette société n'a plus la capacité de produire comme avant suite à la mauvaise gestion du son personnel³.

La mise en œuvre d'une politique salariale sera le moyen efficace pour pallier à cette énigme qui met en position désagréable les services publics. Au vue des préoccupations énumérées ci-haut, il est donc impérieux d'apporter un plus en terme de solution. C'est ainsi que notre sujet de recherche « grève et insatisfaction du personnel en matière de rémunération suite à la mégestion dans les entreprises publiques, cas de la DIVAS ».⁴

Dans cette thématique, les questions suivantes méritent d'être posées :

- Quelles sont les causes de la grève et de l'improductivité de beaucoup des services publics de l'État congolais ?
- Quels sont les facteurs de motivation du personnel et parmi ces facteurs lequel est prioritaire au bien être des agents ?

2 WERTHER Gestion des ressources Humaines, Montréal, Québec, 2^e Ed, 1990, P 87.

3 Source, manager de la société GINKI.

4 ROCCI Adeline la démotivation d'un salarié : cause et conséquence, 2019, P 23.

1.2. HYPOTHESE

Selon **Omar Aktouf**, « une hypothèse est en quelque sorte base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation pro forma de conclusions que l'on compte tirer et qui l'on va s'efforcé de justifier et de démontrer méthodologiquement et systématiquement. En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence »⁵

Pour **GRAWITZ madeleine** « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature de relation entre deux au plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmée ou infirmée »⁶. Elle tend à formuler une relation entre le fait significatif à observer.

Pour ce qui est de notre étude, au vu des questions posées dans la problématique, notre hypothèse est le système de gestion du personnel au sein de la DIVAS serait mauvais et aurait un impact négatif sur la productivité des agents car l'entreprise aurait du mal à satisfaire totalement aux multiples besoins de ses cotisants.

1.3. État de la question

L'aspect motivationnel dans les entreprises intéresse beaucoup des chercheurs qui veulent trouver les facteurs de motivation des salariés mais élargir la question sur l'élément de base qui est la motivation. Ce pendant nous ne sommes pas la première à se préoccuper de cette question ou problématique, d'autre par contre l'ont déjà fait avant nous :

Le travail de **NZOGU LUNYASI Janvier** a parlé de la « politique salariale d'une entreprise de sous-traitante, cas de sous-traitance GEAC/Bukavu ».⁷ Mémoire en informatique et gestion des Ressources Humaines, ISPF, 2014. L'objectif de ce travail a été d'identifier et de proposer une politique salariale permanente à la GEAC pour lutter contre la désertion et l'abandon de travail par ses sous-traitants. La problématique de ce travail tourne au tour de deux questions notamment :

- Pourquoi la GEAC subit-elle la désertion de ses sous-traitants ?

5 AKTOUF. Omar, **Méthodologie des sciences et approche qualitative de l'organisation. Québec, 1987, P58**

6 GRAWITZ Madeleine. **Les méthodes des sciences sociales. Ed Dalloz, Paris, 2001, P398.**

7 NZOGU LUNYASI Janvier, Politique salariale d'une entreprise de sous-traitance, cas de la sous-traitance GEAC/Bukavu, Mémoire de Licence en IGRH, ISPF/Bukavu, 2014, P 56.

- Quels sont les mesures qui peuvent être prises par cette entreprise enfin de fidéliser ses salariés ?

Ainsi, les hypothèses sont formulées comme suit :

La désertion ou l'abandon de ses sous-traitants se justifierait par l'absence d'une politique salariale permanente, la signature entre les salariés et le gestionnaire de la GEAC d'un contrat de travail clairement défini et la mise en place d'une politique salariale satisfaisante et innovante permettraient de fidéliser ses salariés. Pour vérifier ces hypothèses, il a reconnu à la méthode structuro-fonctionnelle et à la technique d'enquête par questionnaire.

Pour **DESHOMMES Oriol**, dans son travail intitulé « la motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise ». Pour ce chercheur, la motivation est fondamentalement un facteur de réussite. Pour bien réussir les entreprises haïtiennes doivent favoriser la liquidité de la motivation, de susciter la volonté des travailleurs à user de son potentiel au bénéfice de l'entreprise.⁸

L'objectif est d'améliorer les performances financières de manière à se positionner sur le marché haïtien, sa problématique était de savoir comment la motivation pourrait constituer un élément fondamental de la réussite financière d'une entreprise, comment une bonne motivation provoquerait la performance socio-économique et financière de l'entreprise telle a été son hypothèse.

Dans sa méthodologie, il est parti de ses connaissances sur la réalité, puis il a accommodé une hypothèse mais avant une question de départ a été poser comme fil conducteur. Il a élaboré une problématique et a fait des recherches documentaires et des entretiens semi-directs avec les employés de la firme, ce qui lui permit de mieux appréhender la réalité.

En conclusion, il est parvenu à confirmer son hypothèse selon laquelle une bonne motivation provoque la performance socio-économique et financière de l'entreprise avec un taux de vérification de 71% contre 29% d'infirmité.

Selon **TWISHIME MANIRAGUHA**, a traité de l'étude des facteurs motivationnels du personnel dans une institution étatique, ce mémoire en sciences commerciales et financières.

8 DESHOMMES Oriol, la motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise, Master en GRH, Haïti, Septembre 2008, P 11.

Différents facteurs de la motivation et leur apport dans la contribution à la maximisation des recettes de l'Etat.⁹

L'objectif de son travail était de relever les facteurs motivationnels et de les mettre en relation avec les conditions de travail des fonctionnaires de la mairie de la ville de Goma afin d'accroître leur rentabilité. Il s'est posé la question de savoir pourquoi les gens sont poussés à travailler dans les institutions publiques et en particulier à la mairie de Goma ? Il a formulé son hypothèse selon laquelle les gens sont poussés à travailler dans des institutions publiques parce qu'ils auront un contrat à durée indéterminée et non à cause de la rentabilité. Tout au long de ses recherches il a utilisé une démarche rationnelle de l'esprit pour découvrir une vérité et la démontrer pour parvenir à un but déterminé.

Quant aux techniques, il a utilisé la technique documentaire, la technique d'interview et l'enquête par questionnaire qui lui a permis d'avoir des résultats fiables. Après la vérification des réponses, son hypothèse a été confirmée à 59%. Au vue de tout ce qui précède, nous avons remarqué que beaucoup des chercheurs se sont intéressés pus aux facteurs motivationnels en général ; d'autres ont tenté de montrer l'apport de la motivation du personnel sur le rendement de l'entreprise et d'autres encore ont voulu établir un rapprochement entre la motivation et la productivité de l'entreprise mais tous ont ignoré la question fondamentale celle de montrer l'élément de base pour la motivation des agents.

C'est ainsi que nous voulons nous démarquer en montrant que la rémunération constitue un idéal pour susciter une motivation bénéfique à l'entreprise.

1.4. INTERET ET CHOIX DU SUJET

Le choix de ce sujet se repose sur le fait que nous cherchons à faire une analyse de grève et insatisfaction du personnel en matière de rémunération suite à la megestion dans les entreprises publiques, cas de la DIVAS/Bukavu.

Ce travail trouve son objectif de sa raison d'être dans les perspectives de stabilité des facteurs motivant le personnel de résister au service au sein de la DIVAS. Nous devrions préconiser certaines mesures correctives qui permettraient aux responsables des institutions de l'État de bien procéder à une meilleure politique de gestion en vue de rejeter les éléments qui ont plus

⁹ TWISHIME MANIRAGURHA, Etude des facteurs motivationnels du personnel dans une institution étatique, ISC-Goma, Mémoire en sciences commerciales et financières, 2010, P 8.

des valeurs négatives face à la non productivité d'un bon rendement du travail mais aussi un climat de coopération et de franche collaboration entre les employés.

Notre travail constituerait une contribution d'évaluation et référence de la gestion des ressources humaines en matière de salaire dans un contexte de crise économique persistant en RDC.

Ainsi, sur le plan pratique, les résultats de notre étude pourront aider aux responsables à prendre des mesures correctives et susceptibles d'assurer la stabilité de la gestion dans les organisations étatiques visant acquérir une meilleure réputation dans la gestion.

1.5. DELIMITATION

Toute démarche scientifique procède par un découpage de sa réalité. Pour éviter toute sorte d'imprécision, il nous a semblé nécessaire de circonscrire les rayons de notre étude du point de vue temporel et spatial. Il se limite dans le temps et dans l'espace.

- ❖ Dans le temps notre étude couvre la période allant de 2017 à 2020, en choisissant cette période, nous espérons que les résultats de notre étude expliqueront mieux les préoccupations relatives à la motivation du personnel.
- ❖ Spatialement, notre travail va se limiter à la Division Provinciale des affaires Sociales du Sud-Kivu, quand bien même la situation soit semblable à celle des autres services de l'Etat de notre pays.

0.7. OBJECT DU TRAVAIL

1.7.1. Objectif général

- Evaluer le mode de gestion du personnel dans les entreprises publiques de la ville de Bukavu, cas de la DIVAS.

1.7.2. Objectif spécifiques

- Evaluer le mode de gestion du personnel à la Division Provinciale des affaires sociales (DIVAS)
- Identifier l'impact de la gestion du personnel sur la productivité de la Division Provinciale des affaires sociales à Bukavu.

1.8. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

1.8.1. Méthode

La méthode est selon **R. PINTON et GRAWITZ**, un ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontrent, les vérifient.¹⁰

Vu l'importance capitale que revêt une méthode et en vue de bien analyser notre sujet, nous avons fait recours à la méthode fonctionnelle, laquelle a consisté à reconnaître dans un environnement social, la fonction de chaque élément, chaque organe pour la survie de la Division.

10 R. PINTON & GRAWITZ Madeleine, les méthodes des sciences sociales, Paris, P398.

Elle a en plus consisté à expliquer les faits sociaux par le rôle, la fonction que les agents assument dans le système socioprofessionnel auquel ils appartiennent. Dans ce travail, nous avons spécifiquement fait usage de la méthode fonctionnelle relativisée de **ROBERT KING MERTON** avec ses quatre postulats ou principes :

- **Fonction manifeste:** c'est la fonction dont le rôle est voulu et connu par les acteurs du système au niveau de l'entreprise, nous sentons que les gestionnaires remplissent correctement leurs rôles au quotidien et les agents se mobilisent pour effectuer leur travail.
- **Fonction latente:** c'est la fonction ou rôle non voulue et non connue par les acteurs du système. C'est ainsi qu'au sein de l'entreprise, on constate que les agents, malgré la gestion, il s'observe des lamentations en coulisse tandis que les gestionnaires essaient de taire l'application des certains textes du statut.
- **Substitut fonctionnels ou équivalents fonctionnels:** A Ce niveau, malgré l'insatisfaction, les droits des agents sont garantis par les gestionnaires pour inhiber toute tension.
- **La dysfonction:** Avec le malaise au sein de l'entreprise, cela fait que le gestionnaire essaie de gérer au quotidien les agents, pour éviter au sein de l'entreprise un dysfonctionnement manifesté.¹¹

Cette méthode nous a aussi permis d'analyser et d'expliquer les moyens-techniques à mettre en exergue pour prévenir la résolution des troubles professionnels et d'épingler les causes de ces derniers au sein de la DIVAS/Bukavu. Elle a éclairé le traitement et l'analyse des données que nous allons recueillies sur le terrain.

1.8.2. Techniques

Les techniques sont des moyens ou des outils qui permettent d'acquérir les données lors de la recherche ; elles sont des instruments à utiliser lors de la collecte des informations

Elles présentent les étapes des opérations limitées, liées à des éléments pratiques, concrets, adapté à la quête des informations. Ainsi, nous avons recouru à quatre techniques à savoir :

. L'Interview

11 NIZURUGERO RUGAGI, notes de cours de méthodes de travail scientifiques, G1 SPA, UNILU, 1988-1987.

Cette technique nous a permis d'organiser un rapport de communication verbale avec les enquêtés et de puiser certaines informations en rapport avec notre sujet d'étude.

. L'Observation directe

Un contact direct avec les personnels de la DIVAS/Bukavu dans leur entreprise en rapport avec les objectifs fixés dans notre sujet de recherche. Il s'est agi d'une série de procédé qui nous ont mis en présence de la cible de nos enquêtés.

- **L'Observation indirecte ou l'analyse documentaire**

Comme c'est difficile qu'un chercheur réussisse d'obtenir toutes les informations qu'il désire avoir par la voie d'interview ou du questionnaire, comblé des lacunes dans le processus du recueil des informations, l'observation indirecte est aussi nécessaire.

- **L'observation indirecte ou la technique non vivante**

Nous a mis en présence en tant que chercheur d'une part avec les documents supposés contenir les informations recherchées d'autre part. Dans cette optique, l'observation indirecte à elle seule, a été insuffisante aussi, c'est que nous avons pu recourir à la documentation qui nous a permis de parcourir les ouvrages, les mémoires, des archives qui cadre avec notre thème de recherche.¹²

- **L'enquête par questionnaire**

Moyennant ce questionnaire d'enquête, nous avons compris le vrai problème de la DIVAS/Bukavu vis-à-vis de l'insatisfaction du personnel en matière de la rémunération.

1.9. Subdivision du travail

Outre l'introduction et la conclusion, notre travail est subdivisé en trois parties :

- Revue de la littérature et présentation du milieu d'étude ; une dans laquelle nous avons à définir les concepts clés et la présentation du DIVAS de manière détaillée ;
- Aspect théorique et méthodologiques : il sied ici de présenter les méthodes et techniques dont nous avons à faire usage pour recueillir toute les données du présent travail ;
- Discussion (l'interprétation, analyse) des résultats ; une partie où nous avons étalé les résultats proprement dits de nos enquêtés sur terrain et en avons tirés de conclusion.
-

1.10. Difficultés rencontrées

Dans tout travail, l'être humain connaît souvent de nombreuses difficultés au cours de son élaboration.

- L'hypocrisie parfois observée dans les chefs de certains de nos enquêtés craignant une éventuelle poursuite dans le boulot s'ils répondent objectivement à notre questionnaire,
- Manque des moyens financiers nos recherches

Ainsi, pour contourner ces difficultés, nous avons utilisé certaines approches telles que

La collaboration entre collègues des services et chefs hiérarchiques.

A la fin de ce point introductif, rappelons qu'il a porté sur plusieurs points à savoir : l'introduction, la problématique et les hypothèses du travail, les méthodes et les techniques de notre recherche, la délimitation du travail, la subdivision du travail et a fin les difficultés rencontrées.

CHAPITRE PREMIER : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

1.1. Introduction

Ce chapitre est consacré au cadre théorique et à la définition des concepts spécifiques à l'objet de notre étude. Il présente aussi quelques concepts clés sur la grève et insiste sur les aspects en rapport avec les grèves et l'insatisfaction du personnel en matière de rémunération suite à la gestion dans une entreprise relative quel que soit le type d'entreprise (Étatique, privé, commerciale, industrielle, etc.). En guise de faire comprendre et de rendre explicite ce fameux travail, il est impérieux de définir les mots ci-dessous.

1.2. Définition des concepts clés

1.2.2. Les conditions de travail

Dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble des paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussion.

Les conditions de travail sont l'objet de l'attention particulière des ergonomes, des spécialistes en ergométrie qui peuvent en faire l'analyse (et éventuellement chercher à trouver des moyens de les améliorer ou d'en réduire les effets négatifs), des inspecteurs du travail chargé de contrôler l'application du droit du travail dans ce domaine, et des médecins du travail chargés d'un contrôle périodique de la santé des actifs.

Les conditions de travail sont considérées comme des conditions pathogènes se situent à la frontière entre le travail la santé. Elles ont des conséquences sur les risques d'accidents ; elles peuvent directement provoquer certaines maladies ou comme facteur de risque en favorisant d'autre tout en ayant une influence sur le bien-être. Les conditions de travail sont donc des déterminants de l'Espérance de vie, de l'absentéisme et des maladies professionnelles.¹³

1.2.3. Le travail

Le travail est une activité de l'homme par laquelle non seulement l'environnement matériel d'un groupe ou d'une société est transformé, mais surtout ce groupe ou cette société définit leur

¹³ KTULI NTOMPA Jacques. Les conflits collectifs de travail et leur mode de gestion, TFC en GRH, ISC/BKV, 2020.

situation, prenne conscience d'eux-mêmes comme acteurs historiques, c'est-à-dire comme créateur d'un certain changement.¹⁴

Il est selon COLSON, l'emploi que l'homme fait de ses forces physiques et morales pour la production des richesses ou des services.¹⁵

1.2.4. L'entreprise

L'entreprise est une structure économique et sociale, juridiquement autonome comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement le plus souvent circulant (le marché).

Elle peut être considérée comme à la fois comme un agent de production qui combine des ressources et s'insère dans la chaîne d'activité économique, une entité sociale (dimension culturelle et rationnelle) et une réalité politique en tant que lieu d'échange, de négociation et de confrontation¹⁶

1.2.5. Le salaire

Le salaire est une forme de paiement périodique, versé par un employeur à un employé salarié, celui-ci étant généralement encadré par un contrat de travail.

Au sens large, un salaire est ce que l'on reçoit en contrepartie d'un travail ou d'un service : toute peine mérite un salaire ; salaire en nature.

1.2.6. Le syndicat

Selon le dictionnaire le petit Robert de poche, le syndicat désigne une association des personnes dont l'objet est la défense des intérêts professionnels communs. Le syndicat regroupe des personnes exerçant la même profession et qui ont pour objet exclusif l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux des personnes visées par leurs statuts.¹⁷

1.2.7. Le Salarié

C'est une personne qui se livre à un travail rémunéré, employé dans une entreprise. Le code de travail définit un salarié comme étant « toute personne physique quel que soit son âge, son sexe, sa nationalité qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle moyennant une

14 KWAMBA & CT MWEPU, Cours de Management, G2 GRH, ISES. 2010.

15 K COLSON cité par JEANNOT, Cours de séminaire pratique de la négociation collective, G3 GRH. ISES. Lubumbashi P 10.

16 Meier, Olivier, Gestion des entreprises, Kinshasa, Inédit, 2009.

17 Petit Robert de poche, P 696.

rémunération, sous la direction et l'autorité d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée, dans les liens d'un contrat »¹⁸

1.2.8. La Rémunération

Le concept « **rémunération** » est défini selon les différents auteurs tel que repris ci-dessous :

Selon Lyon Caen

La rémunération est une somme représentative de l'ensemble de gain susceptible d'être évalué en espérant et fixé par accord ou par les dispositions et règlements qui sont en vertu d'un contrat de travail par un employeur à un employé. C'est toute somme ou avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'entreprise ayant pris le travail en charge¹⁹.

Abraham Maslow

Estime que la rémunération est un facteur de motivation pour les personnes à qui elle permet de satisfaire les besoins physiques mais il pourrait en montrant que l'accomplissement personnel, l'estime de soi et des autres, l'amour et la sécurité contribuent à la motivation.

1.2.9. La grève

Le mot grève vient de la place de grève où les parisiens sans travail avaient coutume de se réunir²⁰. La grève est définie comme étant une cessation collective et concertée du travail en vue de faire aboutir des revendications d'ordre professionnel.

Par ailleurs, la grève peut désigner un mouvement collectif pris à l'initiative de tout ou partie du personnel d'une entreprise, destiné en général à réclamer des conditions de travail et de rémunération.

Le conflit peut naître du désaccord entre l'employeur et les travailleurs sur une question relative au régime du travail ; lorsque le désaccord persiste la grève est l'arme dont les travailleurs peuvent se servir pour imposer leur prétention à l'employeur.

18 Code de travail, Article 7.

19 Lyon-Caen., G.H. Carmelin et G. Droit de travail, Paris 1965, Daloz; P 179.

20 LUWENYEMA LULE, Précis de droit du travail zaïrois, LULE, Kinshasa, 1989, p.363.

La cessation du travail vise à appuyer les revendications des salaires en faisant pression sur les supérieurs hiérarchiques ou l'employeur. La grève constitue une épreuve de force c'est pour cela, elle nécessite à être réglementée.

1.3. Cadre théorique de la grève

1.3.1. Caractéristiques, formes et effets de la grève

Dans cette section nous allons aborder les caractéristiques, les formes et les effets de la grève.

1.3.2. Caractéristiques de la grève

La grève comporte les caractéristiques suivantes :

➤ La cessation collective du travail

La grève doit être le fait de plusieurs salariés, elle peut en revanche être le fait d'une minorité ou d'une seule catégorie des travailleurs. La grève peut être le fait d'un seul salarié lorsqu'il est l'unique employé de l'entreprise ; il ne saurait alors en effet être privé par sa situation de son droit constitutionnel de grève²¹.

Nous pouvons comprendre par-là, que la grève pour qu'elle soit qualifiée de grève, le travailleur doit cesser de travailler, il ne va plus être sous la subordination de son employeur pendant la période de grève.

Jean-Emmanuel Ray estime que « un seul salarié mécontent de ses conditions de travail ne peut prétendre faire grève tout seul : il doit convaincre certains de ses camarades de le suivre, sur des revendications collectives »²²

➤ Les revendications professionnelles

La grève doit avoir pour but de faire aboutir des revendications professionnelles.

Les revendications professionnelles peuvent porter par exemple, sur la rémunération (augmentation de salaire, rétablissement d'une prime), les conditions de travail, l'horaire ou la durée du travail, la situation de l'emploi (licenciements économiques). Ces revendications

21 MOULY Jean, Droit du travail, Bréal, 2012, p.245.

22 16 RAY Jean-Emmanuel, Droit du travail : droit vivant, Liaisons, Paris, 21^e éd., 2012, p.640.

doivent être présentées à l'employeur par les grévistes ou un syndicat avant le déclenchement du mouvement de grève.²³

Une cessation complète du travail S'il n'est pas nécessaire que tous les salariés fassent grève, il est indispensable en revanche que ceux qui participent à celle-ci cessent complètement le travail²⁴.

Nous pouvons dire qu'un simple ralentissement de travail ou une inexécution partielle des tâches ne constitue pas une grève ; une telle exécution du travail entraîne une sanction à l'encontre des travailleurs récalcitrants.

➤ **L'existence d'un conflit collectif**

La cessation collective du travail ne peut avoir lieu qu'à l'occasion d'un conflit collectif du travail, le conflit collectif porte en effet sur les droits ou les intérêts communs à un groupe de travailleurs²⁵.

Les revendications d'un groupe de travailleurs n'ayant aucune relation directe avec le travail ne peuvent engendrer un conflit du travail. Le conflit collectif doit concerner une collectivité des salariés.

DURAND P. conseille que l'on doit éviter à tout prix que les parties en conflits ne recourent à la grève ou au lock-out qui sont des procédés de force qui sur le plan social équivalent à la guerre²⁶

Cependant sont exclus du mouvement de grève les cas ci-après :

- Le mouvement à caractère exclusivement politique ; dans ce mouvement nous pouvons citer les villes mortes décrétées par les politiciens en vue d'un objectif politique ;
- Le mouvement pour soutenir un délinquant avéré (Exemple : vol avoué) ;

23 MOULY Jean, op.cit, p.245.

24 MOULY jean, op.cit, p.245

25 Article 315 alinéas 1^{er} de la loi n°015/2002 du 16 octobre 2002 portant code du travail.

26 DURAND P. Contribution à la théorie de l'extension des conventions collectives : les effets de l'arrêté de l'extension, Paris, 1956, p.24. Cité par LUWENYEMA LULE, op.cit, p.474.

- Soutenir un salarié dont le geste lourdement fautif donc impardonnable et indéfendable.

1.3.3. Formes de grève

En droit comparé, il existe plusieurs formes de grève que sont :

a. La grève perlée

En effet, sans cesser totalement leur activité les travailleurs modifient leur comportement habituel en réduisant le rythme de leur travail, la cadence de leur production.

Ils se donnent des consignes d'après lesquelles ils ne doivent pas dépasser le quantum déterminé de produits inférieurs à la quantité d'usage dans l'entreprise²⁷.

Cette grève n'est pas du tout une grève parce qu'il n'y a pas cessation collective du travail mais une exécution du travail au ralenti.

Le travailleur ne devrait pas être considéré ici comme gréviste, mais comme un fautif passible de sanction disciplinaire pour exécution défectueuse du travail²⁸.

Cette grève constitue une faute de la part du travailleur du fait qu'il n'a pas respecté son obligation contractuelle lui incombant, que le travailleur doit exécuter son contrat de travail consciencieusement, le fait de ralentir la production de l'employeur constitue une faute grave de sa part.

b. Grèves tournantes

Elles sont de grèves à exécution sectorielle au lieu d'affecter tous les travailleurs à la fois, cessant tous de travailler en revanche une catégorie de travailleurs après l'autre.²⁹

Elle apparaît très souvent comme une action répétée et coordonnée où tous ou une partie des salariés se relaient pour faire la grève de façon à ce que les effets de travail ne soient jamais au complet sans trop de perte de salaire.

Malgré l'existence en droit comparé de cette catégorie de grève, elle a été appliquée par les travailleurs zaïrois de l'ONATRA.

27 LUWENYEMA LULE, op.cit, p.383.

28 Ibidem.

29 LUWENYEMA LULE, op.cit, p.383.

A titre illustratif des grèves tournantes qui s'étaient déclenchées à l'ONATRA, lorsque les travailleurs du chantier Naval, cessent le travail pendant que les autres continuent à travailler, et puis lorsque le travail aura repris au chantier Naval, ceux du port se mettent en grève, et puis ceux des voies fluviales, des chemins de fer ainsi de suite.³⁰

La grève tournante est très nocive pour l'employeur et constitue un facteur de désorganisation de l'entreprise ; elle est considérée comme illicite lorsqu'elle révèle l'intention malicieuse de désorganisation des grévistes.³¹

c. Grève sauvage

Est une cessation collective volontaire et concertée du travail en dehors de toute consigne syndicale, par des salariés refusant de soumettre leurs revendications au seul cadre de leurs préoccupations professionnelles.

Dans cette grève, les travailleurs se décident de déclencher la grève sans qu'il y ait recours aux modes pacifiques de règlement de conflits collectifs.

Et les travailleurs se concertent eux-mêmes de faire la grève sans pour autant n'avoir pas fait signe à la délégation syndicale de l'entreprise, car elle constitue l'organe qui représente les travailleurs dans l'entreprise.

d. Grève avec piquets de grève

Les grévistes se réunissent devant le lieu de travail. Dans ce cas où le piquet de grève empêche physiquement les non-grévistes d'aller travailler.³²

Cette forme de grève a été appliquée par les agents de la S.N.C.C. devant la gare de Lubumbashi où se trouve leur direction générale. Ce piquet avait empêché les non-grévistes de se rendre à leur poste de service et avait empêché les clients de voyager à leur destination. Et cette attitude avait poussé les dirigeants de la S.N.C.C à faire appel à la police nationale congolaise afin de chasser les grévistes.

Cette position des dirigeants de la S.N.C.C est justifiable sur base de l'arrêté ministériel n°12/CAB.MIN/TPS/113/2005 du 26 octobre 2005 fixant les droits et les obligations des parties

30 Ibidem, p.384.

31 SINAY Hélène, Traité du droit du travail, Tome VI, la grève, Dalloz, 1966, p.17.

32 www.toupie.org/Dictionnaire/Grèves-formes.htm consulté le 24 avril 2015 à 11h15'

pendant la suspension du contrat de travail à son article 8 qui interdit aux grévistes de ne pas s'opposer à la poursuite du travail de la part de ceux qui ne sont pas associés au mouvement de grève ni exercer, contre eux des actes d'intimidation ou de violence.

1.4. Les leviers de satisfaction et d'insatisfaction activés dans les entreprises

Il existe une diversité de leviers de satisfaction et d'insatisfaction à laquelle les courants de pensées ont valorisé et mis en œuvre permettant d'établir des rapports employeur employé que nous analyserons dans la première section.

En outre cette diversité de leviers peut avoir une influence sur le degré de satisfaction des agents de maîtrise et pourrait être impliquée par un certain nombre de facteurs activés par les entreprises qu'il convient d'analyser.

1.4.1. Diversité des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des agents de maîtrise

La diversité des éléments de satisfaction des salariés au travail sera analysée tour à tour aux théories révélées par Maslow (1954), Alderfer (1969), Herzberg (1959) et de Mc. Clelland (1961).

1.4.1.1. Prise en compte des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction par les théories de contenu.

A. Pyramide des besoins de Maslow

1. Relation entre pyramide des besoins et facteurs de satisfaction et d'insatisfaction

En fait, Maslow (1954) a développé une théorie à l'aide d'une pyramide (Schéma n°3) appelée « pyramide des besoins » qui part du principe que, tout comportement est déterminé par la satisfaction d'un des besoins fondamentaux, ensuite, que tout individu commence par satisfaire les besoins élémentaires et ne passe aux besoins suivants, qu'une fois satisfait le besoin le plus bas. Enfin, les besoins fondamentaux, ceux du premier niveau, ont une priorité sur tous les autres, ce qui explique que peu de personnes ne soient motivées par la réalisation des besoins supérieurs. Maslow les distingue en cinq groupes suivants :

❖ Les besoins physiologiques

Les besoins de nourriture, d'eau, d'air et d'un toit pour s'abriter sont tous des besoins physiologiques et constituent le plus bas niveau dans la hiérarchie de Maslow. Les agents

de maîtrise cherchent les moyens de satisfaire ces besoins avant de se tourner vers des besoins d'un ordre supérieur.

❖ **Les besoins de sécurité**

Le besoin de protection et de stabilité, le besoin de se prémunir contre la douleur, la menace ou la maladie sont tous des besoins de sécurité. De même que les besoins physiologiques, l'insatisfaction des besoins de sécurité pousse l'agent de maîtrise à se démenier pour les satisfaire. Les agents de maîtrise satisfaits au premier plan par leur besoin de sécurité apprécient surtout leur emploi parce qu'il les empêche de perdre tout moyen de satisfaire les besoins de base.

❖ **Les besoins d'appartenance**

Le besoin de camaraderie ou d'amour, ainsi que le besoin d'être admis par un groupe, sont tous des besoins d'appartenance. Quand les besoins physiologiques et les besoins de sécurité ont été satisfaits, les besoins d'appartenance surgissent et satisfont à leur tour les agents de maîtrise. Les dirigeants d'entreprises doivent comprendre que, si ces besoins d'affiliation sont la principale source de satisfaction pour un agent de maîtrise, celui-ci cherche dans son travail l'occasion de trouver et d'établir des relations interpersonnelles chaleureuses et amicales.

❖ **Les besoins d'estime**

Le sentiment d'épanouissement que peut avoir un agent de maîtrise, en même temps que le sentiment de sa propre valeur et le sentiment d'être estimé ou respecté par les autres satisfont les besoins d'estime. Les agents de maîtrise qui ont besoin de considération veulent que les autres les acceptent pour ce qu'ils sont et les trouvent compétents et capables.

❖ **Les besoins d'accomplissement personnel**

Le sentiment de s'être réalisé dans la vie satisfait un besoin d'accomplissement personnel. Les agents de maîtrise qui cherchent à s'accomplir s'acceptent eux même, se font accepter par les autres et augmentent leurs aptitudes à résoudre les problèmes.

En effet, ces besoins fondamentaux, qu'ils sont, ne peuvent être satisfaits que par la rémunération que l'agent de maîtrise acquiert de son employeur. Cette rémunération lui octroie de l'argent. De plus, la rémunération fait partie des besoins de sécurité selon la pyramide des besoins de Maslow. C'est donc cette rémunération que les employeurs mettent au profit de ces derniers qui constitue les facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction.

Au total, on est en droit de juger que l'on ne saurait rappeler la théorie des besoins énoncée par Maslow sans faire allusion aux facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction tant qu'elles sont associées et même confondues au point où ces dernières auraient leur source dans la théorie de Maslow. Telle est donc la théorie de Maslow et son articulation avec les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Néanmoins, cette théorie n'est pas débarrassée de critiques.

❖ **Besoins d'estime**

(De soi, des autres, reconnaissance Sociale)

❖ **Besoins d'appartenance**

(Être aimé, appartenir à un groupe)

❖ **Besoins de sécurité**

(Se vêtir, avoir un toit, vivre dans environnement prévisible, travailler pour vivre)

❖ **Besoins physiologiques**

(Se nourrir, boire, respirer, dormir)

B. Universalité contestable de la hiérarchisation des besoins de Maslow

Incontestablement, la pyramide des besoins de Maslow est simple et facilement compréhensible. Mais elle nécessite le désir de vouloir universaliser les besoins des agents de maîtrise. C'est ainsi que les auteurs comme Sandra (1987) ont dénoncé l'insuffisance de cette théories d'analyse de la satisfaction. Pour lui, « les besoins d'estime et de réalisation de soi tels qu'évoqués par Maslow ne sont jamais totalement satisfaits et constituent parfois une source d'insatisfaction qu'éprouve un agent de maîtrise ». En outre, Louart (1997) affirme que les théories du contenu en général et celle de Maslow en particulier sont partielles, abstraites et non universelles. Louart ajoute que cette théorie est fondée sur une hiérarchisation implicite des besoins et qu'elle est inspirée du vieux principe voulant qu'un besoin satisfait en sollicite un autre. Or dans la réalité, l'agent de maîtrise peut être satisfait au même moment par tous ces besoins à la fois, par une bonne partie ou par de consommation ostentatoire.

La théorie de Maslow ressemble à celle de Alderfer évoquée sous le vocable modèle SRP.

1.4.1.2. LA THEORIE SRP de Clayton Paul Alderfer (1967)

En effet, ce modèle est proche de celui de Maslow. Alderfer est d'accord avec Maslow sur le fait que les agents de maîtrise ont des besoins hiérarchisés. Mais au lieu de cinq catégories de

besoins proposées par Maslow, la théorie SRP émise par Alderfer soutient que l'agent de maîtrise à trois séries de besoins de base à savoir : les besoins de subsistance, de relation et de progression.

a. Les besoins de subsistance, de relation et de progression

- Les besoins de subsistance

Ce sont des besoins matériels et sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail.

- Les besoins de relations

Ils se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis et la famille.

- Les besoins de progression

Ce sont les besoins qu'exprime un agent de maîtrise en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.

Tous ces besoins sont fondamentaux et constituent des facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction des agents de maîtrise au travail. La hiérarchie de ces catégories de besoins est similaire à celle de Maslow. Les besoins de subsistance sont semblables aux besoins physiologiques et aux besoins de sécurité définis par Maslow ; les besoins de relations correspondent aux besoins d'appartenance de Maslow ; les besoins de progression sont similaires aux besoins d'estime et d'accomplissement de Maslow. Toutefois, les deux théories diffèrent dans l'idée qu'elles se font de la manière dont les agents de maîtrise satisfont ou ne satisfont ces différentes catégories de besoins.³³

Telle est l'articulation de la théorie avec les facteurs de satisfaction. Cependant, la théorie présente quelques limites.

33 RATANGARD DJIMNAD Jingar, les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des agents de maîtrise dans les entreprises tchadiennes, Mémoire 2005.

b. Les limites du modèle SRP

- c. Le modèle SRP, au même titre que la pyramide des besoins de Maslow, est partiel, abstrait et non universel Louart (1997). Relativement nouvelle, la théorie SRP de la satisfaction n'a pas été soumise à l'épreuve de l'expérience par beaucoup de chercheurs.

Pour les dirigeants d'entreprises tchadiennes, ils doivent comprendre cette manifestation des théories qui invoque essentiellement les facteurs de satisfaction. Ils doivent surtout avoir à l'esprit que pour les agents de maîtrise, la rémunération, la responsabilité, la qualité de travail sont des éléments de satisfaction contrairement à ce que dit Herzberg.

d. La théorie bi factorielle de Herzberg

La théorie des deux facteurs de HERZBERG propose en postulat l'existence de deux catégories d'éléments motivants que nous verrons dans un premier temps puis ses limites dans un second.

e. Relations de la théorie bi factorielle avec les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction.

Herzberg (1959) complète la théorie de Maslow. Ils cherchent à repérer quels sont les facteurs source de satisfaction et ceux qui sont source d'insatisfaction.

- Les facteurs d'hygiène

Certains facteurs provoquent de l'insatisfaction quand ils ne sont pas pris en considération. Mais, quand ils le sont, ils ne provoquent pas de satisfaction. Il y a simplement absence d'insatisfaction. Herzberg les appelle facteurs d'hygiène, car ils sont à la base de la « bonne santé » des relations humaines dans l'entreprise. Il s'agit des relations avec les supérieurs et les subordonnés, des avantages sociaux et du salaire, des conditions matérielles du travail, du statut, de la politique du personnel et du mode de contrôle qui s'exerce dans l'organisation.

- Les facteurs de motivation

Certains facteurs ne provoquent pas d'insatisfaction quand on ne les prend pas en compte, mais en jouant sur eux, on déclenche de la satisfaction. Il s'agit des possibilités de carrière, de la responsabilité, de considération obtenue... Herzberg considère donc que le contenu de la tâche est un facteur motivant. En tant que théorie de contenu, cette théorie affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent les salariés à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Herzberg et al. (1959) distinguent ces deux catégories de

facteurs en de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

Au demeurant, nous dirons que la théorie bi factorielle prend en compte tous aspects des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Raison pour laquelle, elle constitue une source, un fondement de premier ordre pour les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Autrement dit, les facteurs de satisfaction s'articulent bien avec la théorie bi factorielle de Herzberg.

1.4.2. Les limites de la théorie

La théorie bi factorielle de Herzberg distingue deux types de facteurs. Seulement, elle ne définit pas simplement cette distinction qui existe entre les éléments d'insatisfaction et de motivation. D'autre part, la proposition selon laquelle les facteurs de satisfaction ont une force de motivation plus grande que les facteurs d'insatisfaction semblent suspect. Cette approche bien qu'intéressante est trop générale du point de vue de sa formation. Louart (1997) affirme que l'universalité de deux facteurs semble être une présentation.³⁴

1.4.2.1.LA THEORIE DELA MOTIVATION PAR L'ACCOMPLISSEMENT DE Mc Clelland

Mc Clelland (1961) propose que tout le monde ressent trois besoins particulièrement importants : besoins d'accomplissement, besoin d'appartenance et besoin de pouvoir. Quand une personne éprouve très fortement l'un de ces besoins, l'effet sera de pousser la personne à adopter des comportements en vue de satisfaire tel besoin. Ces recherches menées par Mc Clelland sont principalement consacrées aux façons dont le dirigeant d'entreprise peut exploiter le désir de réussite de ses salariés. Il a étudié à fond la motivation par l'accomplissement, tout particulièrement en ce qui concerne l'esprit d'entreprise.

Cette théorie établit que la motivation d'un salarié est proportionnelle à la force de son désir soit d'accomplir quelque chose en fonction d'un modèle d'excellence, soit de l'emporter sur ces concurrents. Le degré de satisfaction ressentie par les salariés en matière d'accomplissement dépend de l'enfance qu'ils ont eue, des expériences personnelles et professionnelles qu'ils ont connues et du type d'organisation pour laquelle ils travaillent. Voilà sommairement la relation des besoins qu'on peut établir à un agent de maîtrise par rapport à la théorie de la motivation

par l'accomplissement de Mc Clelland. Cependant, comment évalue-t-on cette motivation par l'accomplissement ?

A. Evaluation de la satisfaction par l'accomplissement

Mc Clelland mesure la force de la motivation par l'accomplissement, chez une personne, en utilisant le Test d'Aperception Thématique (TAT). La méthode TAT consiste à présenter, à la personne testée, des images non structurées qui peuvent provoquer diverses sortes de réactions. On lui présentera, par exemple, une image qui peut évoquer diverses histoires. Un des principaux TAT c'est de faire apparaître la façon dont le sujet perçoit le monde. C'est une méthode dite projective parce qu'elle met l'accent sur les perceptions individuelles de certains stimuli, sur la signification que l'individu leur attribue et sur la manière dont il les organise.

B. Caractéristiques des entreprises et le rôle de l'argent

Des études pratiques ont relevé les différences des entreprises en matière de GRH. Ces différences montrent que, les analyses faites sur la pratique de GRH dans les petites entreprises sont parfois différentes de celles faites dans les ME et GE. Pour les petites entreprises, les agents de maîtrise sont des ressources réduites et par conséquent, le système de décision en matière de GRH est très centralisé autour du dirigeant, Cheylan Haccuria (2003). Même si avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, le dirigeant tend à déléguer ses pouvoirs à un cadre (De Boislandelle, 1998).

Nous dirons que, la dimension RH dans les petites entreprises dépend largement de sa vision entrepreneuriale qui conditionne en grande partie les pratiques de GRH outre que les grandes entreprises.

Dans une étude expérimentale portant sur la satisfaction en milieu de travail dans le secteur privé, Pohlmann (1999) a relevé que les possibilités de développement, la stabilité de l'emploi, la responsabilisation des salariés, les conditions de travail sont considérées par les agents de maîtrise des petites entreprises comme des éléments moins adéquats que les grandes entreprises. Éventuellement, parce que les possibilités d'avancement de carrière et les occasions d'innovation dans les petites entreprises sont peut-être réduites et qu'elles ont moins de moyens à investir dans la recherche et les procédés nouveaux. En plus, les salariés des entreprises moyennes sont plus heureux de la souplesse de l'organisation. L'argent représente un vigoureux symbole de la réussite de l'efficacité. Il peut engendrer un certain mécontentement si l'agent de maîtrise sent que sa contribution est insuffisamment récompensée. Quand c'est la motivation

par l'accomplissement, la personne intéressée peut se trouver récompensée par la qualité de sa propre prestation. Pourtant, la motivation par l'accomplissement est inopérante lorsque l'individu fortement motivé par le besoin d'accomplissement exécute des travaux routiniers ou ennuyeux, ou lorsqu'ils ne se heurte à aucune concurrence dans l'une des caractéristiques des entreprises.

1.5. Les missions de la GRH

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes :

- L'orientation sur le présent ou le futur ;
- La focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Nous pouvons schématiser les différentes missions comme suit :

Figure 01 : « missions de la fonction ressource humaine ».



A partir de ce schéma, nous pouvons distinguer les missions de la fonction RH :

- **Administrer efficacement** : c'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel, correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la FRH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, les activités de GRH sont des parties intégrantes de certaines fonctions.
- **Développer la motivation des salariés** : la motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant et en donnant de la direction, de l'intensité et de la persistance à un comportement. Le salarié doit

posséder un sentiment de reconnaissance d'autrui, il faut connaître aussi ses attentes et ses besoins.

- Favoriser le changement : pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une partie importante de son activité à encourager un esprit novateur et des compétences plus efficaces et à mettre en place des nouvelles modalités de travail ou de rémunération.
- Mettre en œuvre la stratégie : pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines (DRH) doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises. Ainsi, on veillera à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de la GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.³⁵

1.5.1. Les éléments de la rémunération

La rémunération comprend plus que le salaire. La rémunération globale comprend tous les éléments pécuniaires, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou indirectement par le paiement des primes ou des cotisations à des régimes de sécurité de revenu ou par le paiement, en tout ou en partie, des différents services offerts aux employés.³⁶

1.5.1.1. La rémunération directe

La rémunération directe se compose en général d'une partie fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une partie variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier etc.), fixe ou variable.³⁷

1.5.1.2. Le salaire de qualification (salaire de base)

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement sont garantis et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fourni par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé ...) et des primes aux résultats

35 Jean Marie Peretti : « Ressources Humaines », Edition Vuibert, 12^{ème} édition, année 2010, p 30.

³⁶ FARAH Makhoulouf, L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque, 2019, P 14

³⁷ Idem

directement dépendantes du travail de salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).³⁸

➤ **Les primes**

Il s'agit d'un supplément personnel dont le caractère est plus ou moins lié aux conditions du travail et à la production du travailleur. On peut citer :

▪ **La prime des heures supplémentaires**

Il s'agit des heures effectuées au-delà de la durée légale de travail. Elles sont soumises à une majoration, dont les taux doivent être au moins de 25% du salaire pour les premières heures supplémentaires, et 50% pour les heures supplémentaires suivantes.

À titre d'exemple, en France et dans le cadre des textes relatifs aux 35 heures, la majoration peut dans certains cas n'être que de 10%.

▪ **La prime d'ancienneté**

Elle est destinée à mentionner l'expérience et récompenser la fidélité professionnelle. Le travailleur après un certain nombre d'années d'ancienneté, arrive à acquérir une maîtrise dans le poste du travail, et un perfectionnement qu'il faut récompenser.

▪ **La prime de panier**

C'est une prime versée par l'employeur aux salariés qui sont contraints de se restaurer sur leur lieu de travail sans qu'il fournisse la possibilité de manger sur place, grâce à une cantine par exemple.

▪ **La prime de nuisance**

Elle est octroyée au travailleur occupant un poste de travail dont les tâches, et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure ou de danger. La liste des postes de travail ouvrant droit à l'indemnité de nuisance est établie par l'organisme employeur auprès de la commission d'hygiène et sécurité et du délégué compétent dans la matière.

▪ **La prime de frais de missions**

³⁸ Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED ECONOMICA, Paris 1996, P.82.

Le travailleur salarié en mission bénéficie d'une indemnité compensatoire de frais engagés dans le cas où l'entreprise fait appel à lui pour un besoin de service, en dehors de son lieu habituel de résidence.

1.5.1.3. Le salaire de performance ou au mérite (variable)

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Il peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier.³⁹

De nombreuses entreprises tendent à renforcer la partie variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'entreprise. C'est une manière simple de limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année à une autre : l'évolution de la rémunération ne peut pas d'avantage être garantie.

Le salaire de performance est utilisé par l'entreprise afin de susciter la motivation chez les salariés. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail :

- ❖ La partie individuelle : Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité.

Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

- ❖ La partie collective : elle vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité.

1.5.1.4. La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces

39 L.Cadin, F.Guerin, et al, «Pratique et Éléments de Théorie GRH», Ed DUNOD, 4eme ED, Paris, 2012, p.282.

avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux⁴⁰.

1.5.2. La pyramide de rémunération

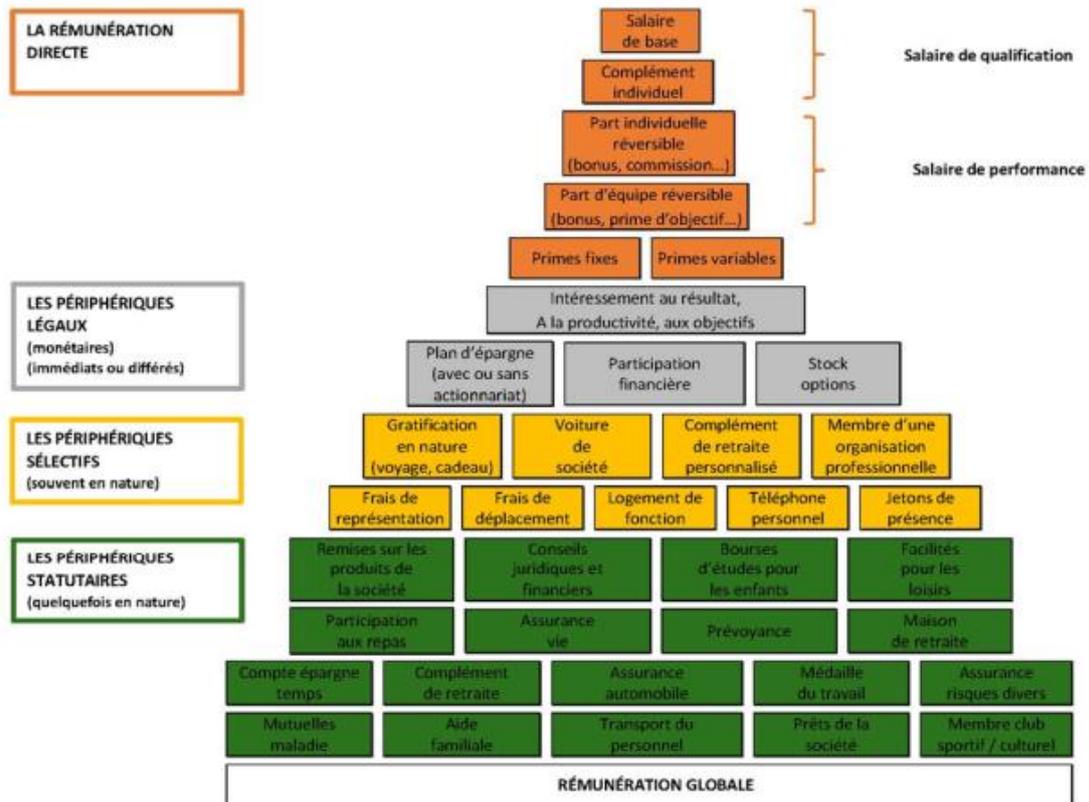
La rémunération d'un salarié peut être représentée sous formes d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses. Chaque forme doit être adaptée à l'activité de l'entreprise, les analyses de la rémunération comme celle de DONNADIEU permettent de répertorier et présenter les différentes formes de rémunération utilisées, prenant en compte tous les avantages périphériques. La figure n°02 traduit la composition de la rétribution élargie : de la base à l'essentiel représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et / ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les avantages sociaux offerts par l'entreprise.⁴¹

⁴⁰ FARAH Makhoulouf, L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas CNEP Banque, 2019, P 14.

⁴¹ 2 Jean-Marie Peretti, « ressources humaines », 11^{Éd}, Vuibert, Paris, 2009, P.276.

Figure 02 : La pyramide de rémunération

Figure n°02 : La pyramide de la rémunération



Conclusion partielle

Cette étude des concepts et des théories soutenant notre recherche dans ce chapitre nous a permis de mieux comprendre les termes clés qui composent le sujet de notre travail. Nous avons abordé la littérature sur la notion des grèves, l'insatisfaction, la satisfaction et la rémunération et d'autres notions relative ; nous ne prétendons pas d'avoir défini ces mots clés en mettant en jeux tous les aspects ou toutes les approches mais nous les avons définis de telle sorte que nous comprenions mieux notre sujet.

En second lieu, nous avons aussi abordé les points sur les théories relatives à la gestion des primes des agents.

CHAPITRE II : PRESENTATION DU MILIEU D'ETUDE

2.1. Introduction

Le présent chapitre essaye de décrire d'abord la Division Provinciale des affaires Sociales dans la ville de Bukavu en présentant son historique, ensuite la démarche d'investigation adoptée afin de mener à bon port cette étude.

2.2. SITUATION GEOGRAPHIQUE DE LA DIVISION PROVINCIALE DES AFFAIRES SOCIALES (DIVAS)

N° 07, AV. P.E LUMUMBA, cellule la botte, quartier NDENDERE, commune d'IBANDA, ville de Bukavu, province du Sud Kivu en RDC.

- **CADRE JURIDIQUE**

- Ordonnance N° 394/64 du 12/10/1965
- Ordonnance N° 80/210 du 27/08/1980
- Ordonnance N° 003/025 du 06/09/2003
- Ordonnance N° 006/027 du 16/09/2006

- **PARTENAIRES**

- Les agences onusiennes ;
- Les ONG nationales et internationales à caractère social ;
- Les organisations philanthropiques ;
- Les ASBL nationales que locales.

- **CIBLES**

Toutes Les touches sociales démunies déshéritée marginalisées, stigmatisées, en stress, enfants jeunes et adultes en détresse, Les personnes de 3^{eme} âge sans soutien, Les personnes déplacées internes (PDI), personne ne Vivant avec handicap (physique ou mental) et personne ne Vivant avec le VIH/SIDA.

2.3. HISTORIQUE DE L'ACTION SOCIALE EN RDC

Cette division est une représentation de ministère national en province. Elle a connu deux Grandes époques pour son développement :

- Epoque coloniale ;
- Epoque post coloniale

2.4. EPOQUE COLONIALE :

- Avant 1960 : Assistance ou promotion sociale aux autochtones nécessiteux était dévolue aux œuvres catholiques et laïques missionnaires et associatives européennes subsidiées à l'état congolais.

Pendant cette époque les activités de la DIVAS étaient assurées par les missionnaires catholiques et laïques recevaient des concours des organisations non gouvernementales européennes par des dons pour les fonctionnements. Ils ont mis en œuvre des services sociaux, pouvant s'occuper des femmes analphabètes mariées et indigènes dans le but primordial de les animer en un esprit missionnaire apprenait aux femmes à devenir de bonnes ménagères, bonnes éducatrices et des **spécialistes** en art culinaire, en coupe et couture et en tricotage.

- En 1933 installation du premier foyer social au Congo à Léopold ville alors Kinshasa.
- En 1934 le deuxième foyer à Elizabeth ville alors Lubumbashi (Katanga)
- De 1946 à 1959 : installation des autres foyers sociaux dans les autres grands centres du pays suite aux événements du 04 janvier 1959 (Martyr de l'indépendance).

Il y a eu créations de chantiers des jeunes masculins désœuvrés présumés auteurs des troubles à Kinshasa en vue de les écarter des grands centres pour les milieux ruraux : les activités principales du centre social étaient la rééducation, l'alphabétisation et apprentissage des métiers sans, uniformité des programmes.

2.5. EPOQUE POST-COLONIALE

En 1960 : dès l'accession de la RDC à indépendance le 30 juin 1960 les organismes philanthropiques et le gouvernement congolais assurent une assistance mixte (active et passive) et intensive suite aux événements sus évoqués ceci dans 54 foyers sociaux hérités en comptait avec les mêmes programmes non formels coloniaux.

La mission de MAS

Assurer l'égalité des chances à tous les congolais à travers l'assistance et la promotion sociale la justice sociale et l'intégration socio-professionnelle des personnes ou groupes vulnérables.

Objectif de MAS

- Assurer une large assistance sociale aux personnes nécessiteuses ;
- Assurer un large accès des groupes vulnérables aux services sociaux de base de qualité etc...

Les unités sociales de base

- Les centres de rattrapages scolaires (C.R.S)
- Les centres d'apprentissages professionnels (C.A. P)
- Les centres d'alphabétisations (C.A)
- Les centres pour handicapés physique (C.H.P)
- Les centres pour débiles
- Les centres pour sourds-muets
- Les associations à vacation sociale :
Homme ou auspices des vieillards ; ONG à vacation sociale.

3.1. STRUCTURES DE LA DIVISION PROVINCIALE DES AFFAIRES SOCIALES

A part le bureau du chef de division coordonnateur et responsable N°1 de la VIDAS cette dernière fonctionne avec 7 bureaux qui sont :

1. Bureau des services généraux
2. Bureau des actions sociales
3. Bureau d'étude et planification (B.E.P)
4. Bureau d'alphabétisation et éducation non formelle
5. Coordination et réadaptation des personnes Vivant avec handicap (**BUCOREFA**)
6. Bureau d'intervention pour la protection de l'enfant (BISPE)
7. Bureau d'encadrement des personnes de 3eme âge (BEPTA)

3.1. BUREAU DES SERVICES GENEREAUX

Sous la conduite du chef de bureau, il fonctionne avec trois chefs de cellules dont :

- ❖ Les ressources humaines et intendances ;
- ❖ Les sources financières et matérielles ;
- ❖ Les relations publiques ;

C'est un bureau qui est chargé gestion du personnel, l'intendance, meuble et immeuble ainsi que tous les matériels de l'institution, La comptabilité y compris secrétariat.

N.B : Le chef de bureau est le premier collaborateur du chef de division et assume l'intérim de celle-ci en cas de vacances.

- a) **Gestion du personnel** : est une cellule sous conduite d'agent revêtu du grade d'agent de bureau de première classe avec attribution le maintien de l'effectif des agents tells prévus par l'organigramme. L'organigramme prévoit :
- ✓ 709 agents pour toute la province,
 - ✓ Agents présents 637,
 - ✓ Agents payés 101,
 - ✓ Agents impayés 536,
 - ✓ Femmes 426,
 - ✓ Hommes 211.
- b) **Intendance** : c'est l'inventaire de tous les biens de la DIVAS dirigée par sous conduite d'un chef de cellule revenue du grade d'agent de bureau de première classe.
- c) **La comptabilité** : sous la conduite d'un agent de grade d'un agent de deuxième classe avec comme attribution gestion de fonds à louer à l'institution.
- d) **Le secrétariat** : La réception, expédition et le classement des courriers.

3.2. BUREAU DES AFFAIRES SOCIALES

Il est dirigé par un chef de bureau, Il comprend quatre principales cellules, à savoir : La promotion sociales enquête et assistance sociale y compris les chargés d'agrément et des relations avec les associations philanthropiques tant internationales, nationales que locales.

Le bureau II est chargé de l'action sociale. Une action sociale est une manifestation concrète de la volonté sociale dans un domaine bien déterminé.

- **MISSIONS ET OBJECTIFS DE CE BUREAU**

- D'assurer l'égalité des chances à tout le monde à travers l'assistance et la promotion sociale ;
- La justice sociale assurer une large action aux vulnérables ;
- La promotion sociale aux Groupes vulnérables.

Organisation : construction des centres des personnes vulnérables (enfants issus de guerre, les enfants accusés sorcellerie, les enfants surdoués les PTA, les handicapés, les personnes vivant avec VIH, les analphabètes, les veufs, ou veuves, les filles mères).

- **Elaborer les projets**

Soit pour ceux qui ont perdu leur toit, on peut faire quelque chose pour eux en leur construisant leur toit ou en leur donnant l'attestation d'indigence pour celui qui veut exercer une activité quelconque.

L'attestation de vulnérabilité est donnée à un Groupe d'individus vulnérables tandis que l'attestation d'indigence est octroyée à une seule personne.

Toute ONG qui veut œuvrer doit d'abord venir à la DIVAS pour avoir un certificat d'enregistrement c'est moyennant 50\$.

3.3. BUREAU D'ETUDE ET PLANIFICATION

Ce bureau a en tête un agent de grade du chef du bureau. Ce dernier est assisté par quatre chefs de cellules : notamment celui d'études sociales de la planification, de la conception et suivi de programmes et projet de la législation sociale et documentation de la tenue des données statistiques. Supervision, Gestion des ressources humaines, financières, et matérielles du bureau, suivi et évaluation de la mise en œuvre des programmes et projet sociaux.

3.4. BUREAU D'ALPHABETISATION ET EDUCATION NON FORMELLE

Anciennement de bureau alphabétisation et éducation des adultes, ses activités sont supervisées par un chef de bureau en compagnie de 4 chefs.de cellule dont celui d'élaboration et d'application des programmes et méthodes d'alphabétisation fonctionnelle et rattrapage scolaire du niveau primaire pour les enfants nécessitant des mesures spéciales de protection ;de la formation artisanale, apprentissage des métiers et de l'animation sociale, de fabrication des matérielles didactiques spécifiques et de la fonction et recyclage du personnel en court d'emploi. Education pérennante ; cours par correspondance pour chercher la qualification à tous les jeunes et les adultes qui n'ont pas eu la chance d'être scolarisé depuis leur jeune âge.

3.5. BUREAU DE READAPTATION, D'ENCADREMENT ET DE COORDINATION DES ACTIVITES DES PERSONNES VIVANT AVEC HANDICAPES

Ce bureau comprend trois cellules des activités des activités administratives et financière, du service social de la formation et production artisanale.il est également supervisé par un agent de grade du chef de bureau.

3.6. BUREAU DES INTERVENTIONS SOCIALES POUR LA PROTECTION DE L'ENFANCE :

Le chef de ce bureau est soutenu par quatre chefs de cellules à savoir celui de la protection sociale de l'enfant, l'encadrement des enfants, soldats démobilisés et des interventions sociales d'urgence ainsi aux droits de l'enfant.

3.7. BUREAU D'ENCADREMENT ET DE COORDINATION DES ACTIVITES DES PERSONNES DE TROISIEME

Il a en tête un agent chef de bureau qui est assisté par trois chefs de cellule dont l'administration, les finances, le service social et l'encadrement socio professionnel et production artisanal des P T A.

N.B : les trois derniers bureaux sont surtout opérationnels dans le cadre du partenariat avec les A.S.B.L et /ou les O.G.N ayant dans leurs attributions le mandat révolu au ministère des affaires sociales.

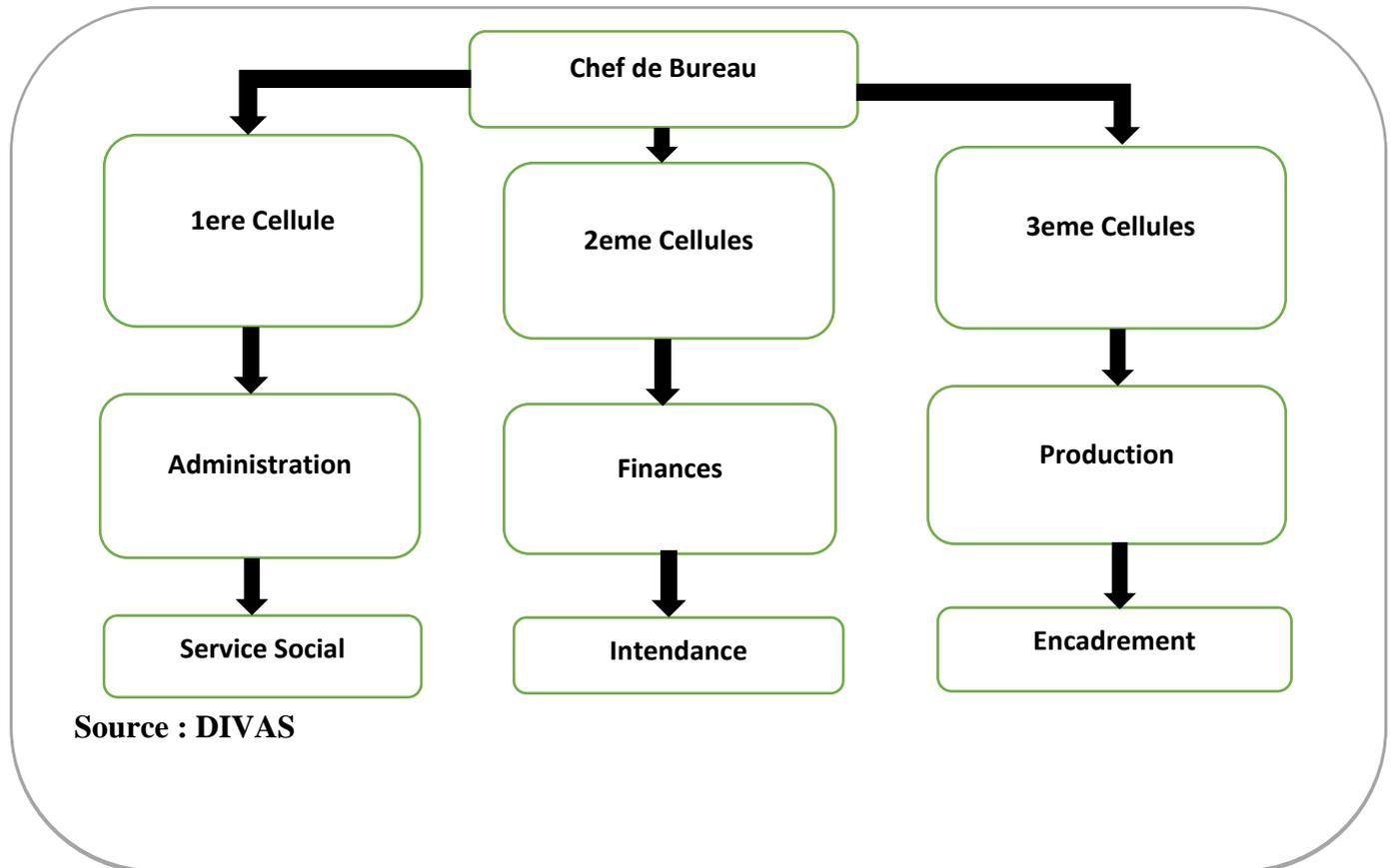
Définition de P.T.A : une P.T.A c'est une personne qui est déjà arrivée à la dernière étape de la vie humaine

Ex : Elle est passée par l'enfance, jeunesse, l'Age adulte et la veillesse.

Les personnes de troisième âge sont de 3 catégories :

- De 60 à 70 ans
- De 70 à 80 ans
- De 80 et au-delà (bibliothèque vivante)

4. ORGANIGRAMME



1^{ère} CELLULE : est composée de l'administration, les finances et l'intendance.

- L'administration ; le chef de bureau supervise toutes les activités, il élabore le rapport de tous les documents administratifs
- Finance : le chef de bureau gère le fond de tous les documents administratifs
- L'intendance : le chef de bureau, meuble et immeuble.

2^{ème} CELLULE : Service social : un agent de terrain chargé de récolter des données en vue de la production et constitution des documents statistiques du rapport sur la vie et difficulté des P.T.A et de constituer des documents statistiques permettant les plaidoyers.

3^{ème} CELLULE : Elle est composée des bureaux de production et d'encadrement.

- Encadrement : il se fait sur terrain DIVAS (division provinciale des affaires sociale). Les A.S.B.L ont quelques activités de recette (bi usa, balaies) : Elevage de petits bétail, culture maraichères, savonnerie ...) pour l'enfant, la jeunesse, il travaille en synergie avec deux grandes plateformes : WAZE WETU en sigle « WAVE » et SAUTI YA WAZE en sigle « SAWA »

4.2. MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

- Contributions ;
- Contribution à la politique sociale au regard de la vieillesse (conception des programmes de la prise en charge des P.T.A ;
- Organisation des activités en faveur des P.T.A (organisation des actions promotionnelles et assistance : habillement, alimentation, et les soins.
- Conception des programmes en vue de l'éducation de la population pour qu'elle prend les vieillards en charge (sensibilisation des communautés).
- L'organisation de la mise en profit des connaissances et expériences acquises par les P.T.A (échange d'expériences).

4.3. LES STRATEGIES ONT DES OBJECTIFS GLOBAL ET SPECIFIQUES

4.3.1. Objectif global : garantir les droits fondamentaux et accès des personnes de troisième âge aux services sociaux de base et de qualité.

4.3.2. Objectif spécifique :

- Garantir les droits et la dignité des P.T.A à des risques respectifs (mendiants, sorciers) ;
- Garantir les P.T.A dans la réinsertion économique, sociale et professionnelle.
- Garantir la capacité intellectuelle des encadreurs des P.T.A.

L'ONU a élaboré cinq principes pour alléger la misère des personnes de troisième âge qui sont :

- a. La participation ;
 - b. L'épanouissement ;
 - c. L'indépendance ;
 - d. Les soins médicaux
 - e. La dignité.
- a. La participation :** la P.T.A à droit de participer à toutes les activités de sa famille, de la communauté et de la nation. Les personnes de troisième âge constituent une bibliothèque vivante, il convient de leur intéresser.
 - b. L'épanouissement :** les personnes de troisième âges P.T.A devraient avoir accès à l'activité instructive pour connaître la loi, ses droits et savoir se défendre.
 - c. L'indépendance :** la P.T.A à droit à la liberté, elle n'est pas prisonnière.
 - d. Les soins médicaux :** les P.T.A ont droit aux soins médicaux (les faire adhérer aux mutuelles de la santé).
 - e. La dignité :** les P.T.A ont droit au respect

Deux grandes fêtes :

- **Le 15 juin de chaque année :** journée internationale de la lutte contre la maltraitance des P.T.A
- **Le 01 octobre :** journée internationale des P.T.A

Le ministère élabore différentes tâches aux encadreurs des personnes des P.T.A.

Ces stratégies d'encadrement des P.T.A consistent notamment à y celer avec tact, savoir comment les approcher et les assister.

4.3.3. LES CATEGORIES DES AGENTS :

Il y a deux catégories des agents :

- Les agents dits nouvelle unité (N.U)
- Les agents dits sous statut (S.S)
« Est dits nouvelle unité »

Tout agent régi par une commission d'affectation soit du secrétaire général, du chef de division de l'institution, du chef de division de la fonction publique ou du secrétaire général provincial avec grade sans numéro matricule il n'a pas droit au salaire.

« Est dit agent sous statut »

C'est un agent régi par un arrêté ministériel de la fonction publique avec grade, matriculé et a droit au salaire.

4.3.4. LES GRADES STATUTAIRES DU FONCTIONNAIRE DE L'ETAT :

- Agent auxiliaire de 2^{ème} classe (340)
- Agent auxiliaire de 1^{ème} classe (330)
- Agent de bureau de 2^{ème} classe (320)
- Agent de bureau de 1^{ère} classe (310)
- Attaché de bureau de 2^{ème} classe (220)
- Attaché de bureau de 1^{ère} classe (210)
- Chef de bureau C.B (140)
- Chef de bureau division C.D (130)
- Directeur (120)
- Secrétaire général

N.B : le salaire d'un fonctionnaire de l'état dépend de son grade statutaire.

4.3.5. LES POSITIONS ADMINISTRATIVES D'UN FONCTIONNAIRE DE L'ETAT

- Agent en activités
- Agent en détachement (agent de l'institution mais appelé ailleurs)
- En suspension (ayant connu une erreur, ou on donne une demande d'explication.
- En révocation.

LES ACTIVITES REALISEE PAR LA DIVAS :

- Faciliter l'exonération des biens et le fonds destiné au profit d'action social des O.N.G philanthropique et officielles
- Appuyer à l'aide de l'UNICEF le projet programme DDR .DD. ESFGA
- Rechercher, identifier et encadrer les ESPD et assurent leurs réinsertions familiales, sociales et communautaire.
- Poursuivre les attributions sociales qui lui sont mandatées par le ministre.
- Produire et présenté des séances d'animation sociale à la RTNC/BUKAVU ;
- Collectées et tenir les données statistiques, sociale de base
- Assurer la promotion sociale, maternelle et infantile
- Collaborer avec les ONG partenaires tant locales qu'internationales étatique que privées.
- Identifier toutes les unités sociales, leurs groupes cibles et leurs domaines d'intervention ;
- Participer activement à des rencontres à vocation sociale ;
- S'occuper efficacement de l'encadrement des élèves et des finalistes du secondaire, du primaire et du deuxième cycle pendant leur stage de professionnalisation à ladite division
- Ouverture des centres d'éducation non formelle et d'apprentissage professionnel des métiers etc. ...

4.3.5. DEMARCHE D'INVESTIGATION

Dans cette section, il est question de décrire la marche à suivre ou l'approche utilisée en vue de récolter les données susceptibles d'atteindre l'objectif que nous nous sommes assignées.

A partir du moment où notre sujet a été validé par le département et soumis à notre directeur, nous avons élaboré, sous l'autorisation de ce dernier, notre instrument de récolte des données qui n'est autre que le questionnaire d'enquête. Nous avons tiré un échantillon de 30 agents, toute catégorie confondue.

L'accent a été mis sur cinq variables fondamentales, à savoir le sexe, l'âge, le poste occupé, la situation matrimoniale et en fin le niveau d'instruction. Nous avons appliqué l'échantillonnage stratifié aléatoire, mais aussi occasionnel vu la période à la fois critique et sensible que traverse le monde entier en rapport avec la maladie à virus corona qui n'a pas épargné la RD Congo, moins encore la province du Sud-Kivu ou la ville de Bukavu en particulière. Il s'agit du mois de Septembre 2022 où nos enquêtes ont eu lieu.

Nous avons jugé utile d'utiliser le mode d'administration directe pour nous rassurer d'une part de la fiabilité des réponses données et d'autre part éviter ainsi la perte de certains protocoles.

Pour des amples précisions, nous avons formulé des questions mixtes dont une partie ouverte, une autre fermée et d'autres à la fois ouvertes et fermées appelées en docimologie des « questions type cafétérias ». Celles-ci ont été complétées par l'entretien ou interview structuré et semi structuré soumis auprès des autorités de l'entreprise en vue de recueillir des informations plus générales.

L'enquête nous a pris deux semaines et demie, soit du 07 au 23 Octobre 2022. Les données étant récoltées, nous avons immédiatement commencé leur dépouillement et c'est là que nous avons fait recours à l'analyse de contenu comme technique car certaines ont été classées dans un même thème non seulement compte tenu de leur contenu sémantique, mais aussi vu le sens des réponses données par les enquêtés. Le simple calcul de pourcentage nous a guidés pour quantifier ou prélever les fréquences d'apparition des réponses et celles-ci ont été ensuite traduites.

Conclusion Partielle

Ce chapitre a consisté à représenter le milieu d'étude et cadre méthodologique. Parlant du milieu d'étude nous voyons directement notre champ de recherche qui est les grèves et l'insatisfaction du personnel en matière de rémunération suite à la gestion dans une entreprise Publique, cas de la DIVAS/Bukavu. Et dans le cadre méthodologique on y trouve les méthodes et techniques qui ont conduit notre travail, donc un chemin à suivre et leur importance dans le cadre de notre recherche.

CHAPITRE TROISIEME : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE.

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de l'enquête menée auprès du personnel de la DIVAS/ Direction provinciale de Bukavu. Les résultats sont présentés comme suit : les tableaux reprenant les effectifs, les pourcentages d'occurrence des alternatives des différentes questions accompagnées des brefs commentaires.

3.1. Echantillonnage

Notre recherche a été menée dans une entité administrative décentralisée notamment à la DIVAS.

Ainsi, nous avons ciblé une population représentative des agents de la DIVAS/Bukavu estimée à 28% soit 35 agents enquêtés sur le total de 125 agents de la DIVAS/Bukavu ; L'Echantillon extrait au sein de cette population est un échantillon du type occasionnel.

3.2. DONNÉES DEMOGRAPHIQUES ET SOCIALES

Tableau n°1 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Fréquences	Pourcentage(%)
Masculin	13	43,3
Féminin	17	56,7
Total	30	100

Source : nos enquêtés

Commentaire : on observe d'après le tableau ci-dessus qui représente la répartition des enquêtés selon le sexe, montre que la catégorie la plus dominante est celle des femmes d'où l'effectif est de 17 personnes sur 30 soit 56,7%, alors que les hommes représentent seulement 13 personnes sur 30, soit 43,3%. Donc le taux de sexe masculin est faible par rapport au sexe féminin, cela s'explique par la nature de tâches qu'ils effectuent du moment qu'elles exigent la force physique.

Tableau n°2 : Répartition des enquêtés selon l'âge.

Situation matrimoniale	Fréquences	Pourcentage(%)
18-25 ans	4	13.3
26-33 ans	14	46,7
41-49 ans	9	30

≥58 ans	3	10
Total	30	100

Source : nos enquêtés

Commentaire : ce tableau illustre que, 4 personnes sur 30, soit 13,3% sont entre 18-25 ans, 14 personnes sur 30 soit 46,7% sont entre 26-33 ans, 9 personnes soit 30% 41 et/ou 49 ans en fin, 3 personnes sur 30 soit 10% sont dans l'inférieure ou égal à 58 ans. Comme caractéristique principale l'effectif de la Division se divise en deux : ceux qui ont un âge avancé qui représente la culture de société de l'État et ceux qui ont un âge moyen.

Tableau n° 2 : Répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Fréquences	Pourcentage(%)
Marié	15	50
Célibataire	11	36,7
Divorcé	4	13,3
Total	30	100

Source : nos enquêtés

Commentaire : ce tableau montre que la majorité des membres de notre échantillon d'enquêtés sont mariés avec une fréquence de 15 personnes sur 30, soit 50%. Par contre, la catégorie de célibataire est de fréquence de 11 personnes sur 30, soit 20%, enfin, 4 divorcés sur 30 personnes, soit 13,3%. On déduit donc que presque la majorité de nos enquêtés sont des personnes mariées qui ont de plus en plus la charge de travail, des responsabilités et d'obligations qui impérativement leur permettent subvenir aux besoins de leur famille.

Tableau n°3 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage(%)
Licencié	3	10
Gradué	2	6,7
Diplômé	25	83,3
Total	30	100

Source : nos enquêtés

Commentaire : le tableau ci-haut indique 3 travailleurs parmi nos enquêtés ont un diplôme de licence, en deuxième position 2 travailleurs de l'effectif sont gradués, en troisième position 25 travailleurs sont diplômés d'Etat. On constate donc, la majorité de nos enquêtés sont des diplômés d'Etat.

Tableau n°4 : les postes occupés

Réponses	Effectifs	Pourcentage(%)
Agent d'exécution	11	36,7
Agent de maîtrise	2	6,6
Agent de collaboration	14	46,7
Agent de Direction	3	10
TOTAL	30	100

Source : nos enquêtés

Commentaire : ce tableau illustre que 11 personnes sur 30, soit 36,7% occupent le poste d'exécution, 2 agents sur 30, soit 6,6% sont agents de maîtrise, 14 personnes sur 30, soit 46,7% occupent le poste de collaboration et en fin 3 agents occupent le poste de Direction.

3.3. DONNÉES RELATIVES AU QUESTIONNAIRE PROPREMENT DIT.

Tableau n°5 : Avis sur la grève

Question	Réponses émises			
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Quel est votre avis sur la grève au sein de la DIVAS ?	Est une mauvaise chose pour un travailleur		Est un droit légitime pour un travailleur	
	2	6,7	28	93,3

Source : nos enquêtés

Commentaire : Au vu de ce tableau, il nous convient de dire que 2 travailleurs de l'effectif disent que la grève est une mauvaise chose pour un travailleur, alors que 28 personnes de l'effectif confirment que la grève est un droit légitime pour un travailleur. On déduit de dire que presque la majorité de nos enquêtés ne veulent pas la grève.

Tableau n°7 : Existence des grèves

Question	Réponses émises					
	Effectif		Pourcentage	Effectif		Pourcentage
Pensez-vous qu'il existe des grèves au sein de DIVAS ?	Oui			Non		
	-	-	-	1	29	96,7

Source : nos enquêtés

Commentaire : Ce tableau montre que 29 agents sur 30, soit 96,7% affirment qu'ils n'ont jamais entendu parler des grèves dans leur organisation, 1 personne sur 30, soit 3,3% dit qu'il a déjà vécu une grève.

Tableau n°8 : Répartition des enquêtés selon la satisfaction de travail.

Question	Réponses émises					
	Effectif		Pourcentage	Effectif		Pourcentage
Êtes-vous satisfait de votre travail à la DIVAS ?	OUI	9	30	NON	21	70

Source : nos enquêtés

Commentaire : D'après nos entretiens, nous avons constaté que la majorité des travailleurs de cette organisation ne sont pas satisfait vis-à-vis de leur travail. Il nous convient de dire que la satisfaction d'un travail est due de la présence de certains nombre d'éléments comme : le système management et les bonnes relations au sein de cette organisation.

Tableau n°9 : Satisfaction due à.

Question	Réponses émises					
	Une bonne rémunération		Des avantages sociaux		Des bonnes conditions de travail	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Affirmez-vous que votre satisfaction est due à :	8	26,7	-	-	22	73,3

Source : nos enquêtés

Commentaire : D'après les entretiens qu'on a effectués, on a constaté que la majorité des agents affirment que leur satisfaction est due à des bonnes conditions de travail soit 73,3% de notre échantillon et les autres disent le contraire.

Tableau n°10 : Ce qui motive à faire bien son travail.

Question	Réponse émise			
	Effectif		Effectif	
	Une bonne prime	Pourcentage	Une bonne rémunération	Pourcentage
Qu'est-ce qui vous motive d'avantage à bien faire votre travail ?	13	43,3	17	56,7

Source : nos enquêtés

Commentaire : D'après les entretiens qu'on a effectués auprès de l'ensemble des agents de notre champ d'étude, on constate que 13 personnes sur 30, soit 43,3% trouve l'avantage de bien faire leur travail parce qu'ils sont bien motivés par une bonne prime, alors 17 personnes sur 30, soit 56,7% de l'ensemble des agents confirment que ce qui le motive à faire bien leur travail c'est la bonne rémunération. On déduit d'après ces résultats que la majorité des agents avouent qu'une bonne rémunération motive beaucoup que la prime d'encouragement.

Tableau n°11 : La rémunération.

Question	Réponses émises			
	Effectif		Pourcentage	
Êtes-vous satisfaits de votre rémunération ?	OUI	%	NON	%
	3	10	27	90

Source : nos enquêtés

Commentaire : D'après nos entretiens qu'on a menés auprès de l'ensemble des enquêtés, on a constaté qu'une majorité de 90%, soit 27/30 affirment qu'ils ne sont pas satisfaits de leur rémunération, tandis que 3 personne sur 30, soit 10% de nos enquêtés disent le contraire. Donc nous comprenons qu'il y a deux catégories des agents : ceux qui sont satisfaits de leur rémunération et ceux qui sont insatisfaits de cette rémunération puisqu'ils ont de plus en plus des responsabilités et d'obligations qui doivent impérativement subvenir aux besoins de leurs familles.

Tableau n°12 : L'amélioration de la rémunération

Question	Réponses émises			
	Effectifs		Pourcentage	
	Oui	%	Non	%
Selon vous la rémunération améliore-t-elle la performance des agents ?	19	63,4	11	36,6

Source : nos enquêtés

Commentaire : D'après les réponses de nos enquêtés on constate que 19 personnes de notre échantillon soit 63,4% de nos enquêtés disent que la rémunération améliore la performance des agents quelque la taille de l'organisation, par contre 11 personnes sur 30, soit 36,6% de l'ensemble de notre champ d'étude affirment que la rémunération n'améliore pas la performance des agents. On déduit d'après ces résultats qu'une bonne rémunération améliore la performance des jeunes agents dans une organisation privée ou Etatique.

Tableau n°13 : Répartition des enquêtés selon les avantages

Question	Réponses émises		
	Avis personnel	Effectif	Pourcentage
Quels sont les avantages dont vous bénéficiez au DIVAS ?	Soins médicaux	4	13,3
	Prime d'activité	8	26,7
	Indemnité de transport	6	20
	Allocation familiale	-	-
	Aucun avantage	12	40

Source : nos enquêtés

Commentaire : Ce tableau indique les avantages obtenus par les agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales/Bukavu, il montre que 4 personnes sur 30, soit 13,3% ont un avantage de soins médicaux, 8 personnes de l'ensemble de notre échantillon, soit 26,7% bénéficient le prime d'activité. L'indemnité de transport est bénéficiée par 6 enquêtés, enfin 12 travailleurs sur 30, soit 40% de nos enquêtés confirment qu'ils n'ont aucun avantage au sein de cette organisation.

Conclusion partielle

Ce chapitre a été consacré à l'interprétation et à l'analyse des données récoltées sur terrain. Parlant de l'analyse des données nous voyons directement notre champ de recherche qui est les grèves et l'insatisfaction du personnel en matière de rémunération suite à la mégestion dans une entreprise Publique, cas de la DIVAS /Bukavu.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail de fin de cycle intitulé « les grèves et l'insatisfaction du personnel en matière de rémunération suite à la megestion dans une entreprise Publique, cas de la DIVAS /Bukavu », nos objectifs étaient :

- Évaluer le mode de gestion du personnel à la Division Provinciale des affaires sociales (DIVAS)
- Identifier l'impact de la gestion du personnel sur la productivité de la Division Provinciale des affaires sociales à Bukavu.

A cet effet, la problématique de notre étude était de savoir :

- Le salaire que reçoivent les fonctionnaires de l'État répond-t-il à leurs besoins sociaux économiques ?
- Quelles sont les causes de la grève et de l'improductivité de beaucoup des services publics de l'État congolais ?
- Quels sont les facteurs de motivation du personnel et parmi ces facteurs lequel est prioritaire au bien être des agents ?

Au regard des questions posées, nous avons ému l'hypothèse suivante :

Pour ce qui est de notre étude, au vu des questions posées dans la problématique, notre hypothèse est le système de gestion du personnel au sein de la DIVAS serait mauvais et aurait un impact négatif sur la productivité des agents car l'entreprise aurait du mal à satisfaire totalement aux multiples besoins de ses cotisants.

Nous sommes partis de la méthode systémique qui a été appuyé par les techniques documentaire et l'enquête par questionnaire.

Après analyse et interprétation des résultats et les réactions de nos enquêtés, il s'avère indispensable de confirmer toutes nos hypothèses, selon lesquelles la situation des rémunérations des agents de la Division Provinciale des Affaires Sociales n'avait pas une base et étaient fixées aléatoirement.

Ainsi nous proposons aux Établissements publics d'améliorer le social de ses employés, de fixer sa rémunération par rapport au plan proposé dans ce travail, qu'ils placent l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, Qu'ils donnent de l'importance méritée à son personnel, une main d'œuvre par excellence.

Cette étude ne prétend pas avoir épuisé tous les aspects de la problématique de rémunération des agents dans le secteur industriel et privée ; elle ouvre seulement une brèche aux chercheurs futurs et aux gestionnaires des ressources humaines afin que beaucoup d'autres recherches soient orientées dans ce sens, à partir desquelles l'homme finira par trouver sa place et ne sera plus considéré comme un outil de production plutôt qu'une ressource de production.

Les axes futures de recherché

- **Une première piste**

consisterait au niveau des variables explicatives du degré de satisfaction, chercher en retenant un plus grand nombre de variables, les facteurs d'insatisfaction non intégrés dans notre étude.

- **Une deuxième piste**

de réflexion serait examiner la relation entre le degré de satisfaction des agents de maîtrise et leur performance au sein de l'entreprise. C'est là une question essentielle à laquelle une prochaine recherche devra répondre.

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

1. WERTHER gestion des Ressources humaines, Montréal, Québec, 2^e Ed, 1990, P 87
2. ROCCI Adeline, la démotivation d'un salarié : Cause et conséquence, 2019, P 23
3. AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences et approches qualitative de l'organisation. Québec, 19987, P 58
4. GRAWITZ Madeleine, les méthodes de sciences sociales. Ed DALLOZ, 2001, P 398
5. R. PINTON & GRAWITZ Madeleine, les méthodes de sciences sociales, Paris, P 398
6. MEIER Olivier, Gestion des entreprises, Kinshasa, inédit, 2009
7. Petit Robert de poche, P 696
8. Code de travail, Art 7
9. Lyon-Caen, GH Carmeline et G. Droit de travail, Paris 1965, DALLOZ ; P 179
10. LUWENYEMA LULE, précis de droit du travail Zaïrois LULE, Kinshasa, 1989, p 363
11. MOULY JEAN, droit de travail, Bréal, 2012, P 245
12. RAY Jean Emmanuel, droit de travail : droit vivant, liaison, Paris, 21^e édition, 2012, P 640
13. MOULLY JEAN OP CIT. P 245
14. Art 315 alinéas 1^e de la loi n° 015/2002 du 16/10/2002 portant code du travail
15. DURAND. P Contribution à la théorie de l'extension de convention collective : les effets de l'arrêtée de l'extension, Paris, 1956, P 24. Cité par LUWENYEMA LULE, OP CIT P 474
16. SINAY HELEINE, traité du droit du travail, tome 6, La grève, DALLOZ, 1966, P 17
17. JEAN MARI PERETTI : « Ressources Humaines », Ed Vuibert, 12^e Edition, 2010, P 30
18. PATRCE ROUSSEL : « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition economica, Paris 1996, P 82
19. L. CADIN, F. GUERIN et ALL « Pratique et élément de théorie GRH » Edition DUNOD, 4^e Ed, Paris, 2012, p 282
20. JEAN MARI PERETTI « RH » 11^e Ed, Vuibert, Paris, 2009, P 256

❖ MEMOIRES

1. WALUBILA MUKILO « de la motivation à la performance du travailleur dans une société à haute contrainte de sécurité » : une approche managériale accès sur la productivité au terme pétrolier, UNIC/Matadi, mémoire en management et science économique, 2012, P 9
2. NZOGU LUNYASI Janvier, politique salariale d'une entreprise de sous-traitance, cas de la sous-traitance GEAC/BKV, Mémoire de licence en IGRH, ISP/BKV, 2014, P 56
3. DESHOMMES Oriol, la motivation, élément fondamental à la réussite financière de l'entreprise, Master en GRH, Haïti, 09/2008 P 11
4. TWISHIME MANIRAGURHA, étude des facteurs motivationnelles du personnel dans une institution étatique, ISC/Goma, mémoire en science commerciale et financière, 2010, P 8
5. RATANGARD DJIMNAD Jingar, les facteurs de satisfaction et insatisfaction des agents de maîtrise dans les entreprises tchadiennes, mémoire 2005

❖ COURS

1. NIZURUGERO RUGAGI, notes de cours des méthodes de travail scientifique, G1 SPA, UNILU, 1988-1987
2. KWAMBA & CT MWEPU, Cours de management, G2 GRH, ISES. 2010
3. K. COLSON Cité par JEANNOT, cours de séminaire pratique de la négociation collective, G3 GRH, ISES. Lubumbashi P 10.

- ❖ WWW.toupie.org/Dictionnaire/grève-formes. Htm, consulté le 24/04/2015 à 11h15'.

ANNEXE

**REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
INSTITUT SUPERIEUR PASTORAL FAMILIAL
DEPARTEMENT D'INFORMATIQUE DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES**

QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

Dans le cadre de la réalisation de notre travail de fin de cycle portant sur les grèves et l'insatisfaction du personnel en matière de rémunération suite à la mégestion dans une entreprise, cas de la DIVAS. Nous avons l'honneur de nous adresser auprès du personnel de la DIVAS pour solliciter la bonne volonté de répondre objectivement au présent questionnaire dont certaines questions sont fermées et d'autres ouvertes, afin de nous aider à réaliser ce travail.

Pour le premier cas, vous allez juste cocher dans la case correspondante. Dans le deuxième cas, vous allez compléter dans les espaces ou lignes prévus.

Nous vous en remercions d'avance tout en vous garantissant la confidentialité de vos réponses.

I. DONNEES PERSONNELLES

1. Votre sexe : M F

2. Votre âge : 18-25 ans 26-33 ans 34-41 ans 42-49 ans

50-57 ans ≥ 58

3. Situation matrimoniale : Célibataire Marié(e) Divorcé(e)

4. Niveau d'instruction : Licencié Gradué Diplômé Breveté

Autre à (préciser).....

5. Poste occupé :

Agent d'exécution Agent de maîtrise Agent de collaboration Agent
de Direction

II. QUESTIONNAIRE PROPRESMENT DIT

1. Quel est votre avis sur la grève au sein de la DIVAS ?

.....
.....

2. Pensez-vous qu'il existe des grèves au sein de la DIVAS ?

Oui ou Non

3. Etes-vous satisfait de votre travail à la DIVAS ?

Oui ou Non

4. Affirmez-vous que votre satisfaction est due à :

- a) Une bonne rémunération
- b) Des avantages Sociaux
- c) Des bonnes conditions de travail

5. Que-ce qui vous motive davantage à faire bien votre travail ?

.....
.....

6. Etes-vous satisfait de votre rémunération ? Oui ou Non

7. Quels sont les motifs qui font que les agents ne soient pas satisfaits ?

.....
.....

8. Selon vous la rémunération améliore-t-elle la performance des agents

Oui ou Non

Si

Oui, pourquoi ?.....

.....

9. Quels sont les avantages dont vous bénéficiez au DIVAS ?

- a) Soins médicaux
- b) Prime d'activité
- c) indemnité de transport
- d) Allocations familiale
- e) Autre réponse