

EPIGRAPHE

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. »

P. Roussel

DEDICACE

A mes chers parents SIMON MBENI KALUNDIEKO et MARCELINE NSIMBA MAFUTA.

Bâtisseurs de notre avenir, avec tant des souffrances vous avez accepté d'énormes sacrifices pour donner un sens à notre avenir malgré vos modestes ressources.

Veillez trouver une profonde gratitude inoubliable.

Que ce travail soit un exemple à suivre pour notre progéniture, et qu'il constitue à jamais pour vous, une source de fierté légitime.

REMERCIEMENTS

Au terme de notre cycle de licence à la faculté des sciences économiques et de gestion, plus précisément au département des sciences de gestion, le premier devoir qui nous incombe est celui d'exprimer notre large reconnaissance à tous ceux qui ont contribué à notre formation.

Nous remercions d'abord, Dieu tout puissant, maître de nos vies pour nous avoir gardées pendant ce cursus universitaire.

Nos sincères Remerciement aux Autorités Académiques de l'Université Pédagogique Nationale en général et particulièrement à tous les professeurs, chefs des travaux, assistants, et personnel administratif du département des sciences de gestion

Nous pensons spécialement à monsieur le professeur Recteur Simon MASSAMBA N'KAZI – ANGANI qui a accepté avec dévouement de diriger nos réflexions intellectuelles.

Malgré ses multiples occupations, ses conseils judicieux et critiques constructives, nous ont rendus rigoureux et hostiles aux raisonnements boiteux, qu'il veuille bien trouver l'expression de notre profonde gratitude et reconnaissance.

Nous adressons beaucoup d'égard au chef de travaux SIMBU TSHIKEDO NIMY pour son sens d'encadrement et d'orientation.

A la famille MBENI pour votre soutien tant moral, matériel que financier.

A nos oncles et tantes : Jean Claude MATA, Séraphin KINZANGALA, Eddy LUWAWA, Solange KISOKA, Pascaline N'SANGU et Elysée MASSAMBA.

A nos frères et sœurs : Pitshou MBENI, Alpha MBENI, Roland MBENI, Eddy MBENI, Papy MBENI, Brando NSIAMINA, Dieu KISOMBE, Dominique MUNDUANA, Symbad MANKOKO, Golykya GHONDA, Sandrine MBENI, Naomi MBENI, Sylvanie MBENI, Nanette Lelo, Nzuzi et Nsimba MBENI.

Une pensée reconnaissante à NSIBU NKOMO Darely ; A mes amies de lutte : Serge KABENGELE, Dorcas MALEKAMA, Réconcilia FEZA,

Fidele NZOLOKO, Merdy NTOTO, Betty MAKETA, Félicité KOLA, Vicky MUJINGA, Noelly OSAKI, Giovanie MBAKI, Séraphin ZOZO, Mireille KABANSWASWA, Rabby NDONGA, Grady MANGWALA, Clotilde AWEZAY, Brady BAMENIKIO, Cédric EFONDA, Dieu UKOLA, Lebrel WAFOLO, Aldine NTUMBA, Constant MANDONDO, Christian MOSANYA, Myriam MAMONA, Henriette MUDOSA, Deborah MATSANGA, Forgeance MAMBU, Rachel SINGA, Edith MUSAU, Rebecca BIDUMA, Sandrine MBALAMOSI, Sandrine MIDU, Hermine MENGI, Sarah MATIABA, Honorine AMBAM, Severin KIKUNI, Marcos KISITA, Grace NGOLO, Jenny KASALU, MIYALU John, TSHIABU Anita.

Nos sincères remerciements à nos amis spéciaux et privés : Christian MATADI et à Benjamin BETU pour leurs conseils et encouragements.

Enfin, tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à l'élaboration de ce travail mais dont les noms ne sont pas repris ci-haut ; sachez que l'anonymat n'est pas un signe d'oubli mais plutôt de considération.

MBENI MAYASI Jonathan

LISTES DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

REGIDESO : Régie de Distribution D'eau

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

P.M.E : Petites et Moyennes Entreprises

ONU DI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industrielle.

S.A : Société Anonymes

S.A.R.L : Société à Responsabilité Limitée

S.C.S : Société en commandite simple

S.N.C : Société à Nom Collectif

F.R.H : Fonction ressource humaine

C.D.D : Contrat à durée déterminée

C.D.I : Contrat à durée indéterminée

GIRE : Gestion intégrée des ressources humaines

ADG : Administrateur Directeur Général

ADGA : Administrateur Directeur général Adjoint

A.D.T : Administrateur Directeur Technique

A.D.F : Administrateur Directeur Financier

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Réaction des enquêtés selon leurs tranches d'âge.....	P.76
Tableau 2 : Réaction des enquêtés selon le sexe.....	P.76
Tableau 3 : Réaction des enquêtés selon leur niveau d'étude.....	P.77
Tableau 4 : Réaction des enquêtés selon L'ancienneté.....	P.77
Tableau 5 : Réaction des enquêtés selon leur statut matrimonial.....	P.78
Tableau 6 : Répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle..	P.78
Tableau 7 : Réaction des enquêtés par rapport à la connaissance de la GRH.....	P.79
Tableau 8 : Réaction des enquêtés par rapport à l'embauche.....	P.80
Tableau 9 : Réaction des enquêtés par rapport au recrutement.....	P.80
Tableau 10 : Réaction des enquêtés par rapport à la promotion	P.81
Tableau 11 : Réaction des enquêtés par rapport aux formations.....	P.81
Tableau 12 : Réaction des enquêtés par rapport aux facteurs de motivation.....	P.82
Tableau 13 : Réaction des enquêtés par rapport à la rémunération.....	P.82
Tableau 14 : Répartition des enquêtés selon leur appréciation pour la Rémunération accordée par la REGIDESO.....	P.83
Tableau 15 : De la politique de GRH à la REGIDESO.....	P.83

RESUME

Le travail que nous avons traité a tablé sur la problématique de la gestion des Ressources Humaines dans une entreprise publique transformée en société commerciale, cas de la REGIDESO de 2015 à 2019.

Tout au long de cette étude, notre préoccupation majeure a été centrée autour des questions suivantes :

- Comment la REGIDESO procède pour acquérir des nouvelles ressources humaines ?
- Est-ce que la REGIDESO organise-t-elle des formations pour son personnel ?
- Le personnel de la REGIDESO est-il bien rémunéré ?

En guise des réponses provisoires, nous avons postulé que la procédure pour acquérir une nouvelle ressource humaine au sein de la REGIDESO serait d'abord avoir un poste vacant, chercher le personnel ayant le profil du poste exigé, la formation étant un outil incontournable dans une entreprise, la REGIDESO organiserait des formations pour son personnel, la présence de la formation professionnelle adéquate, les bonnes pratiques de recrutement et du respect de la législation nationale ainsi, qu'une rémunération équitable serait à la base du bon fonctionnement de GRH de la REGIDESO.

La finalité de cette étude a nécessité recours aux méthodes analytique, historique et descriptive appuyées par les techniques documentaires, d'interview et statistique.

Après dépouillement du questionnaire d'enquêtes, nous avons abouti aux résultats où la politique de recrutement au sein de la REGIDESO n'était pas respectée par manque d'une bonne politique managériale, bien que la formation est organisée si souvent pour l'amélioration des capacités des agents, le salaire laisse à désirer.

Enfin, comme toute œuvre humaine demeure perfectible, les lacunes dues aux erreurs seront certainement décelées. A cet effet, nous

sommes très ouverts à toutes les appréciations, remarques et critiques qui seront formulées pour notre amélioration future.

ABSTRACT

The work we dealt with relied on the issue of Human Resources management in a public company transformed into a commercial company, the case of REGIDESO from 2015 to 2019.

Throughout this study, our major concern has been centered around the following questions:

- How does REGIDESO go about acquiring new human resources?
- Does REGIDESO organize training for its staff?
- Are REGIDESO staff well paid?

By way of provisional answers, we postulated that the procedure for acquiring a new human resource within REGIDESO would first be to have a vacant position, to seek personnel with the required position profile, training being an essential tool in a company, REGIDESO would organize training for its staff, the presence of adequate professional training, good recruitment practices and compliance with national legislation as well as fair remuneration would be the basis for the proper functioning of REGIDESO's HRM .

The purpose of this study required recourse to analytical, historical and descriptive methods supported by documentary, interview and statistical techniques.

After examining the survey questionnaire, we came to the results where the recruitment policy within REGIDESO was not respected for lack of a good managerial policy, although training is so often organized for the improvement of agent capacities, the salary leaves much to be desired.

Finally, as any human work remains perfectible, the gaps due to errors will certainly be detected. To this end, we are very open to all appreciations, remarks and criticisms that will be formulated for our future improvement.

INTRODUCTION GENERALE

Dans cette nouvelle ère, la réussite d'une entreprise dépend bien d'une bonne gestion des ressources humaines, et dans une structure d'importance moyenne, l'échec d'un seul collaborateur ainsi que l'absence d'une compétence peuvent conduire l'entreprise toute entière à la faillite.

Dans ce contexte la Gestion des Ressources Humaines devient une action stratégique et vitale pour la pérennité des activités. Gérer des ressources humaines c'est prendre alors en compte comme actif de la société, l'ensemble des personnes qui y travaillent.

En amont, gérer ces ressources implique une stratégie, des orientations, des choix, une identification des compétences et des missions, une prise des risques et un investissement lors de recrutement.

En aval, cela implique une évolution pour la formation et l'accompagnement en suivi une mutation de compétence et des métiers, une gestion de mobilité et du départ. Les collaborateurs devraient donc mettre en place des procédures pour faire remonter les informations nécessaires au suivi du personnel.

Les gestionnaires des ressources humaines doivent proposer des réflexions, des démarches et des outils simples et pragmatiques pour optimiser la gestion des ressources dans des structures moyennes sous tous ses aspects ; recherche de compétence, recrutement, évolution de carrière, gestion des cadres et des hauts potentiels, motivation du personnel.

Dans cette partie qui introduit notre dissertation, nous la présenterons en huit points :

- 1) Etat de la question
- 2) Problématique
- 3) Hypothèse
- 4) Objectif, choix et intérêt du sujet
- 5) Méthodologie
- 6) Délimitation du travail
- 7) Difficultés rencontrées et
- 8) Plan sommaire du travail.

0.1. Etat de la question

Elle est une sorte de passage en revue de la littérature existante en rapport avec le sujet sous examen. A cela, le chercheur est appelé à relever les points dans la documentation à travers les ouvrages en rapport avec son sujet d'étude.

Le champ de la gestion des ressources humaines étant vaste nous ne sommes pas le premier à aborder cette thématique. De ce qui précède, nous avons consulté différents travaux scientifiques entre autre celui de :

Pascos LUKULA MUHINDO dans son étude intitulée « la gestion des ressources humaines au sein d'une régie financière en l'occurrence de la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaire et Domaniales. Il voulait connaître les conditions salariales qui pouvaient pousser le personnel de la Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaire et Domaniale à une bonne mobilisation des recettes de l'Etat et atteindre ainsi les objectifs qui leur sont assignés par le pouvoir public.

A l'issue de sa recherche, l'auteur a constaté que cette politique salariale constituait un des obstacles que connaissaient les agents de cette régie financière. Les salaires et primes payés ne permettaient pas aux agents de faire face à leurs besoins primaires qui étaient année après année en perpétuelle dégradation. A cet effet, il a suggéré que les salaires et les primes devraient être adaptés au coût de la vie, car la motivation est un facteur important qui influence considérablement le rendement du personnel¹

MWISANGIE BUKASSA Vanessa s'est penchée sur : la Gestion Ressources Humaines et son impact sur la mobilisation du personnel dans une entreprise publique transformée en société commerciale cas de la régie de distribution d'eau « REGIDESO » en sigle, l'auteur a donné deux observations pour un bon rendement de l'entreprise :

- La première observation se situe au niveau du recrutement
- La deuxième observation c'est au niveau de la gestion de carrière, il faut assurer l'égalité en termes de promotion, d'avancement, de mobilité et de rémunération.²

¹Pascos LUKULA MUHINDO ; GRH au sein de la DGRAD, mémoire UNIKIN, 20015-2016

² MWISANGIE BUKASSA V., GRH et son impact sur la mobilisation du personnel dans une entreprise publique transformer en société commerciale cas de la REGIDESO, mémoire FASEG, UPN, 2017

Cédric KIKALULU dans son mémoire portant sur « Gestion Ressources Humaines à travers le recrutement et la formation au sein d'une entreprise publique transformée en société commerciale, cas de la régie de distribution d'eau », ses préoccupations étaient premièrement de connaître s'il existe une gestion prévisionnelle de recrutement et de formation ; deuxièmement de savoir quels sont les mécanismes mis en place pour mieux remplir ces deux tâches.³

0.2. Problématique

Festinger et Katz définissent la problématique comme étant un ensemble d'orientation, des problèmes envisagés dans une théorie, dans une recherche ou encore la formulation d'un problème précis, susceptible à l'investigation scientifique.⁴

Toute organisation pour atteindre ses objectifs, elle a besoin non seulement des ressources matérielles et financière mais aussi des ressources humaines qui constituent un élément très important pour la survie de l'entreprise.

Le bon fonctionnement d'une entreprise dépend aussi en grande partie de l'importance qu'accordent les gestionnaires aux facteurs qui motivent le personnel, cette considération entraîne des effets négatifs ou positifs. Toute entreprise doit rechercher à renforcer son expansion et elle ne peut le faire ni survivre, si elle n'engage pas certains nombres des personnes nouvelles aptes à remplacer celle atteinte par la limite d'âge.

Le capital humain est une source très utile et importante qui veille à la survie par l'entremise d'un très bon rendement. Il s'agit en effet, du personnel dans son ensemble, au sein d'une entreprise qu'elle soit publique ou privée.

L'environnement dans lequel évoluaient les entreprises d'en temps, les responsables de ressources humaines assuraient principalement une fonction de suivi de l'activité humaine. Leur rôle était de fournir les services, de support, de gestion, du personnel (recrutement, gestion de personnel etc.) de nos jours l'évolution de l'environnement est de moins en moins sérieux, la

³ KIKALULU C., *GRH à travers le recrutement et la formation au sein d'une entreprise publique transformée en société commerciale cas de la REGIDESO, mémoire de licence, FASEG, UPN, 2018*

⁴ Festinger L. et Katz D., *les méthodes de recherche en science sociales, PUF, paris 1975, p.8*

maitrise de système de plus en plus complexe en traine la décentralisation de l'information et de la décision.

Pour continuer à exister, les entreprises doivent améliorer les modes de fonctionnement en passant d'une logique de gestion à celle principale ressource c'est-à-dire facteur clé pour la réussite et l'échec d'une entreprise. La flexibilité de son personnel doit dépendre en grande partie de son aptitude à choisir les hommes, à les préparer à des nouvelles fonctions, à les affecter en tenant compte de leur compétence.

Dans cette recherche, nous réfléchissons sur le vaste domaine de la Gestion des Ressources Humaines en choisissant comme cadre d'investigation la Régie de Distribution d'Eau (REGIDESO), en sigle.

De ce qui précède, notre recherche soulève les préoccupations suivantes :

- ❖ Comment la REGIDESO procède pour acquérir des nouvelles ressources humaines ?
- ❖ Est-ce que la REGIDESO organise-t-elle des formations pour son personnel ?
- ❖ Le personnel de la REGIDESO est-il bien rémunéré ?

0.3. Hypothèse

L'hypothèse se définit comme étant une proposition de réponse à une question posée⁵.

C'est toutes les préoccupations qui doivent présupposer un chercheur au départ de son étude, un point de vue auquel constitue ce qu'on appelle concept opérationnel ou hypothèse du travail. A titre d'hypothèse aux préoccupations soulevées dans la problématique, nous proposons :

- La procédure pour acquérir une nouvelle ressource humaine au sein de la REGIDESO serait d'abord avoir un poste vacant, chercher le personnel ayant le profil du poste exigé
- La formation étant un outil incontournable dans une entreprise, la REGIDESO organiserait des formations pour son personnel ;
- La présence de la formation professionnelle adapterait, les bonnes pratiques de recrutement et du respect de la législation nationale ainsi,

⁵Grawitz, *Méthodes de recherche en sciences sociales*, 8^{ème} éd, Dalloz, Paris 1991, p.4431

qu'une rémunération équitable serait à la base du bon fonctionnement de Gestion Ressources Humaines de la REGIDESO.

0.4. Objectifs, choix et intérêt du sujet

Du point de vue de la gestion du personnel nous constatons la présence de certaines irrégularités dans la Gestion des Ressources Humaines et ces agents de ce fait, nous fixons les objectifs suivants pour cette étude :

- Présenter un diagnostic sur la Gestion Ressources Humaines afin d'apporter notre modeste contribution dans l'amélioration de ce processus ;
- Aider l'organisation à trouver des solutions aux irrégularités dénichées quant à ce.

Cette recherche présente les intérêts ci-après :

- **Pour l'organisation** : cette étude constituerait un référentiel pour une bonne gestion ;
- **Pour les chercheurs** : cette étude contribuerait à l'enrichissement des connaissances en matière de GRH ;
- **Pour les travailleurs** : cette étude mettra à leur disposition des informations adéquates sur la GRH dans leur entreprise.

0.5. Méthodes et techniques utilisées

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons fait recours aux méthodes et techniques ci-après :

0.5.1. Méthodes utilisées

Selon Grawitz, la méthode est l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontrer et les vérifier.⁶

Pour l'élaboration de notre travail, nous avons fait recours aux méthodes ci-après :

- a) *Méthode analytique* ; cette méthode nous a permis de faire des analyses dans le temps comme dans l'espace ;

⁶Grawitz M., *Méthodes des sciences sociales*, éd. Dalloz, Paris 1979, p.20

- b) *Méthode historique* : qui a faciliter à retracer la genèse de la gestion du personnel dans le temps c'est-à-dire son origine et son évolution dans le monde de travail ;
- c) *Méthode descriptive* : cette méthode nous a aidé à décrire l'institution, son étude, mais aussi à décrire certaines manifestation de bonne pratique de la Gestion Ressources Humaines et voire, même son impact sur le rendement du personnel.

0.5.2. Techniques utilisées

La technique est un ensemble des moyens et des procédés qui permettent au chercheur de rassembler les données et les informations sur son sujet de recherche.⁷

Nous avons utilisé les techniques ci-après pour la rédaction de notre mémoire :

- a) *La technique documentaire* : cette technique occupe une place de choix dans le processus d'élaboration de ce travail, en ce sens qu'elle permet de nous mettre en relation avec les documents, ouvrages, revus, travaux scientifique et rapports nécessaires à la réalisation de cette œuvre ;
- b) *La technique d'interview* : C'est une technique qui nous permet de contacter certains responsables de la REGIDESO de recueillir les informations supplémentaires utiles à notre travail ;
- c) *La technique statistique* : Elle nous a conduit à de collecter les données, leur traitement, l'interprétation des résultats et leur présentation afin de rendre ces données compréhensibles par tous.

0.6. Délimitation du sujet

Pour plus de précision, un travail scientifique doit être limité dans le temps et dans l'espace.

- Du point de vue temporel, notre travail couvre la période allant de 2015-2019 ;
- Du point de vue spatial, notre étude se limite au sein de la REGIDESO.

0.7. Difficultés rencontrées

⁷Goode J.W., *Méthode en recherche sociale*, New-York, éd. MC Graw-hill, Book company, p.5, 1995.

La recherche scientifique constitue une opération de longue haleine. Notre présente investigation a enregistré de nombreuses contraintes tant d'ordre financier que psychologique.

En effet, outre le moyen financier fort précaire que nous avons en ce moment, nous avons été buté à des nombreuses difficultés en ce qui concerne notre accès aux données quantitatives et qualitatives de la part de nos enquêtés pour la plupart septiques à nos différentes questions y afférentes.

Mais nonobstant cette résistance et les difficultés sus évoquées, nous sommes néanmoins parvenues à réunir l'essentiel des données utiles à cette recherche grâce à notre courage et persévérance.

0.8. Plan sommaire

Hormis l'introduction et la conclusion finale, le présent travail est subdivisé en quatre chapitres :

- La première porte sur l'approche conceptuelle ;
- Le deuxième développe les notions théoriques de la motivation dans l'entreprise ;
- Le troisième présente la REGIDESO
- Le quatrième et dernier se penche sur l'analyse des résultats.

CHAPITRE PREMIER : CONSIDERATIONS THEORIQUES ET CONCEPTUELLES

A travers ce chapitre, nous pensons éclaircir, définir quelques concepts clés de notre étude afin que nos lecteurs aient les mêmes ordres d'idées que nous, vu le caractère polémique des concepts en sciences sociales.

1.1. Aperçu sur la gestion

Un concept ne peut être compris que si l'on sait reconnaître les faits dont il doit rendre compte. De ce fait, pour épargner nos lecteurs de toutes confusions d'idées, nous avons jugé utile de définir certains concepts clés qui composent l'ossature de notre thème d'étude, car ils précisent le contenu que l'on entend donner à chaque mot dans le contexte de ce travail de recherche. Tandis que le cadre théorique est un fil conducteur qui permet à un chercheur de situer et de conceptualiser une étude dans un maillon scientifique de reconnaissance d'idée.

La gestion étant une notion complexe influencée par plusieurs sciences humaines, a amené les spécialistes vers plusieurs définitions de cette science. Ainsi, nous retenons celles qui sont les plus simples et les plus compréhensibles.

Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager (le « ménager », en ancien français) décide dans le cadre de ses compétences, ils doivent faire en sorte que ses décisions soient appliquées et évaluées, modifiés le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les motivations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.⁸

⁸ MAMBI F., *gestion des ressources humaines, L1 GRH, UPN, 2018*

1.1.1. Définitions

Le mot gestion vient du latin « GESTIO, GERERE » qui signifie l'action de gérer, d'administrer, de commander, de coordonner et de contrôler pour son propre compte ou pour le compte d'une autre personne.

En outre G. TERRY et S. FRANKLIN, définissent la gestion comme « un processus spécifique qui consiste en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle) visant à déterminer et à atteindre les objectifs définis grâce à l'emploi des êtres humains ainsi qu'à la mise en œuvre d'autres ressources.⁹

En général, la gestion est l'utilisation rationnelle des ressources humaines, matérielles et financières préalablement définies.

A. But de la gestion

La gestion a pour but d'assurer la bonne marche des activités d'une entreprise en vue de réaliser les objectifs. Pour y matérialiser, l'entreprise doit s'appuyer sur son personnel. Ce dernier représente l'ensemble des personnels (hommes et des femmes) qui travaillent-dans une entreprise ou dans une organisation, et qui sont liés à l'entreprise par un contrat de travail, subordonné ou de direction moyennant une rémunération.

B. Nécessité de la gestion

Terry G.R. et Stephen G.F., préconisent que : toute type d'organisation humaine comporte une certaine forme de gestion. Nous avons tous affaire à de bonnes ou à des mauvaises pratiques de gestion et nous devrions donc apprendre à reconnaître et à modifier la qualité de la gestion qui affecte notre vie.¹⁰

La gestion assure l'entreprise une meilleure rentabilité en utilisant des fonds destinés à l'organisation et à son équipement de façon rationnelle.

La gestion permet d'appliquer le principe d'optimisation au sein d'une organisation en vue d'atteindre l'objectif préfixé.

⁹TERRY G.R. et Stephen G.F. ; *Les principes de management*, 8^{ème} éd. la collection gestion Jouve, paris, 1985, p.9

¹⁰ *Ibidem*, p.5-6

Sur ce, la gestion vise d'assurer la bonne marche des activités d'une entreprise en vue de réaliser les objectifs assignés à cette dernière.

C. Processus de gestion¹¹

La gestion est une activité qui se compose des certaines sous-activités ou de fonctions fondamentales de gestion qui forment ensemble un processus unique de gestion. Ce processus est considéré comme l'épine dorsale de la gestion, c'est la raison pour laquelle elle fera l'objet d'une présentation plus détaillée.

a) Planification

La planification consiste à déterminer les objectifs et les orientations à suivre, il importe pour un dirigeant ou un groupe d'employés de fixer ou d'introduire les objectifs à atteindre. On doit donc se demander quelles sont les opérations à accomplir, quand et comment il faudra les accomplir. Quelles devront être les tâches élémentaires indispensables, quelle sera la contribution de chaque tâche élémentaire et comment elle devra être réalisée. Essentiellement, on esquisse un plan ou une configuration intégrée et prédéterminée des activités futures.

b) Organisation

L'organisation consiste à répartir le travail entre les membres du groupe, à identifier et mettre en place les relations nécessaires, une fois qu'on a déterminé l'orientation et le contenu des actions futures, l'étape suivante nécessite pour faire le travail de répartir ou de distribuer les activités élémentaire requises entre les membres du groupe et d'obtenir le concours de chaque membre du groupe et on affecte ces activités élémentaires de façon que la dépense soit minimale ou la satisfaction au travail des employés maximales si le groupe manque des gestionnaires nécessaires, en qualité et en quantité, on les recrute.

c) Impulsion

L'impulsion consiste à faire que les membres du groupe réalisent les tâches prescrites de leur propre chef et avec enthousiasme.

¹¹ TERRY G.R. et Stephen G.F. ; *op.cit*, p35-37

Les mesures habituellement utilisées par un dirigeant pour animer le groupe sont le commandement, la formation des cadres, les instructions et la rémunération. Ce travail d'impulsion est une fonction fondamentale de la gestion. Le mot « impulsion » signifie « pousser à l'action », de groupe et les inciter à agir, soit à maintenir un cadre de travail tel que les membres du groupe aient envie de faire mieux.

d) Contrôle

Le contrôle consiste à vérifier les activités selon la conformité aux plans. Les dirigeants ont toujours souhaité vérifier ou suivre ce qui est fait pour s'assurer de la normalité du travail vers l'objectif fixé.

D. Sortes de gestion

La vision de la gestion s'effectue sur trois (3) points à savoir : sur le personnel, le matériel et les finances.

1) La gestion des ressources humaines

Cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lors qu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utilisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace.¹²

A cela, on peut retenir que la gestion du personnel se réfère à des mesures (politiques, procédures, programmes, évaluation, etc.) permettant d'organiser le travail humain dans l'organisation, à des activités qui traduisent les mouvements des travailleurs (recrutement, sélection, formation, etc.) et à des objectifs qu'il réalise, assureront une efficacité et un rendement optimal des ressources humaines (acquisition, conservation et utilisation d'un personnel de qualité).

2) La gestion des ressources matérielles

Cette gestion s'occupe des fournitures et des équipements. Les fournitures c'est l'ensemble de biens renouvelables qui s'épuisent rapidement et les équipements sont les matériels qui durent longtemps tels que les véhicules, les bâtiments, etc.)

¹² SEKIOU L. et BLONDIN L. ; *gestion du personnel, éd. d'organisation, paris, 1986, p.11*

3) La gestion des ressources financières

Elle constitue le penchant de la gestion matérielle et la gestion du personnel. Elle assure les activités des productions et de développement, une mauvaise gestion financière conduit l'entreprise à son déclin. La survie de l'entreprise est totalement liée à la gestion financière.

1.2. NOTION SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1.2.1. Définitions

Le terme ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer celles-ci à s'impliquées dans l'activité d'une organisation.

Soit l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation mais aussi de plus en plus liés à elle par des rapports de sujétion. Ainsi, les collaborateurs des sous-traitants sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise.

Dans un premier temps, cette fonction est attendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et répartie à différents niveaux de la hiérarchie ou de qualification : de la paie, droit du travail, contrat de travail, etc...

Dans un second temps, la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus ensuite de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou recrutement (sélection), formation).

La gestion de ressources humaines peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. C'est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

L'appellation « Gestion des ressources humaines » s'est concrétisée depuis une vingtaine d'années, progressivement substituée au

terme « administration du personnel ». Le glissement sémantique marque une profonde transformation de la raison d'être de la fonction.

D'une simple gestion administrative et juridique du personnel (recrutement, paie, contrats de travail, maintien de la paix sociale...) la fonction ressource humaine contribue désormais à la stratégie de l'entreprise, en développant son capital humain (c'est-à-dire l'ensemble des compétences individuelles et collectives des collaborateurs de l'entreprise).

Dans cette perspective stratégique, les missions de la fonction ressource humaine consistent à attirer et fidéliser les talents, développer les potentiels et les compétences clés, soutenir l'intelligence collective et le transfert des savoirs, s'assurer des conditions de la performance humaine et organisationnelle, et de contribuer aux résultats de l'entreprise.

1.2.2. Objectifs

Des objectifs de gestion des ressources humaines servent à plusieurs finalités. Ils influencent les activités des salariés afin de réaliser ce que l'organisation vise en termes de résultat financier et de politique concernant les ressources humaines.

Des multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services des ressources humaines mais cinq grands ensemble d'objectifs peuvent concourir à les englober tous :

- A. **Attirer** : l'embauche est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de salariés qui possèdent la compétence pour le travail à effectuer ;
- B. **Conserver** : l'élaboration de programmes relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche ;
- C. **Développer** : au niveau de la formation, les pays industriels ont été influencés jusqu'à présent en grande partie par le Japon en raison de la qualité des produits (La technologie avancée) ;
- D. **Motiver et satisfaire** : la motivation et la satisfaction des salariés trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément : i) la rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des employés et la rémunération au mérite. Tout cela est fait pour établir un taux de salaire juste et compétitif ; ii) les relations de travail,

on insiste sur la consommation avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés ; iii) la santé et la sécurité au travail, on pense à réduire les accidents de travail et, par conséquent, a des programmes de formation et de prévention, etc.

E. **Etre efficace** : tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés.

L'efficacité passe par plusieurs éléments comme : l'acquisition et la conservation de ressources humaines qualifiées ; ii) l'atteinte d'un haut niveau de performance ; la production de haute qualité et le contrôle du coût du travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme ; iii) la qualité de vie au travail qui contribue à la satisfaction au travail et par le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable ; iv) l'environnement de travail sécuritaire qui assure aux salariés plus de santé. Enfin, être efficace est le but visé par l'employeur pour tous les domaines qui touchent à son organisation. Si l'efficacité est assurée parallèlement à la rentabilité, elle offrira la possibilité d'une longue vie à l'organisation.

▪ ***La flexibilité de l'entreprise :***

Elle désigne la capacité d'une organisation à s'adapter aux modifications de l'environnement, sans remettre en cause sans nature de ses principaux objectifs. Par flexibilité sociale, on entend la capacité d'adapter l'emploi des hommes au travail demandé, et les modalités de leur rémunération aux conditions changeantes de l'environnement. La flexibilité sociale porte principalement sur le salaire, le temps de travail et les effectifs.

• ***La flexibilité des salaires***

L'une de contraintes la plus souvent déplorée par les entreprises françaises est la rigidité des couts salariaux. Cette rigidité est issue du monde de fixation des salaires (grilles salariales négociées au niveau des branches, progression automatiques à l'ancienneté, indexation implicite sur les prix...), et a pour conséquence de dissocier le salaire des performances économiques de l'entreprise et du salarié.

Aussi cherche-t-il à redonner la détermination des salaires une flexibilité permettant de lier le niveau de chaque rémunération aux résultats du

salarié et de l'entreprise. Cette flexibilité porte un nom : « L'individualisation des salariés ». ¹³

1.2.3. La fonction ressources humaines dans les organisations

A. De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines

a. L'apparition de la fonction « personnel »

La révolution industrielle a engendré la création des premières usines. Il a donc fallu recruter la main d'œuvre et assurer l'ordre du travail ouvrier. Cette tâche, d'abord effectuée par les chefs d'usine et contremaitres est prise en charge par les services du personnel à partir de la fin du XIX^e siècle.

b. Contremaitre et chefs d'usines (1820-1880)

Du XVIII^e siècle jusqu'au début du XIX^e siècle, le système économique se structure autour des marchands et des ouvriers. Les marchands ont leurs commerces en ville grâce à l'achat des produits agricoles, ils louent le plus souvent les services des paysans qui complètent ainsi leurs revenus quand ils ne travaillent pas aux champs. A partir de 1820- 1830, avec la révolution industrielle, ce système disparaît.

L'apparition des nouvelles techniques et sources d'énergies entraînent l'émergence de concentrations industrielles et urbaines ; afin de pallier aux retards et aux absences, les usines sont construites à proximité des gisements des charbons.

Les chefs d'usine s'emploient à attirer les ouvriers à les retenir et à les discipliner. Outre la mise en place d'un système paternaliste dans les grandes entreprises, ils aident au règlement intérieur et du livret ouvrier pour assurer l'ordre dans l'usine. Instauré en 1803 et supprimé en 1890.

c. Les premiers services du personnel (1880- 1900)

Les tout premiers services du personnel apparaissent dans les grandes usines à partir de 1880. Leur rôle se limite au recrutement et à l'affectation des ouvriers.

Suite aux grèves de 1906 en Europe le poste de responsables de recrutement est créé dans un grand nombre d'usines, avec pour mission

¹³ Du champ D. Guer L., *la gestion de RH, éd. Hommes et technique, paris 2006, p 46.*

principale de ne pas embaucher d'ouvrier politiquement engagé. Après la première guerre mondiale, la pénurie de main d'œuvre et les difficultés à embaucher et fidéliser entraînent la généralisation des services du personnel dans toutes les grandes entreprises. Ces services du personnel commencent à s'intéresser à la relation sociale avec les salariés syndicaux, dont les activités englobent l'application des conventions collectives et le dialogue avec les organisations syndicales.

C'est principalement après la seconde guerre mondiale que les services du personnel s'étoffent et se diversifient pour devenir des « fonction personnel ».

d. La dimension stratégique de la fonction Ressource Humaine¹⁴

A partir des années 1990, les entreprises salariées prennent conscience que le travail peut être un facteur important pour la réussite de leur stratégie. La fonction « Ressource Humaine » acquiert alors une plus grande légitimité au sein de l'entreprise.

e. De la fonction « personnel » à la fonction Ressource Humaine

Le coût très important que représentent les salariés pour l'entreprise au début des années 1980 devient un poids qui pénalise leur développement. Ce bascule se traduit par une évolution sémantique censée marquée le passage à une ère nouvelle ; la fonction ressource humaine (FRH), et la gestion du personnel se transforment en « gestion des ressources humaines » (GRH). La fonction Ressource Humaine revoit sa manière de recruté, de rémunérer ou encore de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.

f. La place de la gestion des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise

Les entreprises réexaminent progressivement la place de ses salariés en son sein, le capital humain est alors pris en compte comme ressource permettant d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres jusqu'à la fin des années 1980, les salariés sont encore souvent considérés comme une simple force de travail mise à la disposition de l'entreprise. Une fois la stratégie de l'entreprise fixée, la fonction Ressource Humaine n'intervient que pour former les salariés dans leurs besoins. A partir des années 1990, les entreprises ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de

¹⁴ Du champ D. et Guery L., *op cit*, p 47

développer une méthode différente de celles de leur concurrent, et peut être plus efficace ; en lançant par exemple des produits totalement innovant au lieu de lutter sur des produits que tout le monde sait fabriquer.

La fonction Ressource Humaine participe donc aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie de l'entreprise. Depuis les années 2000, il est nécessaire pour les entreprises d'être innovantes, ce qui implique qu'elles disposent de salariés aux compétences rares (si tous les salariés ont les mêmes compétences, aucune entreprise ne peut innover).

La fonction RH devient donc un acteur clé ; son rôle consiste désormais à développer le capital humain de l'entreprise pour lui assurer un avantage compétitif durable. Cela passe par le recrutement des individus les plus talentueux, leur fidélisation, leur formation régulière.

B. Les missions de la fonction « ressources humaines »¹⁵

a. Les missions classiques

Ces missions concernent l'administration du personnel : le recrutement, la gestion des congés, des salaires : exemple : comptabiliser le nombre de jours de congés à prendre pour un salarié.

Parler des ressources humaines, c'est mettre l'accent sur la gestion du potentiel humain d'une organisation.

La réussite des ressources humaines repose sur autour de trois axes : administrer, communiquer, gérer.

- **Administrer** : C'est assurer la sécurité des individus au travail et faire respecter les règles de la législation en vigueur concernant l'hygiène et la sécurité ; C'est respecter la législation sociale et mettre à jour les règlements enfin définir, afficher, et appliquer le règlement intérieur de l'entreprise.
- **Communiquer** : C'est organiser le dialogue entre les pouvoirs dans l'entreprise (syndicats, dirigeants, niveaux hiérarchiques, partenaires) ; C'est faire fonctionner et améliorer les outils par les procédures de communication interne ou externe.
- **Gérer** : C'est améliorer l'efficacité du personnel par la formation, intégration en fonction des postes et des exigences de l'environnement ;

¹⁵ MASSAMBA S. Séminaire de gestion des ressources humaines, L1GRH, UPN, 2016. P49

C'est améliorer les conditions du travail et de vie dans l'organisation ;
C'est aussi assurer la rémunération, la promotion des salariés et les plans de carrière.

b. La gestion prévisionnelle des effectifs

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à rechercher l'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois. Et vice versa.

c. Le développement du facteur humain

Le développement du facteur humain et la gestion de son employabilité consistent à maintenir sa valeur sur le marché du travail. La formation est un moyen d'accroître les compétences des salariés.

d. Le maintien de la cohésion sociale

La cohésion sociale est maintenue par un dialogue permanent avec les différents partenaires.

C. Le cadre juridique de la fonction ressources humaines¹⁶

a) L'importance du cadre juridique

Le droit du travail encadre la gestion des ressources humaines en matière de recrutement, de formation, d'hygiène et de sécurité, d'aménagement du temps de travail, de rémunération, des relations avec les représentants du personnel.

Ce cadre évolue en concertation avec les différents partenaires sociaux, dans le cadre des conventions collectives ou des accords d'entreprise. L'ensemble des textes juridiques et des accords négociés ont une influence directe sur la gestion des ressources humaines.

b) La nécessité d'une veille juridique

L'importance de ce cadre juridique exige une veille permanente sur les évolutions des lois et des règlements ainsi que sur les accords, nationaux afin de rester en conformité avec les obligations légales et réglementaires.

¹⁶MASSAMBA, S. Note de cours de la gestion des ressources humaines, G3 Economie, UPN, Kinshasa, 2014-2015, p.49.

Exemple : le calcul de la paie nécessite de se tenir à jour sur la réglementation relative au temps de travail, sur les classifications, les taux, les seuils et plafonds relatifs aux cotisations patronales et salariales.

Le suivi de la gestion sociale

1) Intérêt

Les organisations se munissent d'outils de suivi et d'évaluation de leur gestion des ressources humaines. Elles s'informent ainsi sur la santé sociale de l'organisation et disposition des informations qui servent de base à la négociation entre dirigeants et partenaires sociaux.

2) Les documents de suivi

a. Le bilan social¹⁷

Le bilan social, document rendu obligatoire par la loi, est plus exhaustif et plus normalisé que le tableau de bord social, mais il n'est réalisé qu'une fois par an. Plus qu'outils de pilotage de la GRH, il s'agit surtout d'un support d'information et d'un outil de dialogue social.

En prenant le modèle sur la gestion financière et comptable qui s'opère sur des éléments chiffrés, la loi sur le bilan social de 1977 répond à la nécessité de disposer d'informations quantitatives pour la gestion des ressources humaines. L'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de publier qu'une année, un bilan social vise à :¹⁸

- Aider à une meilleure planification dans le domaine social ;
- Aider au dialogue avec les partenaires sociaux ;
- Etre une source d'information pour les salariés, les actionnaires, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics.

a.1. Le contenu du bilan social

Le bilan social récapitule en un seul document les principes donnés chiffrés permettant d'évaluer la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée ainsi que des deux années précédentes.

¹⁷MASSAMBA, S., *op .cit* p 50.

¹⁸DUCHAMP, D. et GUERY, L., *ibidem*, p. 51.

Le bilan social doit comporter sept chapitres, l'emploi, la rémunération, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

1.3. NOTION DE L'ENTREPRISE

1.3.1. Définitions

L'entreprise est une entité économique où participe plusieurs groupes d'intérêts ayant des objectifs et motivations propres, distincts variant selon les groupes et les prestations.¹⁹

Elle est aussi une cellule économique où sont combinées l'initiative et la responsabilité de l'entrepreneur. Les facteurs nature, travail et capital favorisent la production des biens et services dans un but de lucre.

L'entreprise étant une unité économique, utilise différents moyens des biens et services pour les vendre. De la vente, elle tire un profit ou un bénéfice qui lui permet de continuer à vivre et à se développer.²⁰

1.3.2. Rôles de l'entreprise

L'entreprise joue trois rôles à savoir : économique, social et financier.

- **Le rôle économique** : consiste à satisfaire les besoins de la clientèle par la qualité des marchandises et des prix ;
- **Le rôle social** : consiste à chercher l'amélioration des conditions morales et matérielles des agents qui y œuvrent pour le fonctionnement de l'entreprise ;
- **Le rôle financier** : assure la rentabilité de l'entreprise à son équilibre financier.²¹

¹⁹FEKKAK. U., *Cours de Gestion Financière S5*,pdf, 2012-2013.

²⁰KINZONZI, V.P., *Contrôle de gestion et développement*, éd. Kinshasa, 1989, p.5.

²¹ VERHULT, A., *Economie Politique*. éd. CRP, Kin 1,1984, p.22.

1.3.3. Objectif

L'entreprise est une unité de production qui a pour objectif, la vente des biens et services sur le marché en vue de réaliser un profit.²²

1.3.4. But d'une entreprise

Le but de l'entreprise est de combiner les facteurs de production en vue d'obtenir un produit qu'elle écoulera sur le marché, elle a pour but de maximiser son profit.²³

1.3.5 Formes d'entreprises

L'acte uniforme OHADA reconnaît quatre (4) formes des sociétés commerciales :

- **Société anonyme** : L'article 387 de l'Acte Uniforme OHADA définit la S.A [Société Anonyme) comme une société dans laquelle les associés, appelés actionnaires, ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports. Les droits des actionnaires y sont représentés par des titres appelés «actions». La S.A. peut être constituée par un seul actionnaire. On parle alors de société unipersonnelle.

La S.A est désignée par une dénomination sociale qui doit être immédiatement précédée ou suivie des mots « Société Anonyme » ou du sigle « S.A », et du mode d'administration de la société à savoir : S.A. avec Conseil d'Administration ; S.A avec Administrateur Général.

- **Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L)** : Ici; les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports. En outre, leurs droits sont représentés par des parts sociales ;²⁴
- **Société en Nom Collectif (S.N.C)** : Elle est constituée par deux ou plusieurs commerçants pour faire le commerce sous une raison sociale. Dans cette société, tous les associés sont définitivement et solidairement responsables des dettes de la société.

²² COHEN, E. et NORDMANN, *Technique d'Organisation et de Gestion Financière des Entreprises*, Tome I et Dunod, Paris, 1976, p.629.

²³ KINZONZIV.P., *Op.Cit.*.p.5.

²⁴ DOBILL, M., *Comptabilité OHADA. Tome III, Karthala et AECC, France, 2013, p. 27.*

- **Société en Commandite Simple** : Elle est constituée par deux personnes au moins. Elle a deux catégories d'associés : Les commandités ou commerçants et les commanditaires ou associés.

1.3.6. Classification des entreprises

Les entreprises sont classées sous divers critères notamment d'après leur nature juridique, d'après leur taille ou dimension et d'après leur domaine d'activité.

1) D'après leur nature juridique

On distingue dans ce cadre, les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises mixtes.

A. Les entreprises privées :

Sont celles qui appartiennent à des particuliers ou celles dont la propriété est d'une seule ou plusieurs personnes physiques ou morales. Et il peut s'agir d'entreprises individuelles (propriété d'un individu); des entreprises sociétaires qui réunissent les apports des capitaux de plusieurs milliers (actionnaires des sociétés anonymes).

b. Les entreprises publiques

a) Définition :

Ce sont celles qui appartiennent en totalité à l'Etat⁴⁸. L'entreprise publique est à l'inverse de celle du droit privé, constituée des capitaux n'émanant de personnes morales de droit public. Elles représentent l'instrument par lequel les pouvoirs publics interviennent sur le marché et sortent ainsi de leur neutralité légendaire.

Dans l'article 2 de la loi n°78/002 du mois de janvier 1978, le Législateur Congolais définit l'entreprise publique comme tout établissement qui, quelle que soit sa nature :²⁵

- ✓ Est créée et contrôlée par le pouvoir public pour remplir une tâche d'intérêt général ;
- ✓ Est créée à l'initiative des personnes morales de droit public entre elles pour l'exploitation en commun d'un service ou d'une activité donnée ;

²⁵ KINZONZI, V., *Comptabilité Élémentaire*. Tome I, Ed. Foucher, Paris, 1989, p.49.

- ✓ Est créée à l'initiative des pouvoirs publics en association avec les personnes morales de droit public pour l'exploitation en commun d'un service ou d'une activité donnée.

b) Tutelle et objet des entreprises publiques :

Les entreprises publiques gèrent avec une certaine autonomie le patrimoine à leur objet social, mais demeurent placées sous la tutelle administrative et technique des pouvoirs publics. Ainsi, par exemple²⁶ les membres du Conseil d'Administration [en ce qui concerne l'Administrateur Délégué Général), sont nommés et, le cas échéant, relevés de leurs fonctions par voie d'Ordonnance Présidentielle sur proposition du Gouvernement et pour ce qui concerne les nominations des hauts cadres, après avis conforme du Parlement.

Ce qui s'explique aisément puisque l'Etat est l'unique actionnaire dans les entreprises publiques. Ici, apparaît une grande différence avec le choix des associés qui est l'une des conditions de fond de la constitution des sociétés. Il y a lieu de faire remarquer également que l'organe souverain des Entreprises Publiques n'est pas l'Assemblée Générale mais l'autorité de tutelle qui dispose d'un pouvoir.

L'autorisation préalable d'approbation et d'opposition éclairée par l'article 41 de la loi n°78/002 du 6 janvier 1978 ; le Législateur de 1978 prévoit une variété d'objets pour les entreprises publiques, il résulte en effet de l'article 4 que « suivant son objet, l'entreprise publique sera à caractère soit administratif, soit financier, soit social ou culturel, soit scientifique et technique, soit industriel ou commercial ».²⁷

c) Organisation et fonctionnement des entreprises publiques

Les entreprises publiques tendent, tant dans leur organisation que dans leur fonctionnement, à se rapprocher des entreprises privées. Elles sont gérées par un Conseil d'Administration muni des « pouvoirs les plus étendus pour poser tous les actes d'administration et de disposition en rapport avec l'objet social et de l'entreprise ». (Article 10).

²⁶Cette loi est modifiée par la loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques.

²⁷Cette disposition est revue, car selon l'article 2 de la loi n°08/007 du 07 juillet 2008 : sur les entreprises publiques sont, selon le cas : Transformées en sociétés commerciales ; Transformées en Etablissements publics ou en Services publics ; Dissoutes et liquidées (Journal officiel, numéro spécial, 49 années, 12 juillet 2008, p.6)

Du point de vue de son organisation, il est placé sous la dépendance de l'autorité centrale ou ses représentants locaux, son personnel est soumis à la subordination et au pouvoir hiérarchique.

Du point de vue financier, il n'a aucune individualité, les crédits nécessaires à son fonctionnement sont prévus au budget général de l'Etat, et ses recettes sont versées et confondues dans la masse de recettes budgétaires de l'Etat.

C. Les entreprises mixtes

Sont celles qui ont un capital mixte, l'Etat et le secteur privé, en d'autres termes les entreprises mixtes sont des personnes morales mixtes, car, elles associent des capitaux privés et des capitaux publics lorsqu'elles ont un objet industriel ou commercial ou lorsqu'elles optent pour l'une des cinq formes des sociétés commerciales prévues par la loi ; elles sont régies non par la loi n°78/002 du 06 janvier 1978 sur les entreprises, mais par le décret du 27 février 1887 sur les sociétés commerciales. Elles regroupent plusieurs associés (dont l'Etat ou une personne morale de droit public). Les associées se réunissent en assemblée générale, le pouvoir public étant représenté par un délégué ou mandataire (Administrateur et Commissaire aux Comptes).

Ainsi, les entreprises mixtes que l'on appelle aussi « société d'économie mixte », fonctionnent de la même manière que les entreprises privées au sens strict ; leur seule originalité réside dans la participation des pouvoirs publics se trouvant en position d'associés au même titre que les pouvoirs privés et ayant les mêmes prérogatives (droits d'information, droits aux bénéfices) et les mêmes obligations (réalisation complète des apports promis pour libérer les actions ou parts sociales souscrites, contributions aux pertes).

Cela n'exclut toutefois pas la reconnaissance de quelques avantages particuliers, car l'Etat n'est pas un associé tout à fait comme les autres comme semble implicitement l'attester l'ordonnance-loi n°78-012 du 29 mars 1978 portant réglementation du paiement des dividendes revenant à l'Etat dans les sociétés mixtes ; obligations de payer les dividendes dans les soixantièmes jours qui suivent le dépôt du bilan.

2) D'après leur taille ou dimension

Le classement des entreprises selon leur taille ou dimension s'avère indispensable dans la mesure où le choix des indicateurs tels que les effectifs des employés, le chiffre d'affaire ainsi que les capitaux propres sont

utilisés pour établir une hiérarchie des entreprises. On distingue les petites et moyennes entreprises ainsi que les grandes entreprises.

A. Les Petites et Moyennes Entreprises

a) Généralités

La question des Petites et Moyennes Entreprises est à l'ordre du jour dans le monde entier. En Afrique, elle revêt une importance particulière, car elle sert de moteur de développement d'un pays. L'histoire du développement économique dans le monde démontre que la richesse des nations ne surgit jamais du haut vers le bas. En d'autres termes, elle doit avoir la base la plus large possible.²⁸

b) Définition

La définition des Petites et Moyennes Entreprises est une notion difficile à cerner. Cela revient à dire qu'il y a multiplicité des définitions des Petites et Moyennes Entreprises, Pour résoudre ce problème, chaque pays définit de sa façon une Petite et Moyenne Entreprise, selon les critères spécifiques qui lui sont propres. Les uns la définissent selon la qualité, les autres selon la quantité.²⁹

- **Selon la qualité** : Suivant la qualité les Petites et Moyennes Entreprises privilégient soit le degré de propriété, de la dépendance ou de l'indépendance. En ce qui concerne le genre de propriété et le degré de dépendance, les Petites et Moyennes Entreprises sont celles qui appartiennent et sont gérées par une seule personne indépendante qui n'occupe pas une place prédominante dans son secteur d'activités. Elle a des contacts directs et permanents avec son personnel ;
- **Selon la quantité** : Suivant la quantité, elles se basent sur les critères tels que : le chiffre d'affaire, le nombre des salariés, l'importance de l'outillage, la technologie en place. Pour les pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique (ACP), au sens le plus large du terme, les Petites et Moyennes Entreprises englobent les entreprises industrielles modernes qui occupent jusqu'à 50 personnes. Les unités familiales de 3 à 4 membres, les industries villageoises, les associations des personnes ; les micro-entreprises, les sociétés coopératives, les propriétaires exploitant et les

²⁸ SILEMA, *Encyclopédie de l'Economie de gestion*. Ed. DUNOD, paris, 1985, p. 484

²⁹ KITOP, J., *A propos de la profération des taxes au zaïre : Quelques réflexions*, In *Entrepreneur*, n°34, 1995

personnes travaillant à leur propre compte dans le secteur non structurel de l'économie.

Donc, les Petites et Moyennes Entreprises sont définies quantitativement comme des entreprises juridiques et financières indépendantes dans lesquelles les dirigeants assurent la responsabilité financière, technique et sociale sans que ces éléments soient dissociés. Le seuil maximum habituellement retenu se situe à 20 salariés pour une petite entreprise alors que la Moyenne peut avoir de 20 à 499 salariés.

B. Les grandes entreprises

Ce sont des grandes unités de production qui ont des très gros moyens financiers et une main d'œuvre très importante dépassant 500 salariés. Ainsi, la quasi-totalité de ces grandes entreprises sont des sociétés et entreprises publique tandis que la majorité de petites et Moyennes Entreprises est constituée des entreprises individuelles.

a) Lien entre Petites et Moyennes Entreprises et grande entreprise

Il existe plusieurs liens mais la sous-traitance constitue le lien de complémentarité le plus important entre la Petites et Moyennes Entreprises et la grande unité de production. La définition de sous-traitance est donnée par l'Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel (ONUDI).

De telles commandes peuvent inclure le traitement, la transformation ou la finition des matériaux ou pièces par le sous-traitant. La sous-traitance est nécessaire pour soutenir les entreprises dans la commande des biens et services pour leur survie ou production qui sera vendu par le donneur d'ordre ; d'où la sous-traitance désigne la commande d'une entreprise vers une autre entreprise sur la production des pièces, sous-ensemble, etc. à la demande du donneur d'ordre.³⁰

Dans un pays où tout est organisé, la grande entreprise doit dans la sous-traitance avoir la technique d'aider et d'encourager les petits fournisseurs qui, à leur tour doivent essayer de s'acquitter au mieux de la tâche qu'elle leur demande d'exécuter.

Dans le pays en développement, la sous-traitance se heurte à des problèmes dus à la tendance de toute entreprise, même les petites à vouloir

³⁰ LASSORT, J., et CLAVIER J.L., *Les P.M.E dans les pays ACP* ; In *Courrier*. n°1 15, Mai-Juin, 1989, p.58

disposer des moyens de production autonomes. C'est ainsi que le fabricant souhaite disposer de sa propre fonderie plutôt que de passer des contrats de sous-traitance relatif aux pièces coulées. Cette tendance, selon le rapport de l'ONUDI peut être expliquée par plusieurs raisons compréhensibles dont nous citons quelques-unes :

- Les dédains qu'ont les grandes entreprises à l'égard des Petites et Moyennes Entreprises entravent gravement l'établissement des relations qui leur seraient avantageuses ;
- Le problème de la quantité qui est soit inadapté au besoin, soit irrégulier. Cela tient le plus souvent à la vétusté de l'appareil de production et du manque de rigueur dans le contrôle de quantité et de qualité ;
- Le problème de prix, il arrive parfois que le bien intermédiaire fabriqué localement revienne plus cher que son semblable importé
- L'insuffisance d'esprit d'initiative de la part des responsables des Petites et Moyennes Entreprises qui ne saisissent pas toutes les opportunités leurs offertes par le marché.

3) D'après leur domaine d'activités

Selon ce domaine d'activité, on distingue :

- **Les entreprises commerciales** : sont celles dont le but principal est la vente des marchandises en état où elles se trouvent. Tel est le cas de l'épicier du grand magasin qui revend les marchandises dans l'état même où il les a achetées sans leur apporter des transformations ;
- **Les entreprises de prestation des services** : Sont celles qui produisent ou vendent les services ;
- **Les entreprises agricoles** : sont celles qui achètent les matières premières et autres fournitures en vue de fabriquer les produits finis. Leurs activités bien particulières les font distinguer des catégories précédentes.

1.3.7. Délimitation de l'entreprise

L'entreprise est une structure productive qui crée des biens et services marchands. Elle est aussi un groupement humain qui cherche à mettre en évidence le rôle des hommes dans son fonctionnement. Elle est par ailleurs, une organisation qui interagit avec son environnement.

Enfin, chaque entreprise a une culture, une identité et une image. Ces différents points correspondent à la diversité des conceptions des entreprises.

1.3.8. Fonctions des entreprises

La fonction d'entreprise n'a de signification que dans le cadre de l'environnement complexe dans lequel elle évolue. Elle n'est qu'un sous-système du système général formé par l'ensemble des relations économiques et financières d'une part, et des relations sociales d'autre part qui lient l'ensemble des agents.

L'analyse de la fonction d'entreprise peut être menée dans les optiques différentes selon que l'on privilégie ou selon que l'on met l'accent sur les relations humaines. Au sein de l'entreprise, on distingue des fonctions ci-après :

- **La fonction administrative** : C'est le cerveau de l'entreprise. Elle dirige et coordonne les autres fonctions. Elle est réservée aux chefs;
- **La fonction financière** : elle étudie les problèmes de financement de l'entreprise et de la société financière ;
- **La fonction technique** : s'occupe de la production nécessaire dans le domaine de la technique, de la main d'œuvre, du matériel et de l'organisation du travail ;
- **La fonction commerciale** : Pendant longtemps, la fonction technique était l'unique sujet de préoccupation (production, fabrication] et la fonction commerciale restait plutôt dans l'ombre. La tendance actuelle assigne une importance considérable à la fonction commerciale. De nos jours, on pense d'abord à analyser le marché, ensuite à produire. Les tâches essentielles de la fonction commerciale sont :
 - a) Déterminer la quantité de production que l'on peut espérer vendre;
 - b) Décider en tenant compte du marché de la production générale de l'entreprise en matière de stock, de quantité à mettre à la fabrication pour satisfaire la demande latente sur le marché ;
 - c) Déduire les achats nécessaires pour atteindre ladite production. Ajoutons toutes fois à ce qui concerne les achats que le service des achats dépend des services techniques dans certaines organisations. Comment s'organise la fonction commerciale ? Il y a le service d'achats et le service de ventes plus éventuellement la publicité.

- **La fonction de distribution** : effectue les opérations par lesquelles les produits sont répartis entre les consommateurs en réglant les prix de vente. Elle est répartie en service de marketing, service de ventes et service de facturation ;
- **La fonction de trésorerie** : elle a pour tâche de régler l'ensemble des actifs liquides et le mouvement de fonds appartenant à l'entreprise. Elle s'occupe de la caisse de l'entreprise ;
- **La fonction du budget** : celle-ci a pour rôle de régler l'ensemble des situations prévisionnelles et annuelles des ressources et des charges de l'entreprise (planification) ;
- **La fonction de la sécurité** : sa mission est la protection du personnel contre :
 - ✓ Les accidents causés aussi bien par les machines que par l'imprudence du personnel lui-même ;
 - ✓ L'incendie, notamment par divers moyens de prévision ou de lutte en cas d'incendie ;
 - ✓ Elle se préoccupe également de l'hygiène dans les milieux du travail, notamment une bonne aération (ventilation, dépoussiérage), un éclairage suffisant, l'élimination de tout ce qui gêne, etc.
- **La fonction d'approvisionnement** : Elle fournit des provisions nécessaires en vue de l'exploitation normale de l'entreprise. Elle est répartie en services d'achats, services de stockage et autres ;
- **La fonction comptable** : elle donne l'information à la Direction Générale sur l'évaluation financière et patrimoniale de l'entreprise (bilan, coût, inventaires et statistiques) ;
- **La fonction de l'organisation** : Cette fonction gère la manière dont l'entreprise s'organise dans la réalisation de ses objectifs.

1.3.9. Traits caractéristiques des entreprises

Une entreprise renferme les traits caractéristiques ci-après :

- L'existence d'un patrimoine qui permet au chef de former et d'assumer le risque de la production et qui assure l'unité de l'entreprise.
- La combinaison économique des facteurs de production outre les quantités de travail et de capital technique, l'entreprise combine les prix de ces facteurs.

- La distinction entre agents qui apportent les facteurs de production et l'entrepreneur, est que le travail est fourni par les salariés, le capital par les capitalistes prêteurs.
- L'entreprise n'est qu'un centre de combinaison de facteurs obtenus sur le marché de travail et sur le marché du capital. Elle assure la liaison entre les marchés de facteur de production et les marchés des produits.
- L'entreprise fonctionne pour écouler sur les marchés, les produits ou les services qu'elle offre. Son but essentiel est la satisfaction des besoins solvables, c'est-à-dire, d'une demande armée d'un pouvoir d'achat.

Conclusion partielle

Nous voici à la fin de notre premier chapitre qui a porté sur les considérations théoriques.

La gestion étant une notion complexe influencée par plusieurs sciences humaines, a amené les spécialistes vers plusieurs définitions de cette science. Ainsi, nous retenons celles qui sont les plus simples et les plus compréhensibles.

Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager (le « ménager », en ancien français) décide dans le cadre de ses compétences, ils doivent faire en sorte que ses décisions soient appliquées et évaluées, modifiés le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les motivations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

Par ailleurs, le terme ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer celles-ci à s'impliquées dans l'activité d'une organisation.

Soit l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation mais aussi de plus en plus liés à elle par des rapports de sujétion. Ainsi, les collaborateurs des sous-traitants sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise.

Dans un premier temps, cette fonction est attendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être

numériquement important et répartie à différents niveaux de la hiérarchie ou de qualification : de la paie, droit du travail, contrat de travail, etc...

Dans un second temps, la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus ensuite de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou recrutement (sélection), formation.

La gestion de ressources humaines peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin.

CHAPITRE 2 : LA MOTIVATION EN MILIEU DU TRAVAIL

De ce qui précède, nous allons dans ce chapitre traité des différents concepts utilisés dans ce travail. Il est subdivisé en deux sections :

- La première est basée sur la notion de la motivation au travail ;
- La deuxième s'articule sur les théories de la motivation du travail.

2.1. NOTION DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

2.1.1. Définitions

Étymologiquement le terme motivation signifie motif. A part cette définition générale il existe plusieurs autres définitions courantes qui méritent d'être considérées. Il s'agit de :

- Une raison d'agir d'une manière donnée ;
- Un désir qui tend à déterminer notre comportement ;
- Une tension plus ou moins forte selon l'intensité du besoin à satisfaire ;
- Une impulsion intérieure qui pousse une personne à agir d'une certaine manière.

Les termes raison d'agir, désir, tension et impulsion utilisés dans les autres définitions indiquent qu'il s'agit d'une force interne qui pousse l'homme vers un but. A ce propos, on peut distinguer deux types de motivations :

- Les motivations positives qui orientent le comportement pour atteindre l'objet de satisfaction : c'est la motivation d'approche ;
- Les motivations négatives qui orientent le comportement pour éviter l'objet d'insatisfaction.

La motivation peut être définie comme un état intérieur propre à chaque personne et qui la pousse à agir.³¹

³¹Dictionnaire Hachette de la langue française, 1980

A. Les facteurs de motivation

Il existe plusieurs facteurs de motivation mais nous retenons que deux types de motivation à savoir :

a. Les facteurs internes ou intrinsèques ; ont pour origine le plaisir ressenti à réaliser des tâches. Plus les tâches sont riches, plus le plaisir grandit avec la motivation interne. Ces facteurs sont liés au travail lui-même, et à la personnalité de l'employé qui doit agir et de qui on attend un comportement rationnel. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer :

- La reconnaissance
- Le travail déifiant ;
- La promotion ;
- La réalisation ;
- La conscience personnelle ;
- L'estime, etc.

b. Les facteurs externes ou extrinsèques : ont des origines extérieures comme l'obtention d'une prime, une promotion, bonnes conditions de travail, bonnes relations avec les collègues ou un manager très autoritaire. Le salarié doit se sentir utile dans son travail. Ces facteurs correspondent à un engagement non pas pour l'activité elle-même, mais pour ses conséquences. Ils sont liés à l'environnement du travail. Dans cette catégorie, on trouve les facteurs suivants :

- Les conditions physiques du travail ;
- Le salaire ;
- La sécurité du travail ;
- La politique de l'organisation ;
- Les règles administratives ;
- Les relations interpersonnelles ;
- Les statuts, etc.

Plusieurs travaux élaborés par des chercheurs de taille montrent cependant que les facteurs intrinsèques sont plus stables et plus durables.

B. Les techniques de motivation³²

L'organisation doit mettre en place des techniques des motivations financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte d'autres aspirations du personnel.

❖ Les mesures des motivations financières

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

❖ Les mesures des motivations non financières

C. Motiver en créant un sentiment d'appartenance : Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives ;

D. Motiver par une bonne gestion de carrière : Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de grade qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

E. Motiver par le dialogue social : Dans une organisation, les tensions sont inévitables, elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage considéré, estimé, de pouvoir s'intégrer plus sereinement dans son travail, la motivation du personnel sera améliorée.

³² MUCHELLI, R., *Questionnaire d'enquête psychologique*, édit, PUF, Paris 1976, p. 66

C. La dynamique de motivation

La motivation est un processus qui se construit dans le temps et qui se renouvelle sans cesse. Ce n'est pas un état stable, mais au contraire un processus actif dépendant de la manière dont l'individu perçoit et comprend son environnement de travail. Ainsi, on ne peut pas considérer que les salariés se divisent entre individus motivés et individus non motivés, mais plutôt qu'il existe des situations susceptibles de favoriser; motivation ou, au contraire susceptibles de démotiver. Aucun individu ne trouve sa motivation dans un seul facteur.

D. L'identification de la démotivation³³

a) Les signes précurseurs

Un signe précurseur de démotivation se traduit par un comportement visible et repérable qui modifie la manière d'être au travail. Les managers doivent détecter ces signes en étant attentifs aux membres de leur équipe et en communiquant avec eux. Il s'agit de repérer le plus tôt possible des signes qui apparaîtraient subitement ou progressivement.

b) Les formes de la démotivation

La démotivation peut prendre plusieurs formes : stress, ennui, nervosité, perte de confiance en soi, troubles du comportement, apparition de maladies professionnelles telles que les troubles musculo-squelettiques, etc. La démotivation se manifeste sur deux plans :

- **Un plan quantitatif (Exemples :** Démissions, turn-over, absentéisme, retards, accidents du travail, qualité moindre des produits, pannes, défauts) ;
- **Un plan qualitatif (Exemples :** Conflits relationnels, revendications, conflits sociaux, moindre participation des salariés à la vie sociale de l'organisation)

c) La mesure de l'impact de la démotivation sur l'organisation.

L'employeur doit tout mettre en œuvre pour lutter contre ce phénomène, dommageable tant pour les salariés que pour l'organisation, particulièrement dans le contexte actuel de crise. Le désengagement des

³³ KIDINDA SHANDUNGO, Ph. D., *Les principes généraux de management*, éd. CERUP, Kinshasa. 2005, p.12

salariés peut être très coûteux. La démotivation, en étant contre-productive, peut se propager et nuire à la bonne marche de l'organisation. Elle peut entraîner une baisse des indicateurs de performance et, à terme, compromettre la survie de l'entreprise, qui se retrouve en situation de faiblesse vis-à-vis de la concurrence (Exemple : Baisse de la qualité des produits ou des services proposés, entraînant l'insatisfaction des clients).

On peut mesurer la démotivation au moyen d'indicateurs comme le taux d'absentéisme, le taux d'accidents du travail, le turnover, l'évolution des conflits sociaux l'accroissement du taux de réclamations, etc.

d) Les causes de la démotivation

Les managers doivent s'interroger sur les causes de la démotivation et chercher des solutions. Les raisons de la démotivation peuvent varier d'un individu à un autre. Elles peuvent être liées à l'environnement (une période de crise économique peut affecter la motivation au travail), à des problèmes personnels (maladie du conjoint), au contenu du travail (tâches répétitives, horaires atypiques, sentiment de ne pas progresser), au style de management (manque de reconnaissance de la hiérarchie). Tous les salariés ne sont pas sensibles aux mêmes causes de démotivation : certains sont démotivés par une mauvaise ambiance de travail, d'autres par un salaire jugé insatisfaisant.

E. Les manifestations de la démotivation³⁴

Si ces facteurs internes et externes disparaissent, la démotivation s'installe surtout si le salarié cumule des problèmes professionnels et personnels. Certains signes précurseurs indiquent le niveau de motivation des salariés.

F. La lutte contre la démotivation

La démotivation est le sentiment de ne plus être reconnu à la hauteur de ses attentes, de ne plus appartenir à une équipe, de ne plus inspirer confiance. Elle se traduit par un manque d'envie pour l'accomplissement des tâches. Un salarié démotivé ne comprend plus ses objectifs, les trouve insurmontables ou rencontre des difficultés pour les atteindre et son

³⁴LEBOYER, C.L., *La motivation dans les entreprises*, Edition d'Organisation, 1998, p.246

engagement dans le travail diminue, tout comme son implication dans la vie de l'entreprise.

2.1.2. Le cadre juridique et les concepts actuels de la motivation³⁵

A. Le cadre juridique de la motivation

Le cadre de travail fixé par les organisations est soumis à des contraintes juridiques qui régissent la relation de travail entre le salarié et l'employeur. Ce cadre vise aussi à optimiser la mobilisation et la motivation de ses membres tout en permettant le bon fonctionnement.

B. Le règlement intérieur : l'expression du pouvoir de l'employeur

Le règlement intérieur est une manifestation du pouvoir de l'employeur dans certains domaines tels que la discipline, l'hygiène et la sécurité, ou les droits de la défense des salariés. Ce document écrit est essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise. Il ne doit pas comporter de dispositions contraires aux lois et règlements : ainsi, il ne peut pas contenir de clauses discriminatoires, ni porter atteinte aux droits des personnes et aux libertés individuelles ou collectives. Il doit être daté et affiché dans les locaux, dans un lieu accessible à tous les salariés.

C. Le contrat de travail : un accord entre l'employeur et le salarié³⁶

- a)** Encadre la relation entre un salarié qui s'engage à travailler, moyennant une rémunération, et son employeur.

L'exécution du contrat de travail entraîne un certain nombre d'obligations pour les deux parties :

- une prestation de travail obligatoire du salarié, qui accomplit les tâches que l'employeur lui confie;
- une rémunération obligatoire de l'employeur, qui verse un salaire en contrepartie du travail accompli par le salarié;
- l'existence d'un lien de subordination du salarié envers l'employeur, qui est en droit de donner des ordres et de vérifier leur bonne exécution, puisque le travail se fait sous son contrôle. Le lien de subordination se

³⁵ GOSSELIN, S. et CARRIÈRES, J., *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, les éditions de la chènevière, Montréal, 200, p.79-119.

³⁶ MULUMA, A., *Législation du travail et sécurité sociale en RDC*, éd. Harmattan, paris, 2014, p 63.

définit comme le pouvoir de direction, de surveillance, d'instruction' et de commandement de l'employeur à l'égard du salarié.

b) Les formes de contrats de travail.

Au-delà des aspects juridiques, le travail peut être source de motivation pour le salarié si des conditions de travail stimulantes et rassurantes lui sont offertes. La forme traditionnelle du contrat de travail est le contrat à durée indéterminée (CDI), sans limitation de durée, avec une rémunération régulière, apportant au salarié une stabilité sécurisante.

Pour l'employeur, le CDI est aussi la garantie d'une implication durable du salarié dans le projet de l'entreprise. A l'inverse, un contrat à durée déterminée (CDD), donc précaire, pourra être moins motivant puisqu'il ne garantit pas la pérennité de l'emploi, le salarié risque donc de s'engager avec moins d'enthousiasme pour le travail.

c) L'aménagement du temps de travail

Les organisations peuvent aussi utiliser l'aménagement du temps de travail comme facteur de motivation, pourvu qu'elles parviennent à concilier la performance de l'organisation et l'équilibre des individus qui y travaillent.

1. Les horaires de travail

- ***Les horaires fixes*** : sont imposés par l'employeur, ils sont communs à un groupe de salariés, et pas nécessairement à tout le personnel. S'ils ont le mérite d'être précis et réguliers, ils présentent toutefois l'inconvénient d'être rigides en ne laissant pas le choix aux salariés. En outre, ils ne permettent pas à l'organisation de bénéficier d'une large amplitude horaire.
- ***Les horaires variables*** : Des horaires variables peuvent être décidés. Ce système est plus souple et plus motivant car il comporte des plages fixes durant lesquelles tous les salariés doivent être présents, et des plages variables permettant de choisir ses heures d'arrivée et de départ à l'intérieur de créneaux horaires déterminés. Les horaires variables donnent ainsi aux salariés une plus grande liberté dans la gestion de leur temps de travail en permettant de mieux concilier la vie professionnelle et vie privée (Exemple, Un salarié pasteur dans une église évangélique pourra travailler en dehors des horaires habituels pour pouvoir se libérer).

2. L'annualisation du temps de travail

D'une période à l'autre, l'activité de l'entreprise peut être irrégulière. L'objectif de l'annualisation du temps de travail est de rendre flexible le temps de travail des salariés sur l'année, afin d'adapter au moindre coût le volume des heures travaillées aux besoins de l'organisation.

- **Un intérêt économique pour l'organisation** : L'annualisation du temps de travail présente l'avantage de compenser des périodes de forte activité par des périodes de faible activité, ce qui évite de recourir aux heures supplémentaires, coûteuses pour l'organisation. Le même salaire mensuel est ainsi versé aux salariés tout au long de l'année ;
- **Une source de motivation pour les salariés** : Les salariés seront d'autant plus motivés que la mesure de l'aménagement du temps de travail respectera l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le respect de la réglementation : Il n'existe pas de réglementation spécifique à la motivation au travail. Cependant, toute organisation doit respecter les obligations du Code du travail imposant le devoir de préserver la santé physique et mentale des salariés ;
- **Une ambiance de travail agréable** : Si l'entreprise souhaite obtenir le meilleur de ses salariés, elle doit s'efforcer de créer un environnement de travail au sein duquel les collaborateurs ont envie de faire de leur mieux. Des relations agréables avec les collègues et la hiérarchie sont source de plaisir au travail, qui est l'une des principales sources de motivation. Le contact humain, le travail d'équipe, l'absence de tensions entre salariés, un management démocratique et participatif, favorisent la motivation des collaborateurs. Le cadre de travail lui-même contribue au bien-être au travail ;
- **Une communication interne active** : La communication au sein de l'organisation est capitale pour maintenir la motivation des salariés. Ceux-ci doivent être tenus informés de tous les événements internes (changements, décisions, problèmes...) qui toucheraient amont les équipes ou les services que l'organisation ou sa stratégie. La communication doit fonctionner aussi bien dans le sens descendant que dans le sens ascendant ou transversal pour que les collaborateurs puissent s'exprimer, donner leur opinion et pouvoir constater que celle-ci est prise en compte ;

- **Un soutien adapté aux collaborateurs** : Des salariés qui se sentent soutenus et qui savent qu'ils ont des possibilités de promotion s'impliquent davantage dans leur travail. Ils doivent sentir qu'ils sont accompagnés, conseillés, encouragés et rassurés. Par ailleurs, les collaborateurs doivent connaître les exigences de l'organisation, qui ne doivent pas être trop fortes pour éviter qu'ils ne se sentent pas à la hauteur des objectifs fixés. À l'inverse, les exigences doivent être suffisantes pour que les collaborateurs ne se démobilisent pas. Un autre facteur de motivation consiste à confier aux salariés des missions assorties d'objectifs précis afin qu'ils gèrent leur temps et l'organisation de leur travail en toute autonomie. Dès lors, les salariés peuvent prendre d'initiative et se sentent responsabilisés. Ils sont d'autant plus satisfaits qu'ils atteignent leurs objectifs.

Enfin, il est important de reconnaître le travail accompli. Ce retour aux collaborateurs montre que leur effort a été pris en compte, augmentera leur confiance en eux et donnera un sens à leur travail. Cette reconnaissance peut se concrétiser de différentes manières.

Exemples : Augmentation de salaire; remerciements ou félicitations pour avoir atteint un objectif difficile.

D. Les concepts actuels de la motivation

Pour gagner en productivité, l'entreprise rationalise, organise, parcellise, standardise les modes opératoires. Privé de la possibilité de s'exprimer dans son travail, pressé d'aller vite, chaque exécutant est moins motivé. La motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. La motivation au travail, c'est donc le goût que le sujet a de le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il consent.

La motivation résultant de la satisfaction, il est important de préciser certains critères qui la constituent :

- Le travail lui-même ;
- Le niveau économique qu'il représente ;
- Les relations dans lesquelles il baigne.

Les différentes théories envisagées permettent de mieux appréhender la complexité du phénomène de la motivation et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant, l'insatisfaction génère tout autant l'action sinon plus. C'est un contresens de dire que quelqu'un est motivé ou ne l'est pas. Il l'est toujours. A la question pour quoi est-il motivé ? La société suppose toujours que tout le monde est naturellement motivé par le travail. Cela dépend énormément du type de travail et des conditions dans lesquelles il doit se faire. Il faut plutôt éveiller, développer et utiliser les désirs déjà existants, orienter les motivations, éviter la démotivation³⁷.

Si l'on veut travailler les motivations, il faut connaître et non supposer les attentes des agents et organiser le travail (contenu et contexte) de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ces attentes. Il ne s'agit pas d'offrir de satisfaction, mais d'offrir une possibilité de satisfaction par le travail. Motivation n'est pas égale à la satisfaction et vice versa.

Les sources de démotivation sont :

- Un travail aliénant, inintéressant, inutile, l'homme cherche un sens à son travail ;
- Le professionnel ne sait pas vraiment ce qui est attendu. Il y a un manque d'objectifs clairs, demander à quelqu'un de travailler sans lui indiquer des objectifs équivaut à faire viser quelqu'un en lui cachant la cible ;
- Faire un travail pour lequel le salarié ne se sent pas qualifié » l'employé ne reçoit aucun « feedback » ou alors négatif. Personne ne se donne longtemps de la peine s'il ne sait pas si ce qu'il fait est bien ou pas et s'il a l'impression de tourner dans le vide ;
- L'agent est traité inéquitablement et ne reçoit aucune reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne.

2.2 : DIFFÉRENTES THÉORIES DE LA MOTIVATION³⁸

Le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement. Elle est donc basée sur deux postulats fondamentaux :

³⁷ PERETTI, Y-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 2011, p.23

³⁸MAMBI EL'S, F., Note de cours « *Classification des emplois et rémunération* », L1 RH, UPN, 2015-2016

L'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas.

Ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non.

Dans la mesure où il incombe à l'encadrement de veiller à ce que ses collaborateurs ne se relâchent pas mais redoublent même leurs efforts, il est indispensable que tout cadre ait des idées aussi exactes que possible sur ce qui motive et stimule les gens au travail. L'idée la plus répandue est que les gens travaillent parce qu'ils y sont obligés. Ils travaillent pour gagner de l'argent, pour vivre d'abord, vivre bien ensuite. Ils travaillent parce qu'ils se sentent en devoir de le faire. Cela motive à travailler mais pas de notre mieux.

L'activité de l'homme est déterminée par sa personnalité, son rôle social, son environnement immédiat. Les gens travaillent par tradition, habitude et nécessité. Ils choisissent un travail plus ou moins fortuitement mais parmi un nombre très limité de possibilités auxquelles leur milieu et leur cheminement antérieur les a exposés. Ils accomplissent ce travail avec zèle s'ils y trouvent un véritable sens. En ce qui concerne l'évolution des motivations elles-mêmes, il a été montré que le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'Histoire. Dans l'Antiquité, le travail est réservé aux esclaves, l'idéal de vie des hommes libres, riches ou non, est le « non-travail ». Au Moyen-âge, le travail est une nécessité expiatoire religieuse plutôt qu'un devoir. A partir du X^{ème} siècle, en plus, le travail a une valeur salvatrice.

Avant la Réforme, on voit apparaître une réhabilitation du travail dans l'idée de choisir un travail pour se conformer «aux dons » que l'on a reçu de les faire fructifier. Le terme « motivation » est apparu au XX^{ème} siècle, dans les années trente, mais les dirigeants d'entreprises ont toujours tenté de susciter l'engagement des personnels. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Lewin fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique.

2.2.1. Le travail à la chaîne ; Taylor (1911)

Frédéric W, Taylor, s'interroge sur la motivation des travailleurs : Pourquoi n'ont-ils pas envie de produire toujours plus ? » Il déduira trois causes :

- les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux ;
- la majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production ;

- les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers.

Taylor innova dans une conception dimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par la contrainte. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement. Le salaire à cette époque est un moteur déterminant, « *L'homoeconomicus* » est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.). C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles.

L'école classique conçoit donc le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, c'est le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques.

Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés.

2.2.2. Les relations humaines : Elton Mayo (1940)³⁹

Elton Mayo, au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base.

Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants.

L'un d'eux se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu « psychologue conseiller », l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique d'animateur d'équipe. L'école des relations

³⁹ MAMBI EL'S, F., *op.cit.*

humaines aboutira à l'utopie de la coopération amicale sans tenir compte des phénomènes liés à l'organisation.

2.2.3. Le Modèle hiérarchique de Maslow⁴⁰ (1954)

La théorie des besoins d'Abraham Maslow est une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins ; l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Cinq groupes de besoins sont distingués :

- les besoins physiologiques : le gîte, le couvert, la survie
- le besoin de sécurité
- les besoins sociaux : avoir des amis...
- le besoin d'estime ;
- le besoin de se réaliser, de devenir tout ce qu'on est capable d'être.

Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux. La recherche des besoins est hiérarchisée- L'homme cherche d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Toutefois les besoins du premier niveau sont absolus, la réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. De plus, le besoin de réalisation de soi est le plus large et est supposé être insatiable. Maslow ne dit pas qu'un seul besoin est motivant à un moment donné mais plutôt qu'un seul besoin est dominant et relativise ainsi l'importance des autres.

Cette théorie n'est pas en l'ail une théorie de la motivation ; elle nous, dit quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais ne dit pas quand ni pourquoi la personne opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. De plus il est fréquent que les besoins soient multiples et contradictoires. Ce sont les aspirations et désirs concrets qui déterminent la motivation et orientent le comportement. Maslow n'explique pas comment il est possible de rester démotivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits ce qui est toujours le cas.

⁴⁰MASLOW, A., *Théories de la motivation Humaine*, paru en 1943

2.2.4 .L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)⁴¹

La parcellisation du travail, conséquence de l'O.S.T., a rapidement montré ses limites liées à l'absence d'intérêt de l'exécutant pour sa tâche, à l'érosion de sa motivation. Des psychologues comme Fred Herzberg ont proposés un regroupement des tâches, d'opérations morcelées. Herzberg est le représentant d'une réaction au travail parcellisé et du dépassement des seules « bonnes relations humaines ». Il met en relation les motivations et les satisfactions au travail et utilise un postulat commun à toutes les théories du besoin : la non-satisfaction du besoin est source de motivation.

Herzberg distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants et ceux qui sont particuliers à l'homme. Seuls ces derniers sont source de motivation, les besoins d'hygiène, eux dès qu'ils sont pourvus réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Selon lui, le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation ; pour satisfaire ce besoin, l'homme ne se laisse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé. Herzberg distingue dans le travail les éléments qui ont constitué de bons et de mauvais souvenirs. Il oppose les sources véritables de la motivation à la simple satisfaction, modèle appelé bi-factoriel. La motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Le contexte du travail, lui, est à mettre en relation avec la rémunération, les conditions de travail, les relations d'équipe. Le message semble clair : certains facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de l'avancement.

Des responsabilisés, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités.

Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement., ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt etc. Herzberg préconise sept recommandations comme retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des autocontrôles, augmenter l'initiative réaliser un ensemble plutôt qu'une partie. Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de libertés aux employés dans l'accomplissement de leur

⁴¹ Herzberg, F., *le travail de la nature de l'homme*, Paris EME, 1971

travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation.

L'approche d'Herzberg a connu un franc succès grâce à sa simplicité, son originalité et parce qu'intuitivement nous adhérons à ses conclusions. Cependant des objections existent. Les données basées sur des entretiens peuvent manquer d'objectivité et l'analyse peut faire l'objet de différences selon les interprétations. L'introduction de l'enrichissement des tâches a suscité la résistance des autres acteurs. Les contrôleurs acceptaient mal un appauvrissement de leur rôle, une perte de pouvoir. De plus ces théories sont trop partielles puisqu'elles disent seulement quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais jamais quand ni pourquoi la personne se comporterait d'une manière plutôt que d'une autre pour satisfaire tel besoin plutôt que tel autre, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. En 1980, la théorie de Herzberg a été abandonnée mais son schéma a été à l'origine de nombreuses recherches sur la motivation.

2.2.5. Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)

En examinant les représentations des chefs d'entreprise, Mac Gregor identifia deux sortes de conceptions qui illustrent la prise en considération des « models of man » dans la formulation des principes de gestion. La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiatives et donc, ont besoin de consignes strictes, de contrôles et de sanctions.

L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire. La théorie Y est le contraire de la première et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail est consenti naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'autocontrôle, de créativité. L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation : amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires». Mac Gregor isole ainsi le lien interactif qui existe entre l'organisation, sa structure style de management et les motivations du personne).

2.2.6. La théorie de Vroom (1964)

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion d'expectation c'est à dire : que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort.

La troisième composante est la valence : quelle valeur accordée aux avantages obtenus? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management.

2.2.7. La motivation interne et la motivation externe: EL Deci (1975)

Le travail provient de sources de motivations externes, échange entre l'individu et l'organisation par le truchement des récompenses accordées, et de motivations internes liées à la nature du travail.

Déci analyse ce processus et aborde la notion de « lieu de contrôle ». Si la personne considère que la tâche qu'il accomplit est directement sous sa responsabilité, il fait appel à son « lieu de contrôle interne ». S'il reçoit des récompenses externes, c'est le « lieu de contrôle externe » qui intervient. La question est de savoir si les deux sortes de motivations s'additionnent. Considère par exemple qu'un système de salaire à l'intéressement n'est pas toujours conciliable avec un management participatif. Il met en évidence l'importance et la complexité des sources de motivation qui conduisent à réfléchir sur le besoin lui-même: quid du besoin de se réaliser, de l'exercice du pouvoir ?

1. Les théories dites de processus

- **Le béhaviorisme** : Ses représentants les plus connus sont Pavlov et Watson. Ils s'intéressent à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel ou tel événement Les récompenses peuvent encourager un comportement Celui-ci, renforcé positivement, à des effets

bien supérieurs sur la performance des subordonnés que la punition. Le renforcement négatif ne peut que garantir une performance minimale. Il ne crée pas l'enthousiasme car « l'on fait ce que l'on fait parce qu'on doit » ;

- **La théorie de l'expectation** : L'homme n'est plus considéré comme un objet passif, qui pousse par ses sens, réagit à des conditions externes mais comme un sujet actif qui agit plus ou moins librement et qui est responsable au moins d'une partie de son comportement. L'homme a, en effet, toujours un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus. Il agit alors moins en fonction de la force d'un stimulus donné qu'en fonction des alternatives qu'il veut bien prendre en considération et de l'évaluation qu'il fait de ces différentes alternatives ;
- **La théorie de l'équité** : Les mêmes récompenses ne semblent pas motiver de la même façon. Tout un chacun a une idée bien précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail. Il détermine ce qui est juste en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience] et ce qu'il reçoit (statut, salaire) à ce que d'autres apportent et reçoivent. Quand il ressent une inéquation (en plus ou en moins) entre ses contributions par rapport à ses récompenses et celles de ceux à qui il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment, soit de frustration soit de culpabilité. Ces appréciations sont très subjectives et le point à partir duquel une inadéquation est ressentie est très personnel. De même la façon de réagir à des inéquations est très différente d'un individu à l'autre, avec le degré d'estime de soi comme variable la plus importante ;
- **La théorie systémique de motivation** : La motivation est la résultante d'une interaction entre les objectifs d'un individu, ses émotions à un moment donné et son appréciation de ses capacités d'une part et les opportunités qu'offre son environnement d'autre part.

Conclusion partielle

Après avoir éclairci nos concepts de base dans le premier chapitre, le deuxième chapitre a été consacré à la notion de la motivation au travail.

Nous pouvons retenir que la motivation est la clé du rendement ou de la performance dans le milieu du travail.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA REGIE DE DISTRIBUTION D'EAU (REGIDESO)

La REGIDESO est une entreprise publique à caractère technique, industriel et commercial s'occupant de la production de l'eau potable dans toute l'étendue du territoire national. Elle est dotée de la personnalité juridique et soumise au contrôle du (des) ministère (s) ayant l'énergie et/ou portefeuille dans ses (leurs) attributions.

3.1. ENJEUX NATIONAUX DE LA RÉFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES

3.1.1. Réforme (transformation) des entreprises publiques en sociétés commerciales.

Les entreprises publiques organisées par la loi-cadre n°78-002 du 06 janvier 1978 n'ont pas atteint les objectifs économiques et sociaux leur assignés par l'Etat, la raison de leur réforme s'impose.⁴²

Cette réforme s'inscrit dans le cadre du programme général de redressement macroéconomique et sectoriel conçu et conduit par le gouvernement. Elle a pour objectif de créer un cadre institutionnel susceptible de :

- insuffler une dynamique nouvelle aux entreprises du portefeuille de l'Etat en vue d'améliorer leur potentiel de production et de rentabilité ;
- contribuer au renforcement de la compétitivité de ces entreprises et de l'ensemble de l'économie nationale.

En substance, la présente Loi stipule que les entreprises publiques actuelles seront :

- soit transformées en sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat est l'actionnaire unique par dérogation aux dispositions légales en vigueur ;
- soit transformées en établissements publics ou services publics dans le but de régler la problématique du statut juridique des établissements qualifiés d'entreprises publiques mais dont les activités sont en réalité de prolongement de celles de l'administration publique bénéficiant d'une parafiscalité et/ou qui n'ont pas de vocation lucrative ;

⁴²Journal Officiel : Loi n°8/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille

- soit tout simplement dissoutes et liquidées dans la mesure où elles sont en cessation de paiement, ou leur activité économique ne se justifie plus.

Les entreprises publiques transformées en sociétés commerciales seront soumises en droit commun, aux dispositions générales applicables aux établissements publics, d'une part, ainsi les principes fondamentaux relatifs au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille, d'autre part, sont fixés par des Lois particulières. Elle est l'économie générale de la présente Loi.

Ainsi, ce programme de désengagement s'inscrit dans le contexte des réformes économiques entreprises par le Gouvernement. Ces réformes visent un développement économique ancré sur la volonté et la créativité des communautés locales et la promotion de l'entrepreneuriat national.⁴³

Pour atteindre ces objectifs, l'Etat entend s'appuyer notamment sur le secteur privé. Dans le secteur des entreprises publiques, l'option de libéralisation de l'économie et l'insuffisance de ressources ont conduit l'Etat à revoir son rôle dans les secteurs productifs et marchand en vue de se consacrer davantage à sa mission de régulation.

Les entreprises publiques caractérisées dans leur fonctionnement par une insuffisance ou un manque de performances financières, économiques et sociales nécessitent des ressources importantes que l'Etat ne peut leur assurer. Dans ces conditions, elles ne sont plus capables d'assurer les prestations que la communauté nationale attend d'elles. Leur endettement et leur manque de rentabilité entraînent ainsi une charge supplémentaire pour les finances publiques.

A cet effet, le désengagement se justifie par l'option déjà levée de poursuivre la politique de libéralisation de l'économie nationale et, par conséquent, l'encouragement de l'initiative privée. Par ailleurs, l'accroissement de la richesse nationale passe nécessairement par le développement du secteur privé, la diversification des activités économiques et la compétitivité des entreprises.

Conscient de l'importance des enjeux et à la lumière des études pertinentes, l'Etat a opté pour une stratégie de désengagement à décider au cas par cas, après redressement des entreprises concernées. Cette stratégie pourrait revêtir diverses formes dans son application, notamment le partenariat

⁴³Journal Officiel : Loi n°8/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille, Kinshasa, 2008.

avec le secteur privé, ce qui permettra à la fois de favoriser la compétitivité des entreprises, d'améliorer la gestion des services d'intérêt général et de bénéficier des apports en capitaux privés dans des projets d'investissements prioritaires.

L'Etat attend de cette stratégie la mise en œuvre des plans d'investissements longtemps différés, qui sont pourtant indispensables pour le renouvellement de l'outil de production et l'amélioration de la qualité des prestations. Eu égard à l'importance de ces entreprises dans l'économie du pays, le désengagement de l'Etat devrait contribuer à l'amélioration de la productivité dans l'ensemble des secteurs économiques où les privés joueront un rôle prépondérant.

Le désengagement de l'Etat est une opération complexe dans sa mise en œuvre. C'est pourquoi, il est important de tracer un cadre juridique cohérent qui garantisse la transparence, la publicité et l'équité nécessaires au déroulement de chaque opération.

A cet effet, la présente Loi définit les dispositions générales applicables au désengagement de l'Etat du capital ou de la gestion d'une entreprise du portefeuille. Elle s'articule autour des principaux points suivants :

- les conditions et leurs modalités du désengagement ;
- la gestion du processus de désengagement par l'organe technique et responsabilité du Ministre ayant le portefeuille dans ses attributions ;
- la procédure de mise en œuvre du désengagement ;
- les dispositions financières ;
- les dispositions relatives à la confidentialité, au conflit d'intérêt et à la présentation au Parlement du rapport annuel d'exécution du programme désengagement.

Ainsi, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo a décidé d'entreprendre la réforme du portefeuille de l'Etat compte tenu des contreperformances observées dans ce secteur.

Au terme de cette réforme, l'Etat conservera, dans son portefeuille, un certain nombre d'entreprises, notamment dans les secteurs stratégiques.

Le portefeuille de l'Etat est organisé et géré conformément aux dispositifs de la présente Loi précitée. Il importe, en effet, d'assurer au portefeuille de l'Etat un cadre institutionnel approprié au mode privé et

susceptible d'imprimer une dynamique nouvelle à sa gestion, de promouvoir sa rentabilité et de faciliter, le cas échéant, le désengagement de l'Etat.

Cette Loi définit le contenu et l'organisation dudit portefeuille, fixe les statuts de l'entreprise du portefeuille de l'Etat, de la nouvelle entreprise publique et détermine la représentation de l'Etat-actionnaire ainsi que la prise, le maintien ou l'augmentation des participations de l'Etat.

A ce titre, les entreprises du portefeuille de l'Etat sont régies par le droit commun et permet l'une des formes prévues par le Décret du 27 février 1887 sur les sociétés commerciales.

Toutefois, les actions, parts sociales et autres titres revenant à l'Etat sont toujours nominatifs, dans le but d'en éviter la dissimulation.

Les représentants de l'Etat dans les entreprises du portefeuille sont des mandataires publics. Leur mandat s'exerce conformément à la législation sur les sociétés commerciales et aux statuts propres de chaque société au titre de mandataire actif ou non actif. La dissolution d'une entreprise du portefeuille de l'Etat se fait conformément à la législation sur les sociétés commerciales et à ses statuts.

3.1.2. La Réforme du sous-secteur de l'Eau

Comme indiqué précédemment, la réforme du sous-secteur de l'Eau porte sur le système d'approvisionnement du milieu urbain en eau potable.

Dans ce cadre, le Gouvernement a élaboré la ligne de politique et des stratégies de développement du secteur de l'hydraulique urbaine. Cette lettre définit une vision stratégique fondée notamment sur :

- la prise en compte de la volonté exprimée de décentraliser la gestion de l'eau et ceci à la lumière du nouveau découpage administratif du pays;
- le redressement technique, financier et commercial du secteur en vue d'assurer son équilibre financier et la pérennité des installations et des services;
- l'implication du secteur privé dans la gestion du service public de l'eau en vue de son amélioration;
- la limitation de l'incidence des mesures à portée économique sur les revenus des ménages et la réalisation des actions visant à améliorer et à éteindre l'accès à l'eau aux populations pauvres.

De façon spécifique, la stratégie du Gouvernement vise à la fois :

- l'augmentation de la production d'eau potable pour tous les centres d'exploitation de la REGIDESO;
- l'amélioration de la maintenance et de l'entretien des équipements;
- la remise à niveau, le renforcement et l'optimisation des infrastructures de production et des réseaux d'eau;
- le renforcement institutionnel et financier de la REGIDESO en vue de rétablir son équilibre et lui permettre de contribuer au développement des services
- la réalisation des actions spécifiques visant à faciliter et à développer l'accès à l'eau potable pour les populations pauvres.

La mise en œuvre de cette stratégie sera appuyée par un programme sectoriel coordonné par le code d'investissements, de réformes institutionnelles et de développement des capacités. Ce programme constituera le cadre pour la mobilisation et le déploiement des aides extérieures affectées aux services d'approvisionnement du milieu urbain en eau potable.

Cette stratégie conduira, à terme, à préparer la décentralisation du service public de l'eau potable, après avoir rétabli la viabilité des services, renforcé les capacités institutionnelles et remise à niveau des infrastructures.

Dans le cadre de la réforme du cadre juridique et institutionnel du secteur de l'Eau, le Gouvernement a initié les travaux d'élaboration du Code de l'Eau. Le projet de Code de l'Eau qui se trouve à un stade avancé d'élaboration se présente comme un texte général, une véritable Charte de l'Eau et un programme d'action dans ce domaine. Il dépasse la préoccupation de contrôler les utilisations individuelles par la mise en place d'un système de Gestion Intégrée des Ressources en Eau nationale (GIRE).

En effet, une vision stratégique de la GIRE est fondée sur les objectifs ci-après:

- la couverture progressive et équilibrée des besoins domestiques, publics, semi-industriels et industriels en énergie d'eau potable, par un approvisionnement dans les meilleures conditions de fiabilité, de prix et de protection des écosystèmes ;
- la réforme du secteur de l'eau en réaffirmant l'option libérale en vue de permettre l'accès des partenaires privés dans ce secteur ;

- la plus grande accessibilité de toutes les couches sociales et communautés de base à une énergie de l'eau fiable à l'horizon 2025, en vue de relever, au-delà de 60%, le taux de desserte en eau potable sur l'ensemble du territoire national ;
- l'accélération de l'eau comme de l'électrification urbaine, qui passe de 35% à 90% d'une part et de 3 à 50% du milieu rural d'autre part à l'horizon 2025;
- l'inversion de la tendance à la forte dépendance des forages ligneux pour satisfaire l'essentiel de la demande domestique de la majorité de la population nationale.

La présentation de l'entreprise portera sur la location, l'aperçu historique, mécanisme de fonctionnement ainsi que l'organisation structurale-fonctionnelle.

3.1.3. Localisation

La régie de distribution de l'eau, REGIDESO en sigle , dont le siège social et administratif se trouve à Kinshasa, sise le croisement des avenues des huileries et boulevard -du 30 juin, n°57/61, à côté de la Direction Générale des Migrations (DGM), dans la commune de Gombe, Province de Kinshasa-Ouest. Elle a des diverses Directions et des bureaux à travers la République Démocratique du Congo.

Elle est placée sous double tutelle, tel que nous l'avons dit ci-haut, du (des) ministère (s) ayant l'énergie et/ou portefeuille dans ses (leurs) attributions, qui est régie par l'ordonnance-loi n°71-003 du 26 janvier 1971 portant dispositions générales applicables aux entreprises publiques, appartenant intégralement à l'Etat.⁴⁴

3.1.4. Aperçu historique⁴⁵

Avant de parler de l'évolution de secteur d'eau dans la République Démocratique du Congo, nous voulons cerner comment cette entreprise à vue le jour.

⁴⁴ REGIDESO, *50 ans de développement de service du pays*, pp. 7-75.

⁴⁵ Idem

A. Genèse

L'historique d'eau dans notre pays n'a pas de commencement en elle ; débute avec la première forme de vie sur la terre et évolue en s'adaptant à la croissance démographique, l'organisation de la vie et l'expansion industrielle, etc. Depuis la nuit des temps, notre dense réseau hydrographique mettait à la disposition de la population l'eau nécessaire à son service.

L'arrivée des premiers explorateurs venus d'outremer, et par la suite des colonisateurs, l'approvisionnement en eau potable revêt un caractère rudimentaire, celui-ci étant privée, conservée et utilisée en fonction des besoins domestiques.

Peu après, s'établit un modèle de vie nouveau, prémices du développement. Les villages s'agrandissent, d'autres se forment ou se transforment en ville, des industries voient le jour. Cette lente mais profonde mutation, fait naître la nécessité d'organiser une grande échelle de l'approvisionnement en eau d'une population qui, sans parler de spectaculaire, explosion démographique est une constante augmentation.

B. Evolution

Le 18 novembre 1929, voit apparaître la société de distribution d'eau de Léopoldville, société congolaise à responsabilité limitée, établie dans cette ville mais dont le siège se trouvait à Bruxelles. D'autres grandes agglomérations urbaines de l'époque et les grandes sociétés comme l'ex-union minière de Katanga, possédait des équipements de production et de distribution d'eau potable.

Dans le monde rural par ailleurs, l'initiative revient aux propriétaires des petites et moyennes industries naissantes de grandes plantations et de fermes agro-pastorales ainsi qu'aux missions catholiques et protestantes. Cependant, les uns comme les autres offrent un niveau de service extrêmement limité à leurs intérêts propres.

Un point commun les caractérise: les villages et les centres extra-coutumiers de même que les missions et les propriétés privées exploitaient à l'époque des infrastructures insuffisantes, éparpillées et implantées sans plan directeur, se développant biens que mal au rythme de la demande.

Dès mars 1930, le Ministre belge de colonie institue la première ébauche de ce qu'allait devenir la REGIDESO en constituant une régie de

distribution d'eau de la colonie à qui elle confie l'exploitation, le développement et la modernisation de distribution d'eau potable de Borna, Matadi, Mbandaka, et Kisangani, avec en prolongation de cette mission, l'étude et l'établissement des nouvelles usines de traitement d'eau.

Le 1^{er} septembre 1934, la régie de distribution d'eau de la colonie reprend pour son compte la société de distribution d'eau de Léopoldville dont questions ci-dessous. En général, son champ d'action demeure limité à quelques principales agglomérations au plan démographique et social rendant impérieux la mise sur pieds d'un organisme chargé d'assurer un développement plus rationnel et plus provisionnel des équipements de production et de distribution d'eau potable.

Le 30 décembre 1939 intervient le décret royal portant création de la « Régie de distribution d'eau et électricité du Congo belge et Ruanda-Urundi », une institution publique autonome revêtue de la personnalité civile ayant pour objet :

- L'exploitation au Congo-belge et au Ruanda-Urundi des services de distribution d'eau et électricité ;
- Les études et travaux nécessaires à l'établissement et à l'extension de ces services.

Le 27 février 1942, le Gouvernement général du Congo-Belge et Ruanda-Urundi est habilité à prendre également par voie d'ordonnance les mesures qui, au terme de décret du 30 décembre 1939 devaient faire l'objet d'un arrêté ministériel. Cette ouverture au partage de l'autonomie des décisions et d'actions d'autorité coloniale à affermir la mission assignée à la jeune entreprise par des actes juridiques.

Le 25 août 1966, l'ordonnance-loi présidentiel n°66-460 porte création de la régie de distribution d'eau et électricité de la RDC qui se voit chargée de:

- L'exploitation au pays pour le compte de l'Etat qui lui confie la gestion d'adduction, de pompage et de stérilisation ;
- L'exploitation et de la gestion des centrales électriques et des réseaux de distribution d'électricité ;
- L'étude de la réalisation d'exploitation et la gestion pour le compte de la République, des nouvelles installations existantes de production et de distribution d'eau et d'électricité.

Dans le souci de rationaliser les activités des entreprises publiques, le comité exécutif notifié à la REGIDESO le 24 avril 1978, la décision de transférer à la SNEL l'ensemble de ses exploitations de production d'énergie électrique et de distribution de l'énergie électrique avec prise d'effet au 1^{er} janvier 1976.

3.1.5. Mécanisme de fonctionnement⁴⁶

Avant d'appréhender l'activité de la REGIDESO, nous allons analyser la façon dont cette entreprise est organisée.

A. Objectif social et secteur d'activités

La REGIDESO est une entreprise autonome d'intérêt public à caractère technique, industriel et commercial régie par les dispositions de la loi n°78-002 portant dispositions applicables aux entreprises publiques et par des ordonnances particulières n°17-019 et 78-197 portant respectivement sur le cahier des charges et ses statuts, telles que revues et complétées à ce jour, la Régie a pour objet :

- L'exploitation des distributions d'eau et des installations annexes, du captage, d'adduction et de traitement des eaux à distribuer ;
- L'étude et l'exécution de distribution d'eau et des installations annexes (établissement des distributions existantes) ;
- Elle peut également effectuer toutes les opérations se rattachant directement ou indirectement à l'objet mentionné ci-dessus.

Actuellement, la REGIDESO dispose 14 Directions provinciales, à savoir :

- La Direction de Kinshasa Nord;
- La Direction de Kinshasa sud ;
- La Direction de Kinshasa Est ;
- La Direction de Kinshasa Ouest ;
- La Direction Interrégionale ;
- La Direction de Katanga ;
- La Direction de l'équateur ;
- La Direction de Bandundu ;
- La Direction de la province orientale;

⁴⁶ BILALI, H. B., *Je diagnostique financier au sein d'une entreprise publique, cas de la REGIDESO*, UPN, Mémoire, 2008, p.17

- La Direction du Kasai orientale;
- La Direction du Kasai occidentale;
- La Direction de Nord Kivu ;
- La Direction de Sud Kivu ;
- La Direction de Maniema.

Et des directions sous régionales, à savoir : Gbadolite, Kikwit, Isiro et enfin compte 92 centres d'exploitation repartis sur l'étendue de la République. La REGIDESO assure la production et la distribution d'eau dans différentes directions réparties sur toute l'étendue du pays comme nous l'avons cité ci-haut. Elle est représentée dans chaque province du pays par une direction provinciale ayant son siège dans le Chef- lieu de chaque Province.

B. Capital social

Comme nous l'avons dit précédemment, la REGIDESO est une entreprise publique à caractère technique, industriel et commercial dotée d'une personnalité. Elle fait partie du patrimoine de l'Etat, patrimoine unique qui détient intégralement le capital social.

Compte tenu de la réforme monétaire d'octobre 1963 et de l'inflation qui détériore l'espace économique congolais, la haute direction a sollicité l'augmentation du capital par incorporation de certains éléments du passif tels que : les réserves, les plus-values, les provisions pour les charges afin de ramener le capital à un niveau acceptable traduisant la réelle richesse patrimoniale et économique de l'entreprise.

Conseiller d'Administration	D. d'Expl
Comité de gestion	D.Méd
Adm. Délégué Gen. Adjoint	D.RSH
Secrétaire Général	D. Budg
Collèges des conseillers	D. Cpté
Direction Audit Interne	D.Très
Dir. Cont. Org. &Str	D. Formation
Dir. Insp et Surveillance	Direction de traitement des eaux

Direction Informatique Adm. Directeur Technique

Catégorie (A)

Adm. Directeur Financier DCK

D. Io DP Katanga

D. Com DP Oriental

D. Appr DP Bas-Congo

D. DV Re Catégories (B)

DP Sud-Kivu

DP Kasai Oriental

DP Kasai Occidental

Catégories (C)

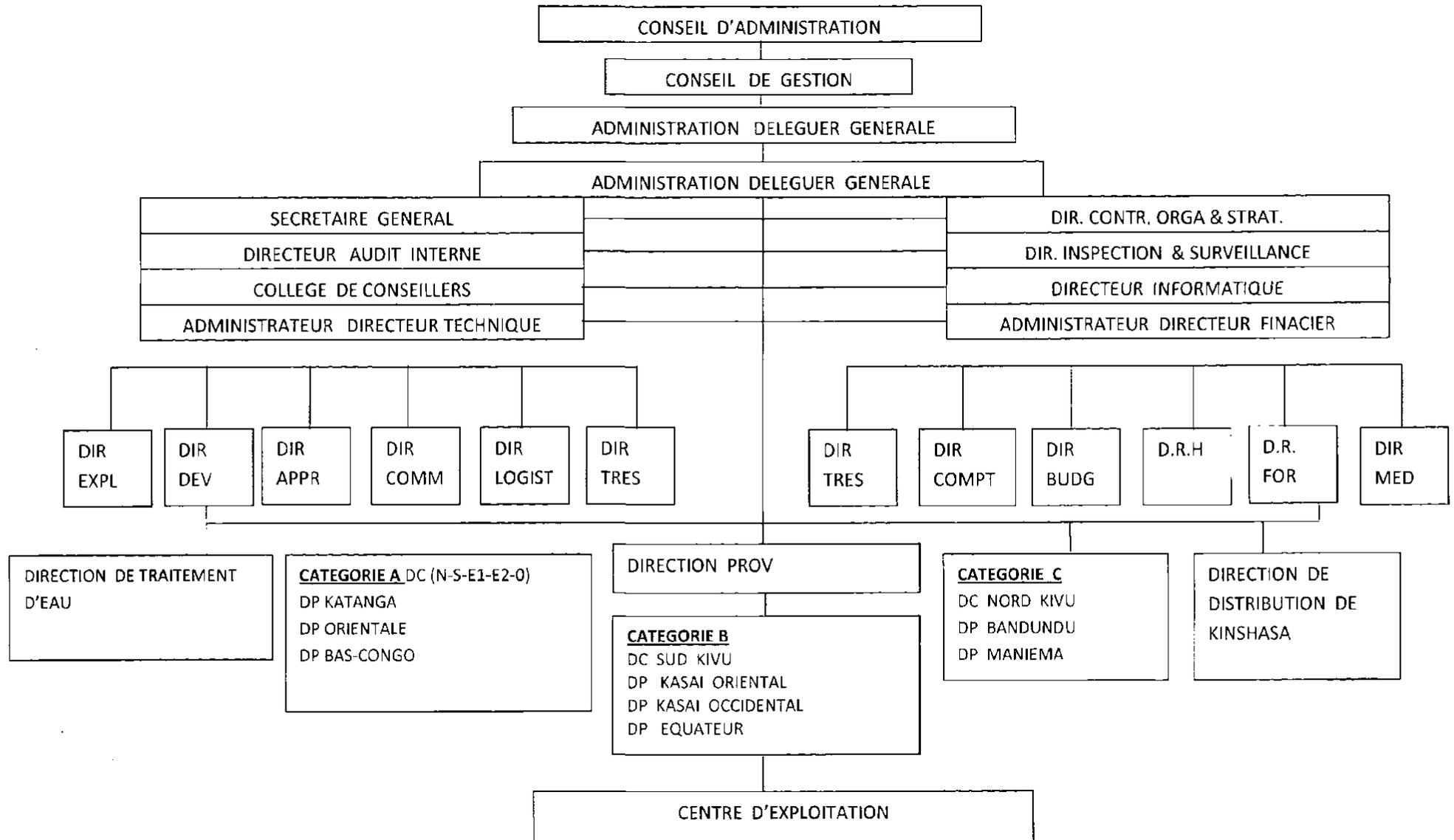
DP Sud-Kivu

DP Kasai Oriental

DP Kasai Occidental

Direction de distribution de Kinshasa

C. Organigramme Général de la REGIDESO



3.1.6. Organisation structuro- fonctionnelle

A. Organisation structurelle

a. Le Conseil d'administration

Au terme du décret n°05/066 du 03 août 2005, portant nomination des membres de conseil d'administration de quelques entreprises publiques, le conseil d'administration de la REGIDESO comprend : le président, l'Administrateur Directeur General (ADG), son Adjoint (ADGA), l'Administrateur Directeur Technique (ADT), L'administrateur Directeur Financier (ADF) et quatre Administrateurs externes.

Etant l'organe de conception, de décisions et de contrôles, le conseil d'Administration est nanti des pouvoirs les plus étendus pour poser tous les actes d'administration et de position, en rapport avec l'objet social de l'entreprise. Ainsi, le conseil d'administration établit chaque exercice, il fait élaborer après inventaire, un état de l'exécution du budget, un tableau de formation de résultat et un bilan.

b. Le comité de gestion

Le comité de Gestion veille à l'application des décisions du conseil d'Administration ; se charge de la gestion des affaires courantes de l'entreprise, notamment par la préparation des comptes économiques et financiers sur délégation du conseil d'Administration.

Il est présidé par l'Administrateur Délégué Général, qui veille à l'exécution des décisions du conseil d'Administration et qui assure dans les limites lui conférées par les pouvoirs de gestion qui lui ont été délégués. Il est constitué de cinq membres :

- Administrateur Délégué General ;
- Administrateur Délégué General Adjoint ;
- Administrateur Directeur Technique ;
- Administrateur Directeur Financier ;
- Un représentant des travailleurs (Délégué Syndical).

Excepté ce dernier, les autres membres sont nommés par le président de la République pour un mandat de 5 ans renouvelables. Il s'agit des dispositions statutaires telles que prévues par les textes organisant la REGIDESO.

c. Les commissaires aux comptes

Ils ont pour mission de certifier la sincérité des comptes. Ils usent de tous les moyens propres à satisfaire une réserve ou le refus pur et simple de certification.

B. Organisation fonctionnelle

a. Directions fonctionnelles

Assurent les fonctions de la Direction générale :

1. Direction relevant de l'Administration Délégué Adjoint Ici, il y a cinq directions, il s'agit donc des directions d'Etat-major :

- Secrétaire General ;
- Direction de contrôle de gestion ;
- Direction de l'audit interne ;
- Direction d'inspection et sécurité ;
- Direction informatique.

2. Directions relevant de l'Administrateur Directeur Technique il s'agit de :

- la direction de développement et réhabilitation ;
- la direction d'exploitation ;
- la direction commerciale ;
- la direction de distribution;
- la direction de logistiques;
- la direction d'approvisionnement.

3. Direction relevant de l'Administrateur Financier il s'agit des directions ci-après :

- la direction de trésorerie ;
- la direction de budget ;
- la direction de comptabilité ;
- la direction des ressources humaines ;
- la direction de formation ;
- la direction médicale.

3.1.7. Apport de la REGIDESO au développement socio-économique de la République Démocratique du Congo

C'est à travers les réalisations d'une entreprise que l'on s'aperçoit de sa contribution au développement socio-économique d'un pays. La REGIDESO en tant qu'entreprise à caractère technique, industriel et commercial, a pour but la production et la distribution de l'eau potable aux robinets des abonnés dans ses usines éparpillées à travers tout le pays.

Le service qu'elle rend à la population congolaise est la vente de l'eau potable à crédit. Nul n'ignore le rôle économique et social de ce précieux bien à savoir « **l'eau** ». C'est pourquoi la plupart des gens soutiennent que « l'eau c'est la vie » et la REGIDESO contribue de ce fait à l'amélioration du niveau de vie des citoyens et la chute du taux de mortalité.

Son centre de formation dispense un enseignement de qualité et assure l'encadrement du personnel des autres sociétés.

Enfin, la REGIDESO participe au financement du budget de l'Etat par ses différentes contributions et taxes.

CHAPITRE QUATRIEME : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES SUR LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA REGIDESO

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons au département des ressources humaines de la REGIDESO où nous avons mené les enquêtes.

Ce chapitre est circonscrit en trois sections à savoir : Aperçu sur la gestion de ressources humaines à la REGIDESO, de la formation du personnel et de l'analyse des données sur la problématique de la gestion des ressources humaines au sein de cette entreprise.

4.1 : APERÇU SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA REGIDESO

4.1.1. Les conditions d'engagement et de la période d'essai

➤ *Conditions d'engagement*

Pour être engagé à la REGIDESO, tout candidat doit satisfaire aux conditions suivantes :

- Jouir de ses droits civiques : Etre de bonne moralité ;
- Etre âgé de 16 ans accomplis ;
- Etre physiquement apte à l'emploi postulé ;
- Etre porteur d'un diplôme ou certificat requis pour l'exercice de l'emploi et avoir réussi en ordre utile à l'épreuve d'engagement ;
- A défaut de diplôme ou de certificat, avoir subi avec succès l'épreuve d'engagement visant à déterminer s'il possède les connaissances et les aptitudes suffisantes pour exercer l'emploi prévu.

La 5^{ème} condition n'est pas requise pour les candidats aux emplois de manœuvre. Avant l'engagement, le candidat devra présenter les documents qui lui seront demandés par l'Entreprise.

L'Entreprise remettra au travailleur, pour prise de connaissance au moment de l'engagement, un exemplaire de la Convention Collective, conformément aux dispositions de l'article 231 du Code du Travail Congolais.

➤ *Priorité d'engagement*

En cas de vacance d'emploi dans l'entreprise, priorité sera accordée à la sélection interne de tout agent présentant les mérites requis et exerçant un emploi dans la branche professionnelle. La seconde priorité sera accordée aux cas de transfert d'une branche professionnelle à une autre.

En cas d'engagement des personnes externes à l'Entreprise, priorité sera accordée en cas de mérite égal :

- aux enfants des agents décédés et aux veuves ;
- aux enfants des agents mis en retraite ;
- aux enfants des agents en service.

Cette priorité est également accordée aux travailleurs partis de l'entreprise par suite d'une suppression d'emploi pour raisons économiques conformément aux dispositions légales.

➤ **Réengagement et réintégration**

La réadmission d'une personne ayant perdu la qualité d'agent peut constituer soit une réintégration (reprise en service), soit un réengagement (conclusion d'un autre contrat de travail) Cette décision est notifiée à l'ex-agent par l'Employeur.

A. La réintégration

La réintégration s'effectue, soit à l'ancien emploi de l'agent, soit à un autre emploi correspondant à ses qualifications lorsque l'agent a été :

- a. licencié pour inaptitude physique, et que l'aptitude est à nouveau médicalement établi ;
- b. licencié pour suppression d'emploi ;
- c. licencié avec ou sans préavis pour les faits dont l'existence est mise à néant par une décision du Conseil National de Recours.

L'employeur peut aussi s'il le juge indiqué, procéder à la réintégration d'un agent licencié avec ou sans préavis, en cas de décision judiciaire La période d'inactivité ne sera pas rémunérée, mais elle sera prise en compte pour le calcul de l'ancienneté lors de la sortie de cet agent de l'Entreprise.

B. Le réengagement

Des dossiers d'ex-agents peuvent faire l'objet d'un recours auprès de l'Employeur et être analysés par celui-ci en fonction des disponibilités pour un éventuel réengagement. Dans ce cas, (3s ex-agents réengagés perdent leur ancienneté et sont soumis aux conditions conventionnelles d'embauche.

4.1.2. De la promotion à la RÉGIDESO

La promotion est la nomination d'un agent à un emploi supérieur définitivement vacant.

Au début de chaque année, une Commission Mixte Employeur-Délégation Syndicale est constituée pour analyser les dossiers administratifs des agents aptes à la promotion. Elle est accordée sous l'une des conditions suivantes :

- Avoir le profil requis pour l'emploi vacant ;
- Obtenir, au cours des trois dernières années, au moins une fois la côte ELITE, ou deux fois TRES BON, ou encore deux fois BON et une fois TRES BON;
- Réussir au test éventuellement organisé par l'Entreprise,

En cas de mérite égal, priorité sera accordée au travailleur le plus ancien dans la filière de l'emploi et/ou dans l'Entreprise. La REGIDESO accepte de mettre les agents en retraite avec une promotion d'emploi à la classe immédiatement supérieure, sans tenir compte des conditions reprises au-dessus.

4.1.3. Plan de carrière

Les parties conviennent, de mettre en place un Plan de Carrière, permettant aux travailleurs un avancement professionnel en plus du Plan de Carrière, déjà convenu et adopté.

A. Congés

Le congé est la position de l'agent dont les fonctions sont temporairement interrompues pour des raisons de santé, pour lui assurer un repos de détente, lui permettre de faire à certaines circonstances importantes de la vie ou de suivre des stages d'éducation ouvrière.

Le congé est assimilé à l'activité de service au regard de la carrière. Le départ de l'agent en congé ne rend son emploi que temporairement vacant, et, à l'expiration du l'agent réoccupe son emploi.

Les congés se subdivisent en congés de détente, congés de circonstance, congés d'invalidité, congés de maternité, congés d'éducation ouvrière et congés non payés.

a. Congé de détente

Le congé de détente est un droit et une obligation dans le chef de l'agent. Les congés de détente doivent être effectifs et peuvent être cumulés dans les limites légales. Est nul et de nul effet tout octroi d'indemnité compensatoire en lieu et place du congé de détente effectif

Les agents jouissent d'un congé de détente d'une durée de 30 jours calendrier, soit 22 ou 26 jours ouvrables, pour chaque année de service majoré de 2 jours ouvrables par tranche de 5 ans d'ancienneté, les jours fériés et chômés non compris.

La durée du voyage n'est pas comprise dans le congé. Les jours de maladie compris.

La période de congé ne comptent pas comme jours de congé est déterminée de commun accord avec le représentant de l'Employeur selon les nécessités de service, sans toutefois que la prise effective du congé puisse dépasser de Six mois de la date prévue pour son ouverture.

L'Employeur est tenu d'accorder à l'agent ses congés de détente conformément au rôle de congé établi de commun accord.

b. Congé de circonstance

L'agent a droit à un congé de circonstance lorsque les événements, ci-après se présentent :

- Mariage de l'agent : 4 jours ouvrables ;
- Accouchement de l'épouse : 4 jours ouvrables ;
- Décès du conjoint (époux ou épouse), du père, de la mère ou de l'enfant de l'agent : 6 jours ouvrables ;
- Décès du père ou de la mère du conjoint de l'agent : 4 jours ouvrables ;

- Décès du grand-père, de la grand-mère, du petit-fils, de la petite-fille, du frère ou de la sœur de l'agent : 2 jours ouvrables ;
- Mariage d'un enfant de l'agent : 2 jours ouvrables ;
- Déménagement : 1 jour ouvrable par an.

Tout congé de circonstance se prend au moment où l'événement qui le justifie a lieu. Ce congé n'est pas cumulatif avec-celui de détente.

c. Congé d'invalidité

Le congé d'invalidité est accordé en cas de maladie ou d'accident dûment constaté par l'autorité médicale et mettant l'intéressé dans l'impossibilité d'exercer ses fonctions. Ce congé est limité à SIX MOIS en cas d'accident ou de maladie non professionnelle.

d. Congé de maternité

Le Travailleur de sexe féminin a droit à un congé prénatal de 6 (six) semaines consécutives. L'intéressée peut demander son congé sur présentation d'un certificat médical établi ou visé par un médecin agréé par la REGIDESO mentionnant la date probable de l'accouchement.

Un congé post-natal de 8 (huit) semaines consécutives est accordé à l'agent sexe féminin à partir du jour de l'accouchement. Pendant cette période, l'intéressée bénéficie de la totalité de sa rémunération nette et des avantages sociaux. Un repos de deux fois trente minutes par jour lui est accordé, pour allaitement, pendant les 12 (douze) mois qui suivent la reprise de service.

e. Congé d'éducation ouvrière

Les agents Délégués Syndicaux, titulaires ou suppléants, appelés à participer, à des stages ou sessions de formation ou d'éducation ouvrière organisés par une Organisation Syndicale reconnue par le Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale ont droit à un congé d'éducation ouvrière.

Ce congé, qui ne comprend pas les délais de route, peut être pris en une ou deux fois. La durée de ce congé ne pourra dépasser 12 (douze) jours par an.

f. Congé non payé

L'agent peut demander un congé non payé. L'Employeur peut, avec l'accord du chef direct, le lui accorder. La durée maximum de ce congé ne peut dépasser un mois calendrier.

4.1.4. Du détachement

Le détachement est la position d'un travailleur qui est autorisé à interrompre provisoirement ses services pour :

- A. Servir sous le drapeau ou exercer un mandat public ;
- B. Exercer une activité auprès d'un Organisme d'intérêt public ou au sein des Institutions de la République ;
- C. Occuper un emploi auprès des Gouvernements étrangers ou des Organismes Internationaux ;
- D. Exercer une fonction syndicale permanente.

Durant la période de détachement, l'agent est soustrait aux dispositions de la présente Convention Collective. La période de détachement compte cependant pour le calcul de sa carrière. Le travailleur en détachement n'est plus à charge de la REGIDESO, il est rémunéré par l'Institution ou l'Organisme auprès duquel il est détaché. Pendant ce temps, l'agent continue à travailler et à bénéficier de ses rémunérations et avantages sociaux jusqu'à la notification de la décision, qui doit intervenir dans un délai ne dépassant pas quinze jours à Kinshasa et trente jours à l'intérieur du pays.

Si l'enquête doit continuer au-delà de ce délai, le travailleur est d'office réintégré dans ses fonctions ou dans un autre emploi qui ne gêne pas la poursuite de l'enquête, en attendant la conclusion de celle-ci.

En tout état de cause, si l'enquête établit la culpabilité de l'agent, son contrat sera résilié AVEC PREAVIS, quelle que soit la nature de la faute.

4.1.5. De la rémunération,

Les parties acceptent le principe de la rémunération conventionnelle, Les salaires en vigueur dans l'Entreprise sont ceux repris dans les barèmes négociés. Les taux de ces salaires sont fixés par classe d'emploi. La rémunération comprend, notamment, le salaire, les primes et les indemnités. On distingue le salaire de base et le salaire acquis :

- Le salaire de base est celui attaché à la classe de l'emploi exercé par l'agent ;

- Le salaire acquis est constitué par les annales ou annuités, c'est à dire de différentes augmentations pour mérites- et anciennetés cumulés avec le salaire de base.

En cas d'augmentation éventuelle des salaires ou des avantages sociaux décidés par le Gouvernement, les deux parties se rencontreront dans un délai de 30 (trente) jours ouvrables pour examiner la possibilité de réaménager les salaires conventionnels.

Les rémunérations des agents sont liquidées mensuellement par l'Employeur, à terme échu.

4.2. FORMATION DU PERSONNEL AU SEIN DE LA REGIDESO

4.2.1. La formation et le perfectionnement professionnels

➤ Formation professionnelle permanente

La formation professionnelle s'adresse à tout agent. Les parties reconnaissent qu'il est de l'intérêt de l'Employeur et des travailleurs que ces derniers soient encouragés à développer leurs capacités et être ainsi en mesure d'occuper, s'il y en a, des postes de responsabilité mieux rémunérés.

En conséquence, la REGIDESO accepte d'assurer et de promouvoir la formation professionnelle de ses travailleurs par des cycles de formation, de recyclage et de perfectionnement organisés dans l'Entreprise ou par des organismes extérieurs officiels et éventuellement à l'Etranger.

L'Entreprise prend en charge, durant la formation en République Démocratique du Congo, les frais de transport, de formation, de séjour et d'hébergement. La formation à l'extérieur est soumise aux conditions de l'Organisme du pays donateur.

Le temps de travail consacré à la session de formation est considéré comme temps effectif de prestation soumis aux conditions normales de travail, et rémunère en conséquence.

La non-participation à une session de formation sans autorisation préalable de l'Employeur est passible des sanctions disciplinaires prévues à la présente Convention Collective.

Les parties conviennent qu'un certificat sanctionnant la participation à un cycle de formation soit établi pour chaque participant, précisant le niveau de formation, la durée et la spécialisation.

Le développement de ressources humaines du secteur eau potable en RDC a amené la REGIDESO à se doter d'une structure de formation chargée de la coordination de la politique de l'entreprise en matière de la formation, et exécution des programmes élaborés.

Les activités de formation des agents occupent une place au sein de la REGIDESO.

En effet, la REGIDESO qui est une des grandes entreprises nationales d'intérêt public à caractère industriel, compte des nombreuses extensions à travers le pays tout entier.

Ceci pour lui permettre de répondre à la mission de l'Etat à savoir: la production et la distribution d'eau potable pour satisfaire les besoins des citoyens et de l'entreprise.

Pour atteindre ce but, la REGIDESO doit disposer des installations performantes mais aussi d'un personnel qualifié et motivé. La formation contribue à pourvoir l'entreprise d'un personnel ayant un tel profil.

Soucieuse de souligner l'importance de la formation au sein de l'entreprise la haute direction de la REGIDESO a mis en place une structure particulière notamment :

Les centres de formation de Kinshasa et de Lubumbashi, chargés de l'exécution des politiques et des programmes des formations arrêtés par la direction des ressources humaines.

Par ailleurs, la REGIDESO ne perd pas de vue que l'environnement dans lequel elle opère est en perpétuelle mutation. La technologie change vite et chaque année, des nouvelles approches de gestions ont mises au point, cela explique aussi l'importance que la REGIDESO accorde à ses activités de formation.

4.2.2. Centre de formation

A. Centre de formation de Kinshasa

Le site du Centre de formation de Kinshasa qui a abrité la direction de formation couvre une superficie de 370.

Ares dont 6000m³ de surface bâtie, comprenant les bâtiments, terrains des ports et voies carrossables. Il est situé à 10Km du Centre-ville dans la commune de Ngaliema. Il est équipé des allés de cours, des ateliers d'électromécanique et de plomberie, des bureaux, d'une cafétéria et d'une résidence avec chambres individuelles pour les stagiaires.

Une mini station de traitement d'eau d'une capacité de 20m³/h installée au bord du fleuve Congo complète les moyens techniques et pédagogiques dont dispose le centre. Cette dernière peut être considérée comme un sous-centre spécialisé. Elle dispose d'un bâtiment comprenant: une salle de cours, des bureaux, un laboratoire d'analyse, une salle de machine et un magasin pour le stockage des réactifs.

B. Centre de formation de Lubumbashi

Le centre de formation de Lubumbashi possède un terrain dont la superficie, est de 112 ares. Il est situé dans la Commune de Kampemba.

Il est composé d'un bâtiment administratif, des ailes de cours, de bureaux, des ateliers d'électromécanique et Plomberie et des terrains d'exercice en plein air.

Le centre dispose aussi d'une résidence avec chambre individuelle pour les stagiaires, d'une salle de récréation, d'un cafeteria, des magasins et d'une maison d'habitation.

4.2.3. Activités pédagogiques

La tâche essentielle de la direction de la formation consiste à organiser et gérer des programmes de formation, recyclage et perfectionnement dans les différents domaines intéressant les activités de la REGIDESO pour l'ensemble du personnel. Les différentes actions de formation organisée peuvent être groupées d'après les modalités suivantes :

- Cours dans les centres de formation de la REGIDESO;

- Stages de formation à l'étranger (bourses);
- Séminaires nationaux;
- Pratique professionnelle des étudiants dans les services de la REGIDESO;
- Placement des stagiaires dans les services de la REGIDESO ou dans des entreprises nationales;
- Cours du jour, du soir ou par correspondance du personnel de la REGIDESO dans les établissements nationaux ou étrange.

Une des préoccupations majeures de la direction de la formation est de faire de la formation, un ensemble d'actions cohérentes et pertinentes. Cette voie passe par une analyse des besoins réels individuels d'une part, et de l'entreprise d'autre part.

Le plan de formation répond ainsi à un souci d'amélioration des personnes par la mise en place d'actions de formations successives.

Ce plan de formation permettra notamment de répondre aux aspirations des agents grâce aux nombreuses possibilités offertes aussi bien en ce qui concerne l'amélioration de leur qualification professionnelle que leur promotion.

4.3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES

Cette section consiste le socle même de notre travail de fin de cycle de licence en gestion des ressources humaines.

Elle présente, analyse et interprète les réactions de nos enquêtés face aux questions qui leur ont été posées dans le cadre de notre recherche.

Ainsi, nous proposons de reprendre chaque question avant de présenter les tableaux de réaction et les commentaires y afférant.

4.3.1. Etablissement des protocoles

Un protocole est un document où sont inscrits les éléments de base portant essentiellement sur l'objet d'étude menée⁴⁷.

⁴⁷MULUMA MUNANGA, *Guide de chercheur en science sociale et humaine*, éd. SOGESES, Kinshasa, 2003, P.37

Nos protocoles ou guides étaient composés de deux options respectivement : l'identification de l'enquête et les questions de l'enquête.

Pour avoir les opinions réfléchies, nous avons utilisé les questions fermées. Les questions fermées sont celles qui définissent d'avance les différentes formes des réponses possibles. Elles comprennent les questions à choix multiples.

4.3.2. Distribution des protocoles dans la population

La population est l'ensemble de groupe concerné par une certaines identifications aux caractères précis.

En statistique, une population est un ensemble fini d'objets, d'unités ou d'individus bien déterminés sur les quels portent une observation et qui donne lieu à un traitement statistique.

En ce qui concerne notre étude, la population est constituée des agents (personnel) ou Ressources humaines de la REGIDESO.

C'est dans cette population que nous avons distribué aléatoirement les protocoles d'enquête de notre étude au nombre de 100.

4.3.3. Dépouillement et regroupement

Le dépouillement est un examen minutieux des documents et le regroupement est le fait de mettre en un tout en réunissant les éléments de même sens dans un groupe.

Nous avons regroupé en un ensemble les réactions de même sens après dépouillement effectué sur les protocoles recueillis pour tirer les fréquences.

4.3.4. Echantillon

L'échantillon est l'ensemble d'élément qui possède des caractéristiques qu'on observe, c'est le groupe des personnes représentatif d'une population définie⁴⁸.

⁴⁸TSHITONDOMUT W.D. ; *Précis de statistique diplomatique, académie diplomatique congolaise*, Séminaire janvier 2012, Kinshasa Ministère des affaires étrangères, P.12.

En pratique, il est souvent difficile et coûteux de mener une étude dans l'entièreté d'une population immense. De ce fait, une fraction représentative de celle-ci est tirée pour y mener les recherches précises ou quelconques, c'est l'échantillon. « Echantillonner, c'est choisir un nombre limité d'individus, d'objet ou d'évènement dont l'observation

Permet de tirer des conclusions applicables à la population entière à l'intérieur de laquelle le choix a été fait ⁴⁹».

Dans le cadre de cette étude, nous avons administré aléatoirement 100 protocoles dans la population professionnelle de la REGIDESO. Pour manque de disponibilité ou question de négligence observée dans certains agents et autres indisponibilités, nous n'avons pu récolter ou recueillis que 88 protocoles bien remplis. Ce qui détermine notre échantillon aux caractères aléatoires et de taille 88 unités.

Cet échantillon nous permet de former une banque de données pour traitement.

4.3.5. Traitement des données

Il s'agit à partir des données de l'échantillon, d'élaborer des tableaux statistiques qui représentent des résultats observés (fréquences en unité et en pourcentage) suivant les variables et mêmes retenus.

Les fréquences (f_i) sont le nombre de fois qu'une réponse ou réaction de même sens se répète dans le dépouillement.

- Les pourcentages sont obtenus par la formule ci-après :

$$\% = Fr \times 100$$

- Les fréquences relatives sont obtenues par la formule suivante :

$$Fr = \frac{Fa}{N}$$

De ces tableaux ci-dessous, nous dressons des graphiques exprimant les réactions majeures pour interprétations et analyses.

⁴⁹TSHITONDOMUT W.D.; op.cit,P.13

4.3.6. Résultats de l'enquête

Pour faciliter la compréhension, nous présentons les résultats, dans des tableaux statistiques de distribution suivant les variables et thèmes retenus tels que spécifiés dans les tableaux ci-dessous.

A. Questions d'identification des enquêtés

Dans cette partie de nos recherches, nous allons pouvoir nous entretenir avec l'échantillon de la population de nos enquêtes.

Les données collectées à travers le questionnaire dans cette recherche ont été dépouillées de la manière à dégager les différentes fréquences observées au niveau de chaque variable. A cet effet, nous avons appliqué la formule suivante :

Formule :

% = pourcentage

Fi = fréquence relative où Fr

ni = fréquence absolue où Fa

N = effectifs de l'échantillon.

$$Fr = \frac{Fa}{N}$$

% = Fr x 100

Question n°1 : Avez-vous quel âge ?

Tableau n°1 : Réaction des enquêtés selon leurs tranches d'âge

Age	Fa	Fr	%
25 à 35 ans	20	0.217	21.7
36 à 45 ans	32	0.348	34.8
46 à 55 ans	25	0.272	27.2
56 à 65ans	15	0.163	16.3
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Ce tableau nous indique que 32 sujets enquêtés, (soit 34,8%) de notre échantillon sont âgés de 36 à 45 ans ; 25 sujets enquêtés, (soit 27,2%) sont âgés 46 à 55 ans ; 20 sujets enquêtés, (soit 21,7) sont dans la tranche d'âgés de 25 à 35 ans ; et enfin, 15 sujets (soit 16,3%) sont représentés dans la tranche d'âgés de 56 à 65 ans.

Question n°2 : Quel est votre sexe ?

Tableau n°2 : Réaction des enquêtés selon le sexe

Sexe	Fa	Fr	%
Masculin	65	0.707	70.7
Féminin	27	0.293	29.3
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Dans ce tableau nous remarquons que sur l'ensemble de nos enquêtés, 65 (Soit 70,7%) de notre échantillon sont du sexe masculin, tandis que 27 sujets enquêtés (soit 29,3) de notre échantillon sont du sexe féminin.

Question n°3 : Quel est votre niveau d'étude ?

Tableau n°3 : Réaction des enquêtés selon leur niveau d'étude

Réaction	Fa	Fr	%
Licencié(e)	25	0.272	27.2
Gradué(e)	34	0.370	37
Diplômé d'Etat	29	0.315	31.5
Sans niveau	4	0.043	4.3
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Au regard de ces résultats, il sied de signaler que 92 sujets enquêtés qui représentent notre taille d'échantillon, 34 (soit 37%) de notre échantillon sont des licenciés ; 29 enquêtés (soit 31,5%) de notre échantillon sont des gradué(e)s ; 25 (soit 27,2%) de notre échantillon sont des diplômé(e)s d'état ; et 4 sujets soit (4,3%) de notre échantillon représentent les agents sans niveau.

Question n°4. Quelle est votre ancienneté à la REGIDESO ?

Tableau n°4 : Réaction des enquêtés selon L'ancienneté

Ancienneté	Fa	Fr	%
Moins de 2 ans	15	0.163	16,3
2 à 5 ans	26	0.283	28,3
5 à 10 ans	32	0.348	34,8
Plus de 10 ans	19	0.206	20,6
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Ce tableau nous indique que 32 sujets (soit 34,8%) de notre échantillon ont une ancienneté de 5 à 10 ans ; 26 sujets enquêtés, (soit 28,3%) de notre échantillon ont une ancienneté de 2 à 5 ans ; 19 sujets (soit 20,6%) de notre échantillon ont une ancienneté de plus de 10ans et enfin 15 sujets enquêtés (soit 16,3%) ont une ancienneté de moins de 2 ans.

Question n° 5 : Quel est votre statut matrimonial ?

Tableau n° 5 : Réaction des enquêtés selon leur statut matrimonial

Etat-civil	Fa	Fr	%
Marié (e)	35	0,380	38
Célibataire	37	0,402	40,2
Divorcé(e)	12	0,130	13
Veuf (ve)	8	0,087	8,7
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : A la manière de ce tableau, le constat fait est que sur les 92 enquêtés comme la taille d'échantillon, 37 enquêtés (soit 40,2%) sont célibataires ; 35 enquêtés (soit 38%) sont des mariés ; 12 sujets (soit 13%) sont des divorces et 8 sujets (soit 8,7%) sont des veufs (ve).

Question n°6 : Quelle est votre catégorie professionnelle ?

Tableau°6 : Répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle

Catégorie	Fa	Fr	%
Cadre supérieur	22	0,239	23,9
Cadre opérationnel	38	0,413	41,3
Main d'œuvre	32	0,348	34,8
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Le tableau ci-dessus nous montre 38 enquêtés (soit 41,3) sont des cadres supérieurs ; 32 enquêtés (soit 34,8%) sont des mains d'œuvres ; et 22 enquêtés (soit 23,9%) sont des cadres supérieurs.

B. Questions ayant trait à l'étude

Pour vérifier nos hypothèses, il est nécessaire d'interpréter les résultats obtenus lors de la collecte des données.

Question n°7 : Avez-vous déjà entendu parler de la Gestion des ressources Humaines ?

Tableau n°7 : Réaction des enquêtés par rapport à la connaissance de la GRH.

Réaction	Fa	Fr	%
Oui	92	1	100
Non	0	0	0
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Le tableau ci-haut nous fait remarquer tous nos sujets enquêtés ont déjà entendu parler de la gestion des ressources humaines à raison de 100% de notre échantillon.

Question n°8 : Comment est-ce que la REGIDESO procède-t-elle à l'embauche de son personnel ?

Tableau n°8 : Réaction des enquêtés par rapport à l'embauche

Réaction	Fa	Fr	%
Recommandation	42	0,457	45,7
Concours	20	0,217	21,7
Connaissance	30	0,326	32,6
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : A la lumière de ce tableau, il sied de constater que 42 sujets enquêtés (soit 45,7%) de notre échantillon sont embauchés par recommandation ; 30 sujets (soit 32,6%) par connaissance ; et enfin 20 sujets enquêtés (soit 21,7%) sont embauchés par concours.

Question n°9 : Comment étiez-vous informés du recrutement au sein de la REGIDESO ?

Tableau n°9 : Réaction des enquêtés par rapport au recrutement

Réaction	Fa	Fr	%
Presse écrite	9	0,098	9,8
Audiovisuel	35	0,380	38
Internet	16	0,174	17,4
Bouche à l'oreille	32	0,348	34,8
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Les réactions contenues dans ce tableau montrent que plusieurs agents engagés à la REGIDESO ont eu vent du recrutement via l'audiovisuel en raison de 38%, soit 35 sujets enquêtés ; les 32 sujets enquêtés soit 34,8% sont informés par la technique de bouche à l'oreille ; les 16 autres sujets soit 17,4 % via internet ; enfin les 9 enquêtés restants ont été informés du recrutement par le biais de presse écrite soit 9,8%.

Question n°10 : Quels sont les critères exigés pour obtenir une promotion de Grade au sein de la REGIDESO ?

Tableau n°10 : Réaction des enquêtés par rapport à la promotion

Réaction	Fa	Fr	%
Ancienneté	53	0,576	57,6
Concours	10	0,109	10,9
Compétence	29	0,315	31,5
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Il sied de constater à travers le tableau ci-dessus que la promotion au sein de la REGIDESO s'octroi souvent par l'ancienneté des agents à raison de 57,6% soit, 53 des 92 sujets enquêtés affirment avoir été promus grâce à leur ancienneté au sein ; 29 sujets enquêtés soit 31,5% ont eu la promotion grâce à leurs compétences et 10 sujets soit 10,9% par le concours.

Question n°11 : Est-ce que la REGIDESO organise-t-elle des formations pour son personnel ?

Tableau n°11 : Réaction des enquêtés par rapport aux formations

Réaction	Fa	Fr	%
Oui	82	0,891	89,1
Non	10	0,109	10,9
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Il sied de remarquer que la REGIDESO organise la formation au sein de son entité en raison de 89.1% du moins ce qu'affirment la majorité de ces agents contre 10.9% qui ne sont pas d'avis.

Question n°12 : Quels sont les facteurs de motivation qui existent à la REGIDESO ?

Tableau n°12 : Réaction des enquêtés par rapport aux facteurs de motivation

Réaction	Fa	Fr	%
Rémunération	60	0,652	65,2
Communication	10	0,109	10,9
Formation	22	0,239	23,9
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : De cette analyse, il ressort que 60 enquêtés soit 65,2% appuient le côté rémunération ; 22 enquêtés soit 23,9% sur la formation contre 10% soit 10,9% par communication.

Question n°13 : Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à votre Rémunération ?

Tableau n°13 : Réaction des enquêtés par rapport à la rémunération

Réaction	Fa	Fr	%
Très satisfait	27	0,293	29,3
Satisfait	25	0,272	27,2
Insatisfait	40	0,435	43,5
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Après la lecture de ce tableau ci-haut, nous remarquons que 40 enquêtés soit 43,5% sont insatisfait ; 27 enquêtés soit 29,3% sont très satisfaits ; et 25 enquêtés soit 27,2% sont satisfait.

Question n°14 : Comment appréciez-vous votre rémunération ?

Tableau n°14 : Répartition des enquêtés selon leur appréciation pour la Rémunération accordée par la REGIDESO

Réaction	Fa	Fr	%
Bonne	32	0,348	34,8
Mauvaise	60	0,652	65,2
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : A l'issue de ce tableau, nous pouvons dire que, 60 soit 65,2% des sujets enquêtés n'apprécient pas leurs rémunérations ; et les 32 enquêtés soit 34,8% ont un avis favorable par rapport à leurs rémunérations.

Question n°15 : La REGIDESO a-t-elle une bonne politique de gestion des Ressources humaines ?

Tableau n°15 : De la politique de GRH à la REGIDESO

Réaction	Fa	Fr	%
Oui	40	0,435	43,5
Non	52	0,565	56,5
TOTAL	92	1	100

Source : Sur base de nos enquêtes

Interprétation : Au regard de ces questions ci-dessus, nous constatons que 52 enquêtés soit 56,5% ont un avis négatif par rapport à la politique de GRH ; par opposition des 40 enquêtés soit 43,5%.

Conclusion partielle

Le chapitre que nous venons d'achever a été le plus pratique dans le sens où nous avons pu présenter, analyser et interpréter les résultats de nos enquêtes. Par ailleurs, c'est au travers de ce chapitre que nous avons mis de l'éclairage de notre démarche méthodologique qui est partie d'un échantillon et un questionnaire d'enquête pour récolter toutes les informations nécessaires à

la rédaction de ce texte. Nous sommes parvenu ensuite à analyser à travers les tableaux, les différents avis des enquêtés.

De ces faits, nous avons obtenus les résultats ci-après :

- ✓ Il sied de constater que 42 sujets enquêtés (soit 45,7%) de notre échantillon sont embauchés par recommandation ; 30 sujets (soit 32,6%) par connaissance ; et enfin 20 sujets enquêtés (soit 21,7%) sont embauchés par concours ;
- ✓ La REGIDESO organise la formation au sein de son entité en raison de 89.1% du moins ce qu'affirment la majorité de ces agents contre 10.9% qui ne sont pas d'avis ;
- ✓ Quant à la rémunération, 60 soit 65,2% des sujets enquêtés n'apprécient pas leurs rémunérations ; et les 32 enquêtés soit 34,8% ont un avis favorable par rapport à leurs rémunérations.

Forts de ces résultats, notre hypothèse de départ a donc été infirmée bien que nous pouvons constater qu'il a régulièrement des formations au sein de cette entité.

CONCLUSION GENERALE

Nous voici arrivé au terme de notre recherche qui a porté sur la problématique de la gestion des ressources humaines dans une entreprise publique transformée en société commerciale. Cas de la Régie de Distribution d'Eau. REGIDESO en sigle, de 2015 à 2019.

Tout au long de cette étude, notre préoccupation majeure a gravité autour des questions suivantes :

- Comment la REGIDESO procède pour acquérir des nouvelles ressources humaines ?
- Est-ce que la REGIDESO organise-t-elle des formations pour son personnel ?
- Le personnel de la REGIDESO est-il bien rémunéré ?

Nous avons estimé à titre d'hypothèses que :

- la procédure pour acquérir une nouvelle ressource humaine au sein de la REGIDESO serait d'abord avoir un poste vacant, chercher le personnel ayant le profil du poste exigé
- la formation étant un outil incontournable dans une entreprise, la REGIDESO organiserait des formations pour son personnel ;
- la présence de la formation professionnelle adapterait, les bonnes pratiques de recrutement et du respect de la législation nationale ainsi, qu'une rémunération équitable serait à la base du bon fonctionnement de Gestion Ressources Humaines de la REGIDESO.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons faits recours aux méthodes analytique, historique et descriptive, appuyées par les techniques documentaire, d'interview et statistique.

Après analyse et interprétation des données recueillies sur terrain, nous avons abouti aux résultats suivants :

- ✓ Par rapport à l'embauche au sein de la Régie de Distribution d'Eau n'a pas une bonne politique d'embauche de son personnel tel que confirme le tableau n°8. Qui nous fait savoir que 45,7% des agents sont embauchés par recommandation, 32,6% embauchés par connaissance, et nous constatons une faiblesse par rapport au nombre des agents qui sont engagés par concours soit 21,7% ;

- ✓ La formation étant un outil important pour pousser les agents à être performant et adapter par rapport à la nouvelle technologie, à la Régie de Distribution d'Eau tel que confirme 89,1% de nos enquêtés à travers le tableau n°11, la REGIDESO organise des formations pour son personnel.
- ✓ Les agents de la Régie de Distribution d'Eau ne sont pas bien rémunérés car la REGIDESO n'applique pas une bonne politique de rémunération dans sa gestion tel que confirme tableau n°14 par rapport à l'appréciation de la rémunération qui nous fait constater que 65,2% des sujets enquêtés n'apprécient pas leurs rémunérations ;

Fort de ces résultats ; nos hypothèses de départ ont donc été infirmées. Ainsi la problématique que rencontre la REGIDESO est plus sur le plan de la rémunération et le recrutement par rapport à leur politique de recrutement des agents qui sont embauchés. Compte tenu de ce fait, nous avons formulé les suggestions ou recommandations suivantes :

- ✓ La REGIDESO doit mettre à la retraite, le personnel en état de vieillesse ;
- ✓ Diversifier les fonctions et grades à tout personnel au lieu de politiser l'Entreprise en voyant les provenances : tribales, religieuses, etc., tout personnel doit jouir de son droit ;
- ✓ Embaucher les hommes et les femmes capables de travailler et d'apporter leur pierre à l'épanouissement de l'Entreprise ;
- ✓ Veiller au bon fonctionnement du département des Ressources Humaines parce que ce dernier occupe une place très importante pour la vie économique et managériale d'une Entreprise ;
- ✓ Veiller à ce que le Personnel soit motivé au moment convenu ;
- ✓ La REGIDESO doit faire de tout son mieux pour maintenir l'hygiène du personnel au travail afin mettre ses agents dans les bonnes conditions à l'occurrence, éviter la surpopulation du Personnel dans les différents bureaux, leur donner un bon équipement assurant une bonne aération ;
- ✓ La REGIDESO doit penser à améliorer les conditions de vie du Personnel en leur dotant d'une enveloppe salariale consistante en tenant compte du niveau d'études de tout un chacun, afin de répondre à leurs besoins ;

- ✓ Elle doit fournir un grand effort pour payer la prime d'encouragement à son Personnel ;
- ✓ Un transport du Personnel afin de leur inciter à la prise de conscience pour continuer à faire mieux dans leur mode de prestation de services pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs d'une manière efficace.

Nous pouvons affirmer avoir traité de l'essentiel de notre thème sans avoir l'intention de l'avoir épuiser. Au regard de ce qui précède, nous sommes le seul responsable à être blâmé quant aux imperfections de fond et de forme afin de parfaire nos prochains rapports de recherche car la perfection est de nature divine.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. COHEN, E. et NORDMANN, Technique d'Organisation et de Gestion Financière des Entreprises, Tome I et Dunod, Paris, 1976
2. DOBILL, M., Comptabilité OHADA. Tome III, Karthala et AECC, France, 2013
3. Du champ D. Guer L., la gestion de RH, éd. Hommes et technique, paris 2006
4. Festinger L. et Katz D., les méthodes de recherche en science sociales, PUF, paris 1975
5. Goode J.W., Méthode en recherche sociale, New-York, éd. MC Graw-hill, Book company, 1995.
6. GOSSELIN, S. et CARRIÈRES, J., Psychologie du travail et comportement organisationnel, les éditions de la chènevière, Montréal, 200
7. Grawitz, Méthodes de recherche en sciences sociales, 8ème éd, Dalloz, Paris 1991
8. Grawitz M., Méthodes des sciences sociales, éd. Dalloz, Paris 1979
9. Herzberg, F., le travail de la nature de l'homme, Paris EME, 1971
10. KIDINDA SHANDUNGO, Ph. D., Les principes généraux de management, éd. CERUP, Kinshasa. 2005
11. KINZONZI, V., Comptabilité Elémentaire. Tome I, Ed. Foucher, Paris, 1989
12. KINZONZI, V.P., Contrôle de gestion et développement, éd. Kinshasa, 1989
13. KINZONZI, V.P., Contrôle de gestion et développement, éd. Kinshasa, 1989
14. KITOP, J., A propos de la profération des taxes au zaïre : Quelques réflexions, In Entrepreneur, n°34, 1995
15. LASSORT, J., et CLAVIER J.L., Les P.M.E dans les pays ACP ; In Courrier. n°115, Mai-Juin, 1989
16. LEBOYER, C.L., La motivation dans les entreprises, Edition d'Organisation, 1998
17. MASLOW, A., Théories de la motivation Humaine, paru en 1943
18. MUCHELLI, R., Questionnaire d'enquête psychologique, édit, PUF, Paris 1976
19. MULUMA MUNANGA, Guide de chercheur en science sociale et humaine, éd. SOGESES, Kinshasa, 2003

20. MULUMA, A., *Législation du travail et sécurité sociale en RDC*, éd. Harmattan, paris, 2014
21. PERETTI, Y-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 2011
22. SEKIOU L. et BLONDIN L. ; *gestion du personnel*, éd. d'organisation, paris, 1986
23. SILEMA, *Encyclopédie de l'Economie de gestion*. Ed. DUNOD, paris, 1985
24. TERRY G. et FRANKLIN S. ; *Les principes de management*, 8ème éd. la collection gestion Jouve, paris, 1985
25. VERHULT, A., *Economie Politique*. éd. CRP, Kin 1,1984

II. DOCUMENTS INEDITS

1. BILALI, H. B., *Je diagnostique financier au sein d'une entreprise publique, cas de la REGIDESO*, UPN, Mémoire, 2008, p.17
2. KIKALULU C., *GRH à travers le recrutement et la formation au sein d'une entreprise publique transformée en société commerciale cas de la REGIDESO*, mémoire de licence, FASEG, UPN, 2018
3. MWISANGIE BUKASSA V., *GRH et son impact sur la mobilisation du personnel dans une entreprise publique transformer en société commerciale cas de la REGIDESO*, mémoire FASEG, UPN, 2017
4. Pascos LUKULA MUHINDO ; *GRH au sein de la DGRAD*, mémoire UNIKIN, 20015-2016

III. NOTES INEDITES

5. FEKKAK. U., *Cours de Gestion Financière S5pdf*, 2012-2013.
6. MAMBI EL'S, F., Note de cours « *Classification des emplois et rémunération* », L1 RH, UPN, 2015–2016
7. MAMBI F., *gestion des ressources humaines, L1 GRH*, UPN, 2018
8. MASSAMBA S. *Séminaire de gestion des ressources humaines, L1 GRH*, UPN, 2016
9. MASSAMBA, S. *Note de cours gestion des ressources humaines, G3 Economie*, UPN, Kinshasa, 2014-2015

IV. DOCUMENTS D'ARCHIVES

10. *Cette disposition est revue, car selon l'article 2 de la loi n°08/007 du 07 juillet 2008 : sur les entreprises publiques sont, selon le cas : Transformées en sociétés commerciales ; Transformées en*

Etablissements publics ou en Services publics ; Dissoutes et liquidées (Journal officiel, numéro spécial, 49 années, 12 juillet 2008)

11. *Cette loi est modifiée par la loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques.*
12. *Journal Officiel : Loi n°8/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille*
13. *Journal Officiel : Loi n°8/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille, Kinshasa, 2008.*
14. *REGIDESO, 50 ans de développement de service du pays*
15. *TSHITONDOMUT W.D. ; Précis de statistique diplomatique, académie diplomatique congolaise, Séminaire janvier 2012, Kinshasa Ministère des affaires étrangères*

TABLE DES MATIERES

EPIGRAPHE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
RESUME.....	vii
ABSTRACT	ix
LISTES DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
1. Etat de la question	2
2. Problématique	3
3. Hypothèse	4
4. Objectifs, choix et intérêt du sujet	5
5. Méthodes et techniques utilisées	5
6. Délimitation du sujet	6
8. Plan sommaire.....	7
CHAPITRE PREMIER : CONSIDERATIONS THEORIQUES ET CONCEPTUELLES	8
1.1. Aperçu sur la gestion	8
1.1.1. Définitions.....	9
1.2. NOTION SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	12
1.2.1. Définitions.....	12
1.2.2. Objectifs	13
1.2.3. La fonction ressources humaines dans les organisations	15
1.3. NOTION DE L'ENTREPRISE	20
1.3.1. Définitions.....	20
1.3.2. Rôles de l'entreprise	20
1.3.3. Objectif	21

1.3.4. But d'une entreprise.....	21
1.3.5 Formes d'entreprises.....	21
1.3.6. Classification des entreprises.....	22
1.3.7. Délimitation de l'entreprise.....	27
1.3.8. Fonctions des entreprises.....	28
1.3.9. Traits caractéristiques des entreprises.....	29
Conclusion partielle.....	30
CHAPITRE 2 : LA MOTIVATION EN MILIEU DU TRAVAIL.....	32
2.1. NOTION DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL.....	32
2.1.1. Définitions.....	32
2.1.2. Le cadre juridique et les concepts actuels de la motivation.....	37
2.2 : DIFFÉRENTES THÉORIES DE LA MOTIVATION.....	41
2.2.1. Le travail à la chaîne ; Taylor (1911).....	42
2.2.2. Les relations humaines : Elton Mayo (1940).....	43
2.2.3. Le Modèle hiérarchique de Maslow (1954).....	44
2.2.4 .L'enrichissement du travail : Herzberg (1971).....	45
2.2.5. Les théories X et Y de Mac Gregor (1960).....	46
2.2.6. La théorie de Vroom (1964).....	47
2.2.7. La motivation interne et la motivation externe: EL Deci (1975).....	47
Conclusion partielle.....	48
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE LA REGIE DE DISTRIBUTION D'EAU (REGIDESO)..	49
3.1. ENJEUX NATIONAUX DE LA RÉFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES.....	49
3.1.1. Réforme (transformation) des entreprises publiques en sociétés commerciales.....	49
3.1.2. La Réforme du sous-secteur de l'Eau.....	52
3.1.3. Localisation.....	54
3.1.4. Aperçu historique.....	54
3.1.5. Mécanisme de fonctionnement.....	57
C. Organigramme Général de la REGIDESO.....	60

3.1.6. Organisation structuro- fonctionnelle	61
3.1.7. Apport de la REGIDESO au développement socio-économique de la République Démocratique du Congo	63
CHAPITRE QUATRIEME : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES SUR LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA REGIDESO.....	64
4.1 : APERÇU SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA REGIDESO ...	64
4.1.1. Les conditions d'engagement et de la période d'essai	64
4.1.2. De la promotion à la RÉGIDESO.....	66
4.1.3. Plan de carrière	66
4.1.4. Du détachement	69
4.1.5. De la rémunération,	69
4.2. FORMATION DU PERSONNEL AU SEIN DE LA REGIDESO	70
4.2.1. La formation et le perfectionnement professionnels.....	70
4.2.2. Centre de formation	72
4.2.3. Activités pédagogiques	72
4.3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES	73
4.3.1. Etablissement des protocoles	73
4.3.2. Distribution des protocoles dans la population	74
4.3.3. Dépouillement et regroupement.....	74
4.3.4. Echantillon.....	74
4.3.5. Traitement des données	75
4.3.6. Résultats de l'enquête	76
Conclusion partielle.....	83
CONCLUSION GENERALE	85
BIBLIOGRAPHIE	88
TABLE DES MATIERES	91