

**UNIVERSITÉ PROTESTANTE DE  
LUBUMBASHI**  
**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET MANAGEMENT**

---



**L'IMPLICATION AU TRAVAIL DES  
FONCTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE  
DANS LES TÂCHES PROFESSIONNELLES**

**CAS DE LA DIVISION DES HYDROCARBURES**

**KASHOTO YAV ABEL**

Mémoire présenté et défendu en vue de l'obtention  
du grade de Licencié en gestion des ressources  
humaines

**OCTOBRE 2020**

**UNIVERSITÉ PROTESTANTE DE  
LUBUMBASHI**  
**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET MANAGEMENT**

---



**L'IMPLICATION AU TRAVAIL DES  
FONCTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE  
DANS LES TÂCHES PROFESSIONNELLES**

**CAS DE LA DIVISION DES HYDROCARBURES**

**KASHOTO YAV ABEL**

Mémoire présenté et défendu en vue de  
l'obtention du grade de Licencié en gestion des  
ressources humaines

**Directeur** : Professeur Pascal SEM MBIMBI

**ANNÉE ACADÉMIQUE 20-202**

## DÉDICACE

A mes très chers parents KAJIL YAV VALERIE et ZAÏNA MBOMBO Geneviève, pour tant de privation et des sacrifices consentis pour mon instruction. Ma considération pour vous est si grande qu'elle ne peut être mesurée et ma reconnaissance à votre égard ne peut atteindre ce que vous avez fait pour moi.

A vous mes frères : FRANCK YAV, MARC YAV, DISMAS YAV, BENJAMIN YAV et ma sœur JULIE MUGALU YAV, à mes cousins et cousines Irenée SANGWA TITAN, Marie Christine, Sabine BONVE, Gloire KITUNGWA, à ma feu tante Aimée BONVE à toi Olive NKIMBA ce travail est le fruit de vos conseils prodigués à mon endroit.

## **REMERCIEMENTS**

Ce travail qui clôture notre fin de cycle de licence, est une opportunité pour adresser nos remerciements au personnel administratif et scientifique de la faculté de Science économique et Management pour avoir contribué significativement à notre formation par leur savoir ainsi que par leur bonne volonté.

Nous tenons à remercier sincèrement le professeur SEM MBIMBI Pascal notre directeur pour nous avoir assisté tout au long de l'élaboration de ce travail, pour le temps qu'il a consacré à notre faveur, pour ses idées, ses remarques, ses conseils et encouragements afin que ce travail prenne forme sans oublier notre humble codirecteur Monsieur SIPILA KAHOZI Emmanuel, sans lui, ce travail n'aurait pas eu de sens. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

Nos remerciements s'adressent également à nos chers amis, collègues, compagnons de lutte et connaissances : Moïse KAKESE, Franklyn YUMA, Mike TSHIKA, ALUNGA Jonathan, Osée KIBAMBE, Abel KABEMBA, JACK MALOBA, Samuel UMBAMBA, pour leur soutien moral.

Nous adressons aussi nos remerciements aux différentes institutions financières enquêtés et aux Petites et moyennes entreprises de notre ville de Lubumbashi pour leur aide et leur franche collaboration. Leurs contributions été un grand apport pour l'élaboration de ce travail.

A tous, nous disons merci.

## TABLE DES MATIERES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CHAPITRE I : INTRODUCTION GENERALE.....</b>  | <b>1</b>  |
| I.1. PHENOMENE OBSERVE .....  | 1         |
| I.2. LE PROBLEME A ELUCIDER.....  | 1         |
| I.3. LA QUESTION DE DEPART .....  | 1         |
| I.4. LA REVUE DE LITTERATURE .....  | 2         |
| I.5. PROBLEMATIQUE .....  | 4         |
| I.6. LES HYPOTHESES .....   | 7         |
| I.7. LES METHODES ET TECHNIQUES DE RECHERCHE .....  | 7         |
| <i>I.7.1. Les méthodes et techniques de collecte des données.....</i>                                     | <i>7</i>  |
| <i>I.7.2. La méthode et technique de traitement des données .....</i>                                     | <i>8</i>  |
| I.8. L'OBJECTIF POURSUIVI PAR LA RECHERCHE.....   | 9         |
| I.9. JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE .....  | 9         |
| I.10. DELIMITATION SPATIO-TEMPORELLE.....   | 10        |
| I.11. PLAN PROVISOIRE .....   | 10        |
| <b>CHAPITRE II : LES FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS DE<br/>L'IMPLICATION DES SALARIES .....</b>     | <b>11</b> |
| SECTION 1 : IMPLICATION .....   | 11        |
| <i>I.1.1 Définition .....</i>   | <i>11</i> |
| <i>I.1.2. Implication, motivation et satisfaction.....</i>  | <i>12</i> |
| <i>I.1.2.1. La motivation .....</i>   | <i>12</i> |
| <i>I.1.2.2. Satisfaction .....</i>  | <i>14</i> |
| <i>I.1.3. Les caractéristiques de l'implication.....</i>  | <i>14</i> |
| <i>I.1.4 Les déterminants de l'implication au travail.....</i>  | <i>15</i> |
| <i>I.1.5. Les formes et les dimensions de l'implication.....</i>  | <i>16</i> |
| <i>I.1.6. Les effets de l'implication au travail .....</i>  | <i>17</i> |
| <i>I.1.7 Les différents aspects de l'implication du personnel .....</i>                                   | <i>17</i> |
| <i>I.1.8 Management de l'implication du personnel.....</i>  | <i>18</i> |
| <i>I.1.9 Engagement et implication.....</i>   | <i>19</i> |
| <i>I.1.10 Les conditions de l'implication.....</i>  | <i>21</i> |
| <i>I.1.11 Les effets organisationnels.....</i>  | <i>21</i> |
| <i>I.1.12 Comment favoriser l'implication ? .....</i>   | <i>22</i> |
| <i>I.1.13 L'implication et la prise en compte des objectifs de la structure ?.....</i>                    | <i>23</i> |
| <i>I.1.14 L'implication du personnel et la culture d'entreprise .....</i>                                 | <i>24</i> |
| <i>I.1.15. La mesure de l'implication du personnel.....</i>   | <i>24</i> |
| <b>CHAPITRE III : CHAMP EMPIRIQUE .....</b>   | <b>25</b> |
| III.1. PRÉSENTATION DE LA DIVISION DES HYDROCARBURES .....  | 25        |
| <i>III.1.1. SITUATION GEOGRAPHIQUE DE LA DIVISION .....</i>   | <i>25</i> |
| <i>III.1.2. HISTORIQUE.....</i>   | <i>25</i> |
| <i>III.1.3. MISSIONS DE LA DIVISIONS DES HYDROCARBURES .....</i>  | <i>25</i> |
| <i>III.1.4. APPELLATION HYDROCARBURES .....</i>   | <i>26</i> |
| III.2. NOTION SUR LES HYDROCARBURES .....   | 26        |
| <i>III.2.1. SORTE ET CIRCUIT PETROLIER OU DE SORTE ET CIRCUIT PETROLIER OU DES<br/>HYDROCARBURES.....</i> | <i>26</i> |
| <i>III.2.2. L'OCTROI DE L'AUTORISATION DE PROSPECTION.....</i>  | <i>27</i> |
| III.3. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT .....   | 28        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CHAPITRE IV : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE .....</b>   | <b>33</b> |
| IV.1. PRESENTATION DES DONNEES .....  | 33        |
| <i>IV.1.1. Présentation des données qualitatives. ....</i>  | <i>33</i> |
| IV.1.1.1. Retranscription des données de l'enquête. ....  | 33        |
| IV.1.1.2. Traitement des données.....   | 34        |
| IV.1.1.3. Retranscription des entretiens. ....  | 34        |
| IV.1.1.4. Rattachement des éthiques avec les thèmes. ....   | 36        |
| IV.1.1.5. Facteurs déclencheurs de la non implication des agents dans les tâches professionnelles et la décision de validation..... | 38        |
| IV.1.1.6. CARTHOGRAPHIE DES FACTEURS .....  | 39        |
| IV.2. INTERPRETATION ET APPRECIATION DES RESULTATS .....  | 42        |
| IV.3. DISCUSSIONS DES RESULTATS .....   | 43        |
| <i>IV.3.1. Et du point de vue divergence de la motivation au travail.....</i>   | <i>43</i> |
| <i>IV.3.2. Le niveau d'influence des facteurs déclencheurs de l'implication des agents dans leurs tâches professionnelles.....</i>  | <i>44</i> |
| IV.4. CRITIQUES ET RECOMMANDATIONS.....   | 45        |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>  | <b>46</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>  | <b>48</b> |

## LISTE DES TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 : Implication organisationnel et implication au travail.....       | 18 |
| Tableau 2 : L'attachement et conséquence sur la qualité de travail.....      | 20 |
| Tableau 3 : Profil de répondants aux entretiens. ....                        | 34 |
| Tableau 4 : Rattachement des éthiques avec les thèmes. ....                  | 36 |
| Tableau 5 : Facteurs déclencheurs .....                                      | 38 |
| Tableau 6 : Classification des facteurs explicatifs par rapport au 5 M ..... | 40 |

## LISTE DES FIGURES

|  |    |
|--|----|
| Figure 1 : Pyramide de Maslow .....  | 3  |
| Figure 2 : Les facteurs de motivation et de démotivation (KARL HERTZBERG)..... | 13 |
| Figure 3 : Cartographie des facteurs déclencheurs.....                         | 39 |
| Figure 4 : Graphe air .....  | 40 |
| Figure 5: Diagramme d'ISHIKAWA .....   | 41 |



**L'Université Protestante de Lubumbashi n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans le cadre d'un travail scientifique. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.**

## NOTE DE SYNTHÈSE

Les résultats obtenus dans cette étude indiquent, premièrement, que les facteurs de issus de l'hypothèse retenus dans nos entretiens ont une influence négative sur l'implication des travailleurs de la Division des Hydrocarbures dans les tâches professionnelles tel que l'indique le tableau n°4. Dans ce tableau les causes négatives sont étayées dont le salaire insuffisant, les irrégularités de paiement des salaires des agents, les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace de contrôle permanent interne et le niveau d'éthique et déontologique professionnelle des agents ; respectivement avec un pourcentage moins de 50% dont influence des facteurs dans notre analyse où les irrégularités de paiement des salaires des agents représentent la côte la plus influente dans la démotivation ou la non implication des agents de la division des hydrocarbures dans leurs tâches professionnelles soit 31% ; suivi du facteurs salaire insuffisant 26% d'influence ; les autres facteurs tels que les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace et le niveau précaire d'éthique et déontologie professionnelle des agents avec respectivement des proportions de 21% ; 4% et 22%. Tous ces voyant nous ont permis de valider nos hypothèses vu l'influence de la non implication des travailleurs de la division des hydrocarbures.

# CHAPITRE I : INTRODUCTION GENERALE

## I.1. PHENOMENE OBSERVE

Le phénomène observé étant considéré comme une pré-enquête sur le problème de recherche, nous avons été soumis à une pré-recherche où nous avons abouti aux faits de démotivation professionnelle, devenus courant dans l'administration publique que voici :

- Arrivée tardive des travailleurs au service ;
- Sèchement des activités avant les heures d'arrêt des services ;
- Manque de motivation dans l'exécution des tâches professionnelles ;
- Arriérés de paiement ;
- Un nombre élevé des agents non reconnus par la fonction publique ;
- Les conditions précaires au travail ;...

Ces faits ont été à la portée de notre recherche qui nécessitent des explications et analysent afin d'apporter un plus dans les recherches menées sur cette problématique.

## I.2. LE PROBLEME A ELUCIDER

Pour traiter un problème, il faut d'abord le définir, identifier les causes, trouver une solution, lancer les actions, et enfin suivre les résultats (Meunier, 2019).

C'est ainsi qu'à ce qui concerne notre étude, quelles que soient les conditions d'amélioration du travailleur de la fonction publique, cette dernière étant marquée par les mauvaises conditions socio-économiques des ouvriers et d'un déficit d'épanouissement au travail, tel est le problème auquel ce travail se veut ce privilège d'apporter une explication dans les lignes suivantes.

C'est ainsi que la finalité de ce travail est de comprendre, en situation, de comprendre le comportement des fonctionnaires dans l'exécution des tâches professionnelles et ensuite analyser ce que l'homme peut apporter dans la société une fois satisfait dans ces besoins.

## I.3. LA QUESTION DE DEPART

Afin de répondre à la vision de cette recherche, nous nous sommes posé une question de départ que voici : « **Pourquoi les agents de la fonction publique ne sont-ils pas motivés pour exécuter les tâches professionnelles ?** »

## I.4. LA REVUE DE LITTERATURE

Afin de réaliser ce travail, quelques travaux théoriques et pratiques ont été consultés pour nous permettre de bien structurer nos idées théoriques et empiriques sur ce thème de recherche. C'est ainsi que, nous citons les recherches de :

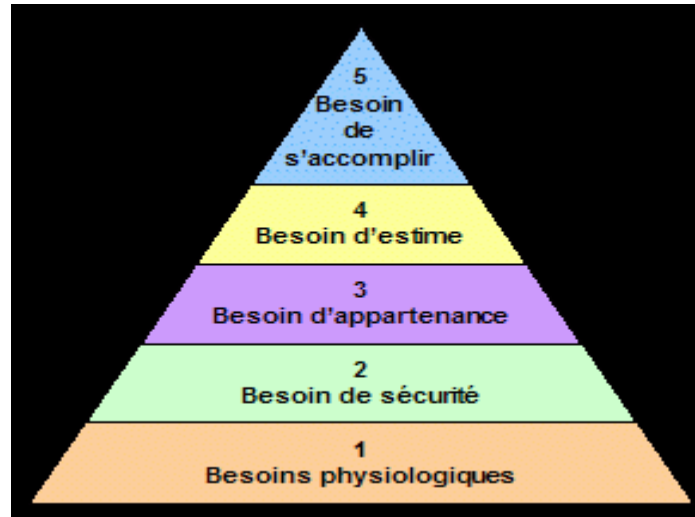
**MASLOW (1943)**, dans son ouvrage « *A Theory of Human Motivation* »

Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940. Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

- ❖ **Les besoins physiologiques** : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...
- ❖ **Les besoins de sécurité** : Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- ❖ **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe** : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.
- ❖ **Les besoins d'estime, de respect et de confiance** : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
- ❖ **Les besoins de développement personnel** : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :

**Figure 1 : Pyramide de Maslow**



Source : Pyramide de MASLOW : *Theory of Human Motivation*, 1943

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

**H. Herzberg (1970)**, ce dernier parle sur l'enrichissement des tâches au travail. En repérant des éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation. **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...). **Les facteurs** relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu. Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

Nous citons aussi **la théorie Y de Mc GREGOR (1960)** où considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des

responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher. Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

## **I.5. PROBLEMATIQUE**

Les travailleurs constituent, pour l'entreprise, un outil important dans l'atteinte des objectifs fixés, dans le bon fonctionnement des tâches professionnelles, dans les activités de l'institution privée tout comme publique et dans l'organisation professionnelle compte tenu des règles de ladite société. Leur comportement est fixé par rapport aux valeurs morales et physiques présentes et accordées dans la société.

L'environnement présente des faits favorables ou défavorables pour un meilleur climat professionnel à l'égard de toutes les parties prenantes, employé et employeur, d'où seuls les visionnaires peuvent imposer de règles efficace professionnelles.

Stimulés probablement par ce faits ; la plus part des auteurs ayant contribué à la réflexion sur ce sujet ont centré leurs travaux en mettant l'homme au centre de tout, sur ses en vie au travail et en donnant des lignes à suivre pour que ce dernier ait au-delà de ses capacités de travail, afin d'éviter la spoliation des actionnaires et/ou de l'exemple des apporteurs de ressources.

Ce phénomène est notamment souligné par Mc GREGOR (1960) en développant une théorie nommée X-Y utilisée en ressources humains et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles. D'une part **la**

**théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque. Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **la théorie Y** considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Cette conception du comportement des travailleurs a également stimulé HERZBERG à souligner dans sa théorie d'hygiène et de motivation en repérant les éléments de satisfaction

et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation. D'une part les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...), et d'autre part les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu. Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

Cependant la fonction publique, les fonctionnaires subissent des conditions précaires de vie professionnelle ; les empêchant de réaliser avec succès dans les tâches professionnelles qui lui sont accordées et soumises dans l'exercice de leurs fonctions. Ce qui conduit à l'épuisement au travail, le non envie d'exercer avec courage ces tâches,...

Ceci dit, au regard de multiples difficultés auxquelles les fonctionnaires de la fonction publique font face dans l'exercice de leurs tâches professionnelles, nous avons été motivé dans ce contexte en s'intéressant à ces problèmes. L'on peut se demander que le mode de gestion de travailleurs de l'Etat soit à la base de tous les maux des agents et soit aussi notre problème qui influe sur l'implication de ces derniers dans les tâches professionnelles.

Partant de la littérature développée précédemment sur la problématique, nous poussons à nous questionner sur le thème en marge en soulevant une question de recherche ci-après :

**Quelles sont les causes de la démotivation des agents de la fonction publique  
dans l'exécution des tâches professionnelles ?**

Dans le paragraphe suivant, nous tenterons de répondre à cette question de recherche en soulevant quelques hypothèses de recherche.



## I.6. LES HYPOTHESES

La question que nous nous sommes posée dans les lignes précédentes nécessite certaines réponses provisoires et c'est à l'issue de notre étude qu'elles seraient confirmées ou infirmées.

C'est la formulation pro-forma des conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement (Sem et Cornet, 2016).

L'hypothèse est aussi une formulation théorique qui a pour but de guider la recherche à l'une ou l'autre des étapes. Elle est donc un fil conducteur dans l'élaboration d'un travail scientifique, les hypothèses sont des réponses réservées ou confirmées (M'bayo Musewa Laki, 2014).

Pour tenter de répondre aux questions ci-haut, les hypothèses suivantes ont été émises :

**Nous estimons que les problèmes majeurs de la démotivation de l'agent de la fonction publique dans l'exécution des tâches professionnelles seraient liés au salaire insuffisant, les irrégularités de paiement des salaires des agents, les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace de contrôle permanent interne, le niveau d'éthique et déontologie professionnelle des agents. Sur ces causes soulevées, nous permettront de confirmer ou d'infirmier notre hypothèse.**

Dans la suite, nous tenterons de répondre à ces hypothèses en les confirmant ou infirmant selon les résultats trouvés après nos enquêtes sur le terrain.

## I.7. LES METHODES ET TECHNIQUES DE RECHERCHE

### I.7.1. Les méthodes et techniques de collecte des données

#### a. Méthode qualitative

En science de gestion, l'approche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur sujet particulier de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner.

Une étude qualitative exploratoire est donc effectuée pour mieux appréhender la manière dont le consommateur traite et interprète l'information à laquelle il est exposé en prospectus.

#### **1.7.1.1. Approche Documentaire**

La recherche documentaire nous a permis de faire nos observations et compléter les données qualitatives. Elle consiste à rassembler des informations secondaires, d'origine interne à l'entreprise ou provenant d'organismes extérieures, concernant le problème posé. La recherche documentaire est un outil déterminant dans la conduite d'un travail de recherche.

Dans cette étude, elle a permis de réunir tous les documents présentant un intérêt réel par rapport aux problèmes identifiés. Elle s'est effectuée d'une part sur la base des documents disponibles (Rapports annuels) à la division des hydrocarbures et d'autre part à travers la visite des bibliothèques de la place et l'Internet.

#### **1.7.2. La méthode et technique de traitement des données**

L'outil de traitement des données est un élément d'une activité utilisé, comme moyen, comme instrument de dépouillement ou de traitement des données récoltées jugées utiles et susceptibles à l'accomplissement d'un travail scientifique (Becker et Murphy, 1988).

Dans le cadre de ce travail, nous avons fait recours l'analyse thématique pour traiter les données qualitatives.

##### **a. L'analyse de contenu des thématiques des entretiens**

Est une analyse relative à un thème, à une lecture analytique qui vise, par l'étude des constantes thématiques et le retour des motifs à dégager la cohérence d'un univers imaginaire et l'intention profonde d'un écrivain. Idée sur les portent une réflexion, une œuvre, ou autour desquels s'organise une action (Becker et Murphy, 1998).

##### **b. Logiciel de traitement : TROPES**

Tropes est un logiciel d'analyse sémantique ou de fouille de texte créé en 1994 par Pierre Molette et Agnès LANDRES ; ce logiciel utilise de techniques de classification sémantique.

Il exploite activement l'analyse propositionnelle du discours (APD) et l'analyse cognitive discursive (ACD) son champ d'application couvre plusieurs domaines.

Il est utilisé pour les études stratégiques ; de notoriété (e-réputation) ou des analyses de la gestion.

### **c. Diagramme D'Ishikawa**

C'est un outil qui permet d'identifier les causes d'un problème. On a une vision globale des causes génératrices d'un problème avec une représentation structurée de l'ensemble des causes qui produisent un effet. Il y a une relation hiérarchique entre les causes et on est en mesure d'identifier les racines des causes d'un problème (Baratay et Monaco 2009)

Cet outil nous a servi à analyser les différents thèmes résultant de l'analyse de contenu dans le but de les placer sur l'arête de poissons du diagramme afin d'apprécier les effets d'implication des agents dans les tâches professionnelles.

## **1.8. L'OBJECTIF POURSUIVI PAR LA RECHERCHE**

L'objectif poursuivi dans cette étude est d'analyser les comportements des travailleurs de la fonction publique dans cet environnement d'incertitude sociale, salariale, de démotivation, d'épuisement au travail,...

Et ensuite apporter des brèves explications scientifique sur le problème de recherche et de contribuer à l'édifice scientifique par nos analyses et enquêtes.

## **1.9. JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE**

La problématique d'implication des fonctionnaires de l'Etat dans les tâches professionnelles est une question d'actualité qui est à l'origine de confusion et mystification. Ceci étant le présent travail a un intérêt évident qui est à la fois théorique et pratique :

- ✓ Sur le plan théorique, ce travail permettra aux lecteurs de comprendre les mécanismes de gestion développés par l'Etat congolais afin d'encourager les personnels publics dans l'exercice de leurs tâches et comprendre où se situe le vrai problème auquel les travailleurs congolais traversent ;
- ✓ Sur le plan pratique, cette étude tentera de faire ressortir les avantages et inconvénients d'un meilleur encadrement de tout travailleur quelque du domaine privé ou du domaine public.

Et dans le souci de savoir si l'implication du fonctionnaire de la fonction dans les tâches professionnelles est respecté et est maximal car elle est confronté au problème de de non-

paiement, de problème socio-économique venant de son employé, nous a poussé à réaliser ce travail.

## **I.10. DELIMITATION SPATIO-TEMPORELLE**

Le domaine de recherche étant très étendue dans son application, nous avons jugé de restreindre notre champ d'investigation sur une institution publique bien structurée, œuvrant pour le compte de l'Etat congolais en ville de Lubumbashi qui est la Division des Hydrocarbures Lubumbashi. La période de recherche et d'analyse part de 2018 à nos jours

## **I.11. PLAN PROVISOIRE**

Toute production scientifique digne de ce qualificatif, requiert pour sa cohérence logique et sa pertinence relative en tant qu'une œuvre de « science », une structuration synthétique conséquente. Celle-ci énonce et annonce schématiquement les grandes lignes des matières que comporte l'œuvre produite. Mis à part la conclusion générale, ce travail sera subdivisé en quatre chapitres importants entre autre :

- Le premier chapitre portera sur l'introduction générale
- Le deuxième chapitre fera l'objet du cadre conceptuel et théorique
- Le troisième chapitre lui portera sur le champ empirique
- Enfin le quatrième chapitre, sera axé essentiellement sur les résultats de la recherche dont nous traitons les données afin d'aboutir à une conclusion pour infirmer ou confirmer nos hypothèses du travail.

## **CHAPITRE II : LES FONDEMENTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS DE L'IMPLICATION DES SALARIES**

A partir de notre thème de recherche, il nous a apparu nécessaire de scinder ce premier chapitre à deux sections, qui vont nous servir tout au long de ce travail. L'objectif est de mettre l'accent sur le concept théorique de l'implication des salariés de la fonction publique dans les tâches professionnelles. La première section sera concentrée à l'implication et la seconde aux concepts connexes.

### **Section 1 : IMPLICATION**

#### **I.1.1 Définition**

D'une façon générale, l'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. M. Thévenet (2001) la définit comme « l'engagement des personnes dans leur travail ou dans différentes facettes de celui-ci ». La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est sans doute la base de l'implication dans le travail.

L'implication, c'est l'action de participer ou de faire participer, elle regroupe à la fois :

- Un engagement ;
- Un attachement ;
- Une identification.

L'implication serait une des conditions nécessaires à la motivation, c'est-à-dire la possibilité d'amener les collaborateurs à faire partie de l'équipe, à s'intégrer dans un groupe et à apporter leur contribution à l'atteinte d'un objectif commun. Les attitudes des salariés vis-à-vis de leur structure ou de leur travail sont décrites par l'implication du personnel<sup>1</sup>.

L'implication est différente de la satisfaction, état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail, envers la satisfaction de valeurs.

L'implication est différente de la motivation, concept psychologique qui est le processus qui déclenche et règle l'intensité de l'engagement dans une action ou une expérience jusqu'à son aboutissement.

L'implication globale est une notion qui traduit la relation entre la personne et son univers de travail. Elle aboutit sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes au travail.

Elle représente un concept à la fois affectif et cognitif :

---

<sup>1</sup> MAURICE THEVENET, le plaisir de travailler, Ed. d'organisation, paris, p.117

- Affectif et moral car il y a l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, à la satisfaction des collègues, à la qualité du management et aux horaires...
- Cognitif, calculé et instrumental car il y a l'adhésion en fonction des profits que le salarié peut tirer.

Toutefois un salarié impliqué peut l'être dans son travail, dans son environnement personnel, dans une activité, dans un métier ou dans une entreprise.

### **I.1.2. Implication, motivation et satisfaction<sup>2</sup>**

Dans un souci de compréhension, il est judicieux de bien définir les différents termes qui s'apparentent le plus souvent à l'implication. Ces explications permettront de cerner au mieux les différentes terminologies.

#### **I.1.2.1. La motivation**

L'implication est une notion souvent confondue avec la motivation. En effet, lorsqu'un directeur explique pourquoi il veut des salariés motivés, ce sont en fait les effets de l'implication qu'il exprime. La motivation est une raison, un motif d'agir. On est motivé pour quelque chose.

Maslow a montré que la motivation est fortement liée à la satisfaction d'une catégorie de besoins. Ce n'est pas un trait de personnalité. Afin de mieux appréhender ce terme, il est opportun d'aller plus en profondeur en expliquant l'origine et les raisons d'une telle motivation.

À partir de 1953, MASLOW, HERTBERG et d'autres, réalisent des enquêtes auprès des salariés de l'industrie pour comprendre ce qui pousse les hommes à travailler.

MASLOW élabore la théorie des motivations qui dit en résumé que :

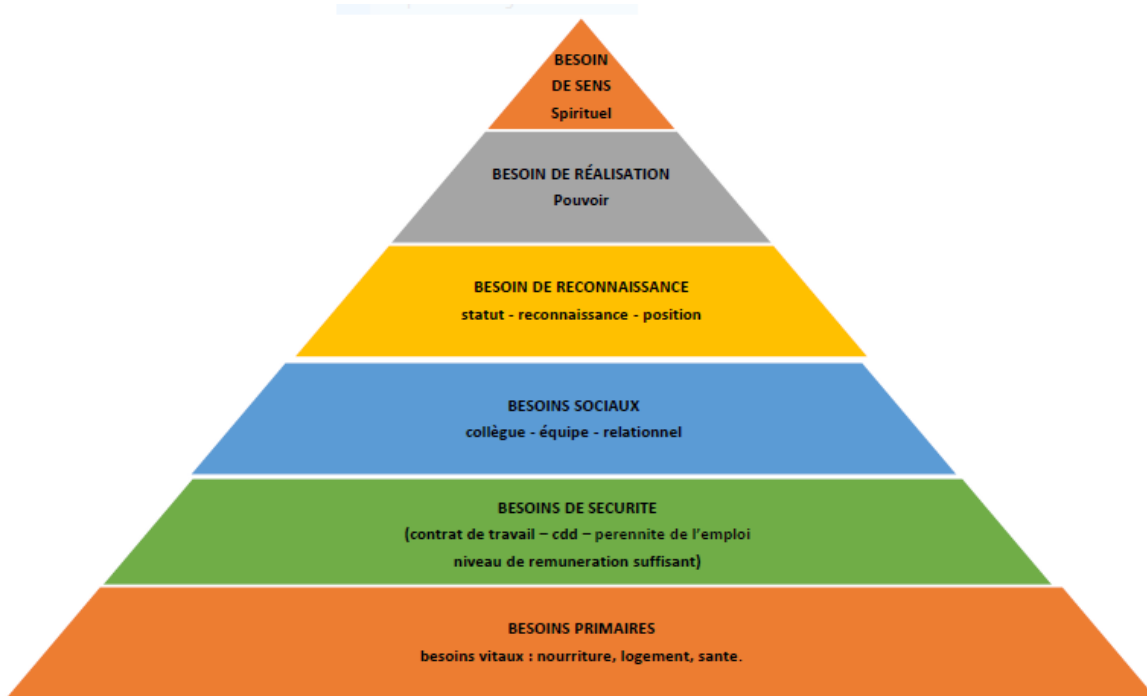
- L'homme a des besoins.
- Il agit pour satisfaire ses besoins.
- L'énergie qui pousse à l'acte s'appelle la motivation.

---

<sup>2</sup> <http://www.akene-formation-management.com/>

Il conçoit de ce fait le modèle de la pyramide en hiérarchisant 6 niveaux de besoins :  
Un niveau nouveau de besoin apparaît quand le niveau précédent est satisfait.

**Figure 2 : Les facteurs de motivation et de démotivation (KARL HERTZBERG)**



### **A. Les facteurs de démotivation**

Les facteurs d'ambiance sont des facteurs de démotivation. Ils sont liés aux conditions du travail. : S'ils ne sont pas satisfaits, les salariés travaillent moins bien, souffrent et se plaignent, se démobilisent. Mais leur satisfaction n'entraîne pas de motivation forte.

Ce sont notamment tous les facteurs liés au confort et au bruit. (Trop ou pas assez de chaleur, ambiances humides ou malsaines, courants d'air, etc...). Ce sont aussi tous ceux qui sont liés à un trop fort contrôle, une trop grande discipline ou de mauvaises relations avec l'encadrement.

### **B. Les facteurs de motivation**

Les vrais facteurs de motivation sont liés à la nature du travail lui-même et à l'individu et surtout ceux qui sont liées à la reconnaissance des capacités et à la prise de responsabilité. Le salaire est un facteur de démotivation s'il est insuffisant, mais une fois atteint un certain niveau, il n'est plus un facteur de motivation.

De ce qui précède, on peut ainsi dire que la motivation correspond à la mise en mouvement et l'implication quant à elle, donnerait du sens et de la direction à ce mouvement.

La motivation est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle. Elle permet de chercher en une personne les ressorts de l'action. En prenant en compte la motivation, on commence à admettre que la personne est aussi une source du résultat et que les systèmes techniques seuls ne suffisent pas à expliquer les résultats. Il n'y a pas de motivation en soi, il n'existe qu'une motivation à quelque chose.

#### **I.1.2.2. Satisfaction**

La satisfaction traduit un état. L'expérience de travail de la personne lui procure de la satisfaction ou de l'insatisfaction. L'implication met plutôt l'accent sur la relation qui s'est tissée entre la personne et son travail.

Il existe un lien fort entre motivations, implication et satisfaction que procure le travail.

L'implication détermine des attentes de satisfaction et une forte implication peut engendrer de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées : on est d'autant plus déçu que l'on attendait beaucoup. Inversement, si les attentes sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que la personne est impliquée.

En ce qui concerne le lien entre satisfaction et implication, on constatera d'abord que l'implication précède la satisfaction.

L'implication accroît ou diminue finalement les chances de ressentir de la satisfaction. C'est d'ailleurs un de ces effets non négligeables pour l'organisation.

#### **I.1.3. Les caractéristiques de l'implication**

L'implication s'accompagne souvent d'une inquiétude. Les salariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction, ils peuvent même être fortement angoissés.

L'implication est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes : il y a des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autres qui s'impliquent moins, d'une manière générale.

Si, par exemple, une personne ressent un fort besoin de réalisation, elle pourra le réaliser dans des domaines variés : elle s'impliquera alors dans sa vie professionnelle ou dans la vie associative. On voit bien que l'implication est la mise en actes des motivations.



### **I.1.4 Les déterminants de l'implication au travail**

On peut distinguer 3 types de déterminants : individuels, culturels et organisationnels.

#### **A. Les déterminants individuels**

Les déterminants individuels sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité. On trouve des personnes qui s'impliquent naturellement. Les déterminants individuels tournent autour de 2 notions :

- ❖ Le besoin d'accomplissement (ou de réussite). Ce besoin est fortement corrélé au besoin d'être efficient et compétent.
- ❖ Le besoin d'être « acteur », d'être à la source des événements que l'on vit. Les gens se déterminent comme « actifs » ou « passifs ».

Dans le premier cas, ils pensent avoir un réel pouvoir sur les événements et aiment agir sur leur vie. Les autres sont « passifs », pensent que les choses leur sont imposées de l'extérieur et qu'ils ont peu de pouvoir de les changer, alors ils ne font rien. Les premiers sont très impliqués, les autres non.

On constate aussi que l'implication au travail est un mode de compensation d'une vie personnelle et affective trop pauvre ou absente.

#### **B. Les déterminants culturels**

Les déterminants culturels sont en rapport avec les systèmes de valeurs rencontrés dans les entreprises : la valeur des métiers de soins n'est pas la même que celles de la grande distribution ou de l'administration.

La place qu'occupe le travail est fonction des valeurs morales, religieuses, de la hiérarchisation sociale, des aspirations prônées par la société.

#### **C. Les déterminants organisationnels**

Les déterminants organisationnels concernent la relation de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit faciliter, soit bloquer l'implication. Les défis proposés, les moyens mis à la disposition, le système de récompense, l'autonomie, sont autant de facteurs liés à l'implication.

Les expériences vécues dans le travail vont stimuler ou au contraire détourner l'implication du salarié vers un autre but. Les expériences vécues dans le travail sont capables de stimuler ou de détourner l'implication du salarié. Le rôle de l'organisation et de la structure

qu'elle propose permet de réfléchir en matière d'action pour améliorer le niveau d'implication au travail.

### **I.1.5. Les formes et les dimensions de l'implication**

L'implication au travail prend des formes diverses qui ne lui confèrent pas qu'une dimension individuelle et qui prennent sens les uns par rapport aux autres :

- ✚ L'implication par la valorisation de la performance correspond à un échange entre la contribution fournie par le salarié et la rétribution de l'employeur, qui n'est pas exclusivement financière.
- ✚ L'implication organisationnelle permet au salarié de dépasser l'horizon de son poste de travail, pour s'intéresser à la fois aux conditions de travail, aux procédures qui régissent son activité et à la conduite du changement.
- ✚ L'implication stratégique conduit le salarié à participer à une forme de dialogue économique et social, qui touche au fonctionnement général de l'entreprise et à la définition de ses objectifs.
- ✚ Enfin, l'implication des salariés peut prendre une dimension plus globale et collective, lorsqu'elle est sous-tendue par l'engagement dans une culture d'entreprise.

L'implication des salariés dans le dialogue social est également complexe. Trois problèmes distincts se posent :

- D'abord, la question de la représentativité effective des syndicats est une pierre angulaire de la relation entre salariés et représentants.
- Deuxièmement, il apparaît nécessaire de repenser la possibilité pour les salariés de prendre part de façon plus directe au dialogue social.
- Enfin, l'implantation des institutions représentatives du personnel reste parcellaire, au détriment notamment des petites entreprises.

Le dialogue social peut rééquilibrer l'implication au travail en assurant une meilleure prise en compte des intérêts des salariés, une plus grande clarté sur les procédures, une approche collective du phénomène.

Les syndicats pourraient investir ce champ davantage qu'ils ne le font aujourd'hui : si l'importance de l'implication semble bien comprise de la part des managers, qui ont su répondre à des attentes différenciées des salariés, leurs représentants ont plus de difficultés à l'appréhender.

### **I.1.6. Les effets de l'implication au travail**

Des chercheurs ont tenté de mesurer les effets de l'implication sans y parvenir vraiment. On retrouve des corrélations entre implications, absentéisme et turn-over. Il semble que l'implication ait des effets positifs sur la productivité, mais c'est difficile à prouver, car on ne peut faire la part de ce qui incombe à l'organisation et à l'humain.

L'implication a des effets certains sur la qualité du travail, mais peut donner le meilleur comme le pire. En effet, un salarié impliqué et créatif peut sortir complètement des prescriptions données par l'organisation et produire le meilleur comme le pire ; sur le plan physique, l'implication est corrélée à des maladies cardiaques et coronariennes.

Elle peut être la source ou la conséquence de déséquilibres dans les autres sphères de la vie, en particulier la vie affective et familiale. Dans ses effets positifs, elle aide à la construction d'une image valorisée de soi et renforce l'estime de soi. Il est évident que l'entreprise a tout intérêt à développer l'implication chez ses salariés. Pour autant qu'elle sache gérer les attentes des salariés, elle pourra plus facilement provoquer de la satisfaction. L'efficacité et la qualité du travail devraient s'améliorer. Si l'on considère que la motivation est l'énergie disponible, c'est bien l'implication qui permet d'utiliser au mieux cette énergie.

### **I.1.7 Les différents aspects de l'implication du personnel**

L'implication au travail est donc mesurée sur la base de quatre aspects :

- **Plaisir** : éprouve-t-on du plaisir à faire son travail ?
- **Vitalité** : se sent-on vif au travail ?
- **Motivation** : le travail est-il considéré comme utile, enthousiasmant et plein de défis ?
- **Satisfaction au travail** : est-on satisfait de son travail ?

Ces quatre aspects sont étroitement liés : ainsi, quelqu'un qui éprouve du plaisir à faire son travail est également satisfait et se sent vif et dévoué.

La notion d'implication peut être appréhendée également sous deux autres aspects, c'est-à-dire l'implication organisationnelle et l'implication au travail :

**Tableau 1 : Implication organisationnel et implication au travail**

| Implication organisationnelle   | Implication du travail  |
|---|---|
| Elle reflète le niveau d'adhésion d'un salarié à son organisation.  | Elle exprime le degré d'identification d'une personne à son travail et plus particulièrement.<br><i>« L'importance que revêt le travail dans l'opinion globale que l'individu se fait de lui-même ».</i>        |
| Elle repose sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une dimension affective (attachement de la personne à l'organisation dans ce qu'elle représente) ;</li> <li>- Une dimension calculée (calcul sur salarié anticipant les coûts éventuels de son départ) ;</li> <li>- Une dimension normative (obligations ressenties d'une personne par rapport à son organisation).</li> </ul> | Elle repose sur les besoins identifiés par Maslow : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appartenance</li> <li>- Estime des autres</li> <li>- Estime de soi</li> <li>- Accomplissement personnel</li> </ul> |

### I.1.8 Management de l'implication du personnel<sup>3</sup>

Dans le cadre des changements socio-économiques auxquels la société et, par conséquent l'entreprise fait face actuellement les directeurs se voient confronter à un affaiblissement de l'implication des employés dû à la difficulté de ces derniers à se conformer et à adhérer aux nouvelles visions engendrées par les différents changements.

Dans ce sens l'implication évoque un sentiment d'utilité, une contribution à l'entreprise, à ses projets, à la réalisation de quelque chose et à l'obtention d'un résultat. Elle donne du sens aux actes posés et répond ainsi aux besoins des nouvelles générations qui veulent s'épanouir et non survivre dans leur entreprise.

<sup>3</sup> NORME ISO 9004 du management de la qualité cité par FOTSO YANNICK ; Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ?, mémoire de fin d'études, 2017, p.18

Dans la norme ISO 9004, le terme « implication » est utilisé et identifié comme l'un des 7 principes de la norme ISO 9004 du management de la qualité. Cette norme préconise que la structure identifie également les besoins et les attentes de son personnel en matière :

- ✓ De reconnaissance ;
- ✓ De satisfaction personnelle ;
- ✓ Et de développement

Ces différents éléments pourraient permettre d'assurer une implication et une motivation des personnes.

L'implication du personnel est dépendante de plusieurs facteurs tels que :

- Le développement des compétences,
- Le niveau de satisfaction,
- La réponse aux attentes individuelles,
- Le style de leadership,
- La reconnaissance,
- La récompense,
- La formation, etc.

### **I.1.9 Engagement et implication**

La norme ISO 9004-2004 définit l'implication comme étant un attachement professionnel se construisant sur la base de deux comportements distincts et complémentaires : l'engagement (Job involvement) et l'implication (work commitment).

#### **A. L'engagement :**

L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt qu'il /elle porte aux valeurs de ce travail. Le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation ou la reconnaissance sociale. Il cherchera dans ce cas à s'améliorer continuellement dans son métier.

On ne demande plus seulement aux personnes d'assurer leurs tâches dans le respect des règles (vision tayloriste/fordiste). De nos jours, on peut constater le développement de nouvelles compétences qui nécessitent l'engagement du personnel dans ce qu'il fait.

A l'exemple de :

- Savoir réagir rapidement à chaque situation (savoir-être),

- Savoir détecter le problème le plus rapidement possible dans un cycle de production ou de prestation de services, c'est ce qui est appliqué dans le cadre des démarches d'amélioration de la qualité

**La théorie de l'engagement** largement développée par deux français, Jean-Léon Beauvois et Robert Vincent Joule, professeurs en psychologie sociale montrent que les individus ont du mal à changer d'opinion ou de comportement s'ils ont été amenés auparavant à s'engager dans une direction donnée.

Par exemple, avant le départ en formation d'un collaborateur, le manager identifie avec lui, les actions qu'il devra réaliser à son retour. Cet entretien fait acte d'engagement.

On constate que cette acceptation en amont de l'action de formation modifie les comportements du salarié. Pendant la formation, il se comporte de manière active et il essaie d'obtenir la réponse à ces questions pour continuer à s'engager dans la même direction et atteindre l'objectif fixé.

### **B. L'implication**

Elle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester (Mowday et Al 1982).

L'implication du salarié ne décroît pas nécessairement en même temps que son engagement dans le travail. Des études tendent à prouver qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise se désengagera moins rapidement. L'attachement et conséquence sur la qualité de travail<sup>4</sup> :

**Tableau 2 : L'attachement et conséquence sur la qualité de travail**

|             | Engagé  | Désengagé   |
|-------------|---|---|
| Impliqué    | Salarié satisfait et motivé, il a cœur de faire correctement son travail dans un esprit de qualité. Il restera malgré une proposition externe intéressante. | Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences. |
| Désimpliqué | Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail, le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable                 | Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.   |

<sup>4</sup> CHAMINA B., « RH et compétences dans une démarche qualité, AFNOR, 2005, P.75

### I.1.10 Les conditions de l'implication

Trois conditions peuvent permettre de favoriser l'implication des salariés dans l'entreprise :

- **La cohérence** de la politique générale de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les décisions stratégiques et opérationnelles.
- **La réciprocité**, c'est-à-dire que le salarié doit avoir le sentiment d'un juste rapport entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui donne en retour (rémunération, avancement, statut...).
- **L'appropriation** qui correspond dans le domaine de l'identification, par le salarié, aux valeurs et objectifs de l'organisation.

### I.1.11 Les effets organisationnels<sup>5</sup>

L'implication doit permettre d'éviter les comportements de retrait des salariés qui se traduit par la réduction des efforts, l'absentéisme, les intentions de quitter la structure qui les emploie.

L'implication améliore la performance et fidélise le personnel, elle est nécessaire dans certaines activités ou secteurs, dans certaines formes d'organisation ou lorsque l'entreprise vit des crises.

Les conséquences de l'implication au travail sont :

- Le retrait, qui pourrait se traduire par la diminution des efforts, l'absentéisme, les intentions de quitter la structure qui emploie.
- Les comportements productifs, qui seraient quand elles la présence, le désir et l'intention de rester, le maintien de l'effort au travail, la performance, et une attitude éthique responsable et citoyenne au travail.
- Le bien-être psychologique et physiologique des salariés, pour lequel la structure a aujourd'hui une obligation de résultat.
- La réduction des dysfonctionnements sociaux dans la mesure où les salariés impliqués sont généralement moins absents et plus fidèles.
- Du comportement des salariés, ces derniers cherchant à développer des comportements plus productifs par la formation et le perfectionnement.

---

<sup>5</sup> Maurice Thevenet, « Impliquer les personnes dans l'organisation », site web [www.cnam.fr/dso/articles/fiche/thevenet\\_bis.html](http://www.cnam.fr/dso/articles/fiche/thevenet_bis.html)

### **I.1.12 Comment favoriser l'implication ?<sup>6</sup>**

Les préalables à l'implication dans le travail peuvent être :

- ❖ Les caractéristiques personnelles :
  - Le niveau d'éducation, les aptitudes ;
  - Le niveau de poste ;
  - L'ancienneté dans le poste et dans l'organisation ;
  - Le statut matrimonial ;
  - Le sexe ;
  - L'âge ;
  - Le salaire ;
  - La reconnaissance des compétences par la personne et par les collègues ;
  - L'éthique.
- ❖ Les expériences de travail qui sont :
  - Les caractéristiques du poste,
  - Le rôle,
  - La relation entre le leader et le groupe.
- ❖ Les caractéristiques organisationnelles qui sont :
  - La taille
  - Le degré de délégation.

Les outils de management mis en place ne peuvent pas garantir l'implication mais créer les conditions nécessaires à cette dernière, en instaurant, à travers la relation managériale, une cohérence entre les valeurs défendues par l'entreprise et les actes posés, un sentiment de réciprocité des échanges entre salariés et la structure, et une appropriation de l'établissement par les salariés.

La direction a tout intérêt à mettre en place une stratégie pour éviter la désimplication. Cette dernière est inhérente à une relation managériale où les actes ne suivent pas les propos, où grandit le sentiment d'injustice ou l'absence de responsabilisation des équipes. Elle sera prudente quant aux actions de « mobilisation » et d'influence. Elle devra traquer toute ambiguïté dans la description du rôle et de la mission de chacun.

C'est par la qualité de la relation entre le leader et l'équipe et par la cohérence des actes posés que le management peut manifester des attitudes favorables à l'implication.

---

<sup>6</sup> Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX « Management des ressources humaines », Edition D.E Boeck, **BRUXELLES, 2005**



### I.1.13 L'implication et la prise en compte des objectifs de la structure ?<sup>7</sup>

L'objectif qualité englobe les caractéristiques de la qualité voulue par l'établissement dans le cadre de sa stratégie qualité.

Les objectifs qualité correspondent à un niveau de satisfaction à atteindre pour les attentes qui ont été définies par cette stratégie qualité.

Les objectifs qualités doivent être liés aux objectifs stratégiques de la structure. Si l'on souhaite une implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité, il faut établir et de présenter la répercussion directe sur les objectifs globaux sur la structure.

Les objectifs qualité doivent être déployés par processus, par équipes ou par fonction.

Chaque membre du personnel d'une structure doit comprendre qu'il joue un rôle primordial dans l'atteinte de ces objectifs définis.

Ces objectifs globaux doivent se décliner en plan d'action individualisé pour chaque salarié de l'établissement.

Pour cela, il faut s'assurer que :

- Les objectifs soient « mesurables », c'est-à-dire que l'on puisse quantifier et apprécier par rapport à une valeur cible au travers de données exploitables ;
- L'analyse des indicateurs et des données apporte une réelle valeur ajoutée pour l'évolution de l'activité ;
- Les objectifs doivent déployer par processus pour mieux responsabiliser (l'approche processus doit participer à une meilleure prise en compte des objectifs qualité par une politique de déploiement des objectifs et de responsabilisation du personnel) : mise en œuvre de fiche processus ;
- La hiérarchie s'implique par des exigences de reporting périodique et une présentation des résultats après analyse ;
- Qu'une reconnaissance soit considérée lorsque les objectifs sont atteints.

Il est également notable que le **management individuel** puisse avoir plus d'impact que le **management collectif**, pour cette raison, la définition et l'attribution des objectifs peuvent avoir lieu lors des entretiens individuels.

---

<sup>7</sup> CHAMINA B., OP CIT, P.82

### **I.1.14 L'implication du personnel et la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise et l'implication des salariés sont des concepts complexes dont la mise en œuvre exige une parfaite maîtrise. Si cette culture et l'implication peuvent apparaître comme des outils qui améliorent la performance des entreprises, ils peuvent aussi produire des contre effets.

Ainsi, le « choc de culture d'entreprises » peut constituer un obstacle à la réussite d'une opération de fusion, une culture trop forte, peut devenir une contrainte pour le manager. On peut aussi se poser la question du devenir de ces préoccupations dans un contexte de modernisation des entreprises, de crise économique, marqué par une précarisation et une flexibilisation accrue de l'emploi.




### **I.1.15. La mesure de l'implication du personnel**

Trois éléments peuvent permettre de mesurer l'implication personnelle :

- L'identification personnelle au travail (IP) L'identification personnelle correspond à une relation de proximité du salarié à son travail, c'est-à-dire le degré par lequel le premier est concerné par le second.
- La valorisation de l'objet travail (VO) La valorisation de l'objet, ou importance de l'enjeu, renvoie comme son nom l'indique à l'importance de l'enjeu associé au travail pour le salarié.
- La capacité perçue d'action sur le travail (CPA) La capacité perçue d'action, ou possibilité perçue d'action, fait référence au contrôle que le salarié peut exercer sur son travail.

L'implication personnelle est entendue comme le lien entre un sujet, le salarié, et un objet, son travail (Râteau, 2004 ; Rouquette, 1997). Ce lien rend compte de la façon dont le salarié pense et vit son travail et dans quelle mesure il s'y implique. Trois aspects permettent de mesurer l'implication personnelle :

On peut énumérer quelques causes pouvant impacter sur l'implication des salariés dans une entreprise :

-  Les causes liées aux personnes ;
-  Les causes liées à l'entreprise ;
-  Les causes liées à l'histoire et au contexte.

## **CHAPITRE III : CHAMP EMPIRIQUE**

### **III.1. PRÉSENTATION DE LA DIVISION DES HYDROCARBURES**

#### **III.1.1. SITUATION GEOGRAPHIQUE DE LA DIVISION**

La division provinciale des hydrocarbures Lubumbashi est située au centre-ville de Lubumbashi, dans la commune de Lubumbashi sur avenue Kambove/coin Kapenda à côté de la division du Cadastre en face du collège IMARA.

#### **III.1.2. HISTORIQUE**

A l'époque le domaine des hydrocarbures dans notre pays la RDC était négligé, les gens se lancent que dans les affaires de diamant et autres trafics ,depuis la colonisation jusqu'à l'entrée de l'AFDL il n y avaient pas un ministère qui s'occupaient des hydrocarbures ,ce services a connu plusieurs mutations au niveau de gérance, avant les hydrocarbures était gère par les ministères de mine, ministère de l'énergie, arrive au pouvoir en 1997 Laurent Désiré Kabila dans son premier gouvernement qu'il nommant le tout premier ministère de pétrole qui gérât les pétroles et les hydrocarbures, en 2003 l'arrivé au pouvoir de l'actuel président Joseph Kabila dans son premier gouvernement de 1+4 qu'il eut un ministère des hydrocarbures uniquement pour gère les hydrocarbures.

La division provinciale des hydrocarbures travail en synergie avec d'autres services de l'Etat tel que l'INPP, DGDA, OCC, S.E.P-CONGO.

Il faut rappeler que malgré le découpage en RDC, la division provinciale des hydrocarbures travail toujours dans son ancienne configuration de la province du Katanga et non du Haut-Katanga.

#### **III.1.3. MISSIONS DE LA DIVISIONS DES HYDROCARBURES**

La division a plusieurs missions mais retenons l'essentiel :

- Maintenir l'ordre
- Jubile la fraude fiscale
- Renflouer la caisse du trésor public
- La recherche de cite des gisements

Pour parvenir à matérialise ses missions la division a parvenu à se doté une équipe des inspecteurs.

### **III.1.4. APPELLATION HYDROCARBURES**

Ils ont choisi ce terme par qu'il englobe beaucoup des éléments à savoir :

- Liquide
- Solide
- Gazeux

Tous les hydrocarbures sont reconnus par leurs caractéristiques communes qui sont :

- Flammable
- Toxique

Partant de ces caractéristiques on retient que les hydrocarbures sont tous ces qui sont flammable et toxique, en liquide, solide ou gazeux.

## **III.2. NOTION SUR LES HYDROCARBURES**

Les hydrocarbures sont tous ces qui sont flammable et toxique, en liquide, solide ou gazeux, ce dernier joue un rôle très important dans la vie des humains actuellement,

### **III.2.1. SORTE ET CIRCUIT PETROLIER OU DE SORTE ET CIRCUIT PETROLIER OU DES HYDROCARBURES**

On entend par circuit pétrolier, l'itinéraire des hydrocarbures les façons donc ça entre au pays.

Sortes :

Il existe 3 sortes des hydrocarbures à savoir :

- Liquide
  - Solide
  - Gazeux
1. Liquide

Les exemples des hydrocarbures en liquides :

- SC : Essence
- GO : Gasoil, Mazout
- Jet A1 : Benzine
- AV GAZ

- Lubrifiant
- 2. Solide
- Sable asphaltique
- Bitume
- Calcaire asphaltique
- Pneu
- 3. Gazeux
- Gaz méthane

A ces trois sortes des hydrocarbures on y ajoute les dérivés des hydrocarbures qui sont :

- Mousse
- Lubrifiant
- Polynaire

### **III.2.2. L'OCTROI DE L'AUTORISATION DE PROSPECTION**

Selon l'article 53 du code des hydrocarbures, toute personne morale du droit congolais ou étranger ayant manifesté l'intérêt pour l'activité de prospection, adresse au ministre une demande de prospection avec copie au secrétaire générale charge de l'administration, cette demande est subordonné à la souscription au cahier de charge élaboré par l'administration et la présentation de pacte environnementale tout ça dans le délai de trois mois.

#### **A. ORIGINE DE PRODUITS PETROLIERS**

Il y a plusieurs portes d'entrée de produit pétrolier en RDC qui sont :

Ouest : Ici trois care de ce produit vient du Côte-D'Ivoire, Cameroun, Angola

Sud : Kasumbalesa,  $\frac{3}{4}$  de ce produit viennent de l'Afrique du sud, Mozambique, Tanzanie, Zambie.

Est : Tanzanie, Mozambique, Namibie etc.

#### **B. DECHARGEMENT DE PRODUITS PETROLIERS OU ALLEGEMENT**

L'or de l'arrivage de produit pétrolier à l'entrepôt pour le déchargement ou allégement, avant tout on doit commencer par le jaugeage du camion ainsi que le volume ou capacité ça doit être

mentionné dans le PV de déchargement de P.P, pour ce faire ce produit doit être jauge avec une latte de jaugeage.

### **C. LES INTERVENANTS L'ORS DE JAUGEAGE OU L'ARRIVE**

Les services habileté à intervenir au moment du jaugeage ou déchargement sont les suivantes :

- DGDA
- OCC
- CDT VILLE
- S.E.P Congo
- Les pétroliers
- L'intervenant de tous les intervenants qui est les HYDROCARBURES

L'or de jaugeage il y a plusieurs difficultés rencontres par les agents des hydrocarbures entre autre :

- Beaucoup des pétroliers fuient le jaugeage
- Difficulté de savoir le nombre exacte que contient le camion si au moment de jaugeage deux personnes ont monté sur le véhicule.

### **D. LA CODIFICATION DE PRODUIT PETROLIERS**

L'évaluation de quantité consommé par une population ou pays voir même province par an ou mois.

Pour savoir il y a une méthodologie qui consiste à l'agent des hydrocarbures de se stationné sur une station ou entrepôt et demandé aux acheteurs les quantités et la maison d'achat.

## **III.3. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT**

La division provinciale des hydrocarbures est au niveau provincial chapeauté par le chef de division et d'autres bureaux, cellule et services qui dépendent de lui à savoir :

- Bureau du chef de division
- Bureau de service généraux et du personnel
- Bureau technique
- Secrétariat
- Cellule informatique

- Cellule technique
- Cellule juridique
- Cellule de protocole - Cellule d'intendance - Cellule du sociale.

#### **A. Bureau du chef de la division**

Ce bureau est même le moteur de la division, ça coordonne toutes les activités et décisions qui s'exécutent à la division en passant par d'autres bureaux et cellule, le chef de la division dépend indirectement du gouvernement provincial mais directement du ministre nationale qui a les hydrocarbures dans ses attributions.

#### **B. Bureau de service généraux et du personnel**

Considéré comme porte d'entrée et de sortie le bureau de service généraux et du personnel travail en complexité avec le chef de la division, le bureau coordonne les activités surtout à caractère administratif, il est chargé de contrôle les produits pétroliers et leurs dérivé, en étant bureau qui gère les personnels de la division il y a plusieurs cellule qui dépende de ce dernier.

#### **C. Bureau technique**

Comme les mots le font entendre c'est un bureau qui s'occupe du technique, il est dirigé par un chef de bureau technique, plusieurs cellule dépend de ce bureau pour la descente sur terrain l'or de la construction d'une nouvelle station d'essence ou construction d'un entrepôt.

#### **D. Secrétariat**

Un bureau compose de trois autres cellules dans son sein, le secrétariat est un bureau qui s'occupe de réceptionné ou envoi ainsi que accusé réception de tous les documents venant de l'extérieur ou qui sort, c'est une antichambre du chef de la division en d'autres sens c'est la cuisine même de la division parce que ce là qu'on prépare tous les documents qui entrent ou sortent.

Comme mentionné plus haut ce bureau est composé de cellule qui est : cellule informatique, cellule de protocole.

Rôle d'un secrétaire au secrétariat

Le secrétaire dans ce bureau joue plusieurs rôles mais nous en retiendrons l'essentiel à savoir :

Secrétaire en rédaction des lettres : ici en complexité avec la cellule informatique, le secrétaire et l'informaticien rédigent les lettres et courrier de la division.

Réception des lettres : comme le mot l'indique le secrétaire est là pour la réception des lettres entrant dans la division en le mettant dans les documents respectifs qui sont : carnet de réception, indicateur, sceau de réception.

Expédition des lettres : ici c'est pour expédier les lettres selon les instructions du chef et quand il y a besoin en mettant la référence selon que l'administration le recommande : carnet d'expédition, indicateur, sceau de réception, huissier celui qui est habilité de transmettre le courrier qui sera accompagné d'un carnet de transmission qui sera signé par le récepteur de la lettre.

Classement des dossiers : le secrétaire est là pour le classement de dossier selon ordre hiérarchique des autorités avec codification de couleur pour éviter le vol et à retrouver vite en cas d'urgence.

Organisation des réunions : le secrétaire doit organiser les réunions avec les personnels de la division ou avec les pétroliers de la province selon la demande du chef de la division et à la fin de chaque réunion en faire le compte rendu.

### **E. Cellule technique**

Cette cellule s'occupe de la descente sur terrain pour la construction d'une station d'essence ou un entrepôt pour leur donner des approbations ou injection. Encore cette cellule s'occupe de calculer le rapport mensuel de véhicule transportant les hydrocarbures en province.

### **F. Cellule juridique**

Elle est là pour le bon fonctionnement de la division, elle règle les contentieux administratif et autres dossiers à caractère juridiques ainsi que le traitement des contentieux entre la division et les pétroliers.



### **G. Cellule de protocole**

Elle est incluse dans le secrétariat, ce service c'est pour recevoir les visiteurs de toute la division en générale et en particulièrement de chef de la division les chefs de bureau.

Pour ce faire il y a des difficultés à chaque travail, ici les difficultés que connaît le service de protocoles est de convaincre les visiteurs à laisser leurs biens téléphone et autre comme le dit le règlement.

### **H. Cellule du social**

Elle s'occupe de cas sociaux de la division entre autre les relations entre agents, maladie etc.

En effet la division continue toujours à travailler ou gérer toutes les entités provinciales selon l'ancienne configuration.

### **I. Cadre Organique De La Division Provinciale Des Hydrocarbures**

CHEF DE DIVISION  
SECRETARIAT  
BUREAU DES SERVICES GENERAUX ET DU PERSONNEL  
BUREAUX PROVINCIAUX  
BUREAU TECHNIQUE  
LUALABA  
KAMINA  
KALEMIE  
HAUT-KATANGA  
LIKASI  
KOLWEZI

#### **ANTENNES CELLULES PROVINCIALES**

MALEMBA NKULU  
DILOLO  
KAMBOVE  
KABONGO  
KANIAMA  
KALEMIE PORT  
KABALO  
TENGE FUNG.  
MPWETO  
KIJIBA  
LONSHI  
SNCC  
KAKANDA  
KILWA  
SAKANIA

KASENGA  
MOKAMBO  
KASUMBALESA  
KIPUSHI  
BUKAMA  
KONGOLO  
MOBA

## **CHAPITRE IV : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE**

De prime à bord ce chapitre comporte trois sections dont la première la présentation et analyse des données, suivi de la seconde section qui porte sur l'interprétation et la discussion des résultats afin intervient la dernière section qui porte sur l'implication de nos résultats

### **IV.1. PRESENTATION DES DONNEES**

#### **IV.1.1.Présentation des données qualitatives.**

De façon générale, notre étude s'étend sur les agents de la division des Hydrocarbures et pour y river, nous avons procédé par la technique d'entretien avec les sujets pris en compte dans notre unité échantillonnage agents qui sont exposés aux réalités observées dans cette dite division de la ville de Lubumbashi.

Notre échantillon a porté sur certains agents afin de comprendre le niveau de motivation, de s'impliquer dans les tâches professionnelle et ensuite analyser les comportements des travailleurs de la division des hydrocarbures dans cet environnement d'incertitude sociale, salariale, de démotivation, d'épuisement au travail,...

Les données concernent les opinions des agents retenus sur les points constituant notre problématique dans la motivation aux tâches professionnelles ci-après : le salaire insuffisant, les irrégularités de paiement des salaires des agents, les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace de contrôle permanent interne et le niveau d'éthique et déontologique professionnelle des agents. Ces indicateurs vont constituer les éléments sur lesquels, nous allons analyser afin de comprendre et de vérifier notre problématique.

#### **IV.1.1.1. Retranscription des données de l'enquête.**

Cette étape qui est la retranscription consiste à faire l'inventaire des informations recueillies et leur mise en forme. Elle organise le matériel d'enquêteurs un format directement accessible : l'analyse (AUERBACH & SILVERSTEIN, 2013). Sur base de la grille d'entretien, nous avons obtenu un corpus que nous avons décortiqué en vue d'obtenir des idées raffinées en rapport avec notre objet de recherche. Cette étape constitue en analyse des contenus thématique (ACT), l'étape de codage.

#### IV.1.1.2. Traitement des données

**Tableau 3 : Profil de répondants aux entretiens.**

| N°      | Poste                             | Ancienneté |
|---------|-----------------------------------|------------|
| Agent 1 | Directeur des ressources humaines | 15 ans     |
| Agent 2 | Chef de bureau cellule sociale    | 5 ans      |
| Agent 3 | Informaticien                     | 7 ans      |
| Agent 4 | Secrétaire                        | 12 ans     |
| Agent 5 | Chef à la cellule protocole       | 6 ans      |
| Agent 6 | Chef à la cellule intendance      | 4 ans      |
| Agent 7 | Chef services généraux            | 16 ans     |

*Source : Réalisé par nous-même à l'aide des informations recueillies auprès des enquêtés*

#### IV.1.1.3. Retranscription des entretiens.

L'étape de retranscription consiste à faire l'inventaire des informations recueillies et leurs mises en forme. La grille d'entretien nous a permis d'obtenir un corpus que nous avons traité en vue d'obtenir les idées de nos sujets enquêtés en rapport avec notre problématique en étude. vu l'immense population des fonctionnaires de l'État, le statistique nous exige un sondage qui doit se faire sur un échantillon significatif de la population. Nous avons tiré un échantillon de 45 fonctionnaires, mais leurs avis se sont résumés en 7 que l'on peut grouper en 7 agents.

Les opinions des enquêtés sont structurées de la manière suivante :

- ❖ Agent 1 : Je suis directeur des ressources humaines, depuis 2015... ça fait pratiquement 15 ans de prestation des services au sein de la division des hydrocarbures... Le niveau d'implication est conditionné par quelques exigences professionnelles ou personnelles du travailleur... Le plus grand obstacle auquel nous sommes confrontés c'est le salaire, nous accusons de retard de paiement de notre salaire et certains problèmes de paiement... La démotivation des agents est d'autre part est liée du niveau d'éthique et déontologique professionnelle suite au manque d'une gestion sérieuse et rigoureuse de la division.
- ❖ Agent 2 : Je suis chef de bureau cellule sociale. Je suis engagé dans la division depuis 2015, ce qui fait présentement 5 ans des prestations... Depuis, un certain temps, l'agent de cette division a connu des périodes difficiles compte tenu des mauvaises conditions de travail et de mauvais traitement salarial... Nous travaillons très dur, parfois jusqu'aux heures tardives sans prime ou frais de mission... A l'interne, le contrôle n'est pas vraiment efficace compte tenu de problème salarial qui affecte plus le niveau déontologique professionnel des agents... Le mode de paiement de la prime est conditionné par une politique propre aux avis de l'organe administratif afin

d'encourager les agents ponctuels et qui décourage encore en nos sentant malaisé dans l'implication de nos tâches professionnelles.

- ❖ Agent 3 : Je suis Informaticien, j'ai 7 ans d'ancienneté au sein de la division des hydrocarbures... La méthode de contrôle au sein de la division est moins efficace afin de réaliser des meilleures côtes aux services... Nous sommes confrontés au problème de paiement, aux conditions précaires de travail, aux arriérés de paiement... La route est longue, pas de prime tel que le prévoit et promis par l'Etat et quand ; elle est envoyée, elle ne suffit pas pour une meilleure implication dans les tâches professionnelles... La philosophie du travailleur au sein de la division des hydrocarbures est assez bonne afin d'atteindre toutes les assignations telles que ordonnées par l'organe tutelle.
- ❖ Agent 4 : Je suis secrétaire, je suis agent depuis 2008. Le contrôle des tâches se fait d'une manière rigoureuse car la détermination du comité dirigeant a l'obligation de rendre efficace le mode de fonctionnement de la division, ce qui conduit à une cotation de chaque agent pris de individuellement... C'est aussi sur base de cette dernière que les primes sont octroyées aux personnels qui se sont distingués pendant le travail...les conditions précaires parfois ne manquent jamais, vu les effectifs des agents et l'état de lieu de travail... Le salaire ne suffit pas par rapport aux services qui nous sont destinés... La non implication, ici, des agents est liée à la mauvaise foi de certains travailleurs et à la négligence.
- ❖ Agent 5 : Je suis chef à la cellule protocole, je suis travailleur de la division des hydrocarbures depuis 2014, ça fait pratiquement 6 ans des services... Dans la pratique des activités des activités et de traitement, nous sommes butés à plusieurs difficultés entre autre le salaire insuffisant... Les mauvaises conditions du travail et de travail avec de bureau pas assez équipé... Nous traversons une situation de mauvais mode de traitement salarial.
- ❖ Agent 6 : Je suis chef à la cellule intendance, depuis 2016, ce qui actuellement 4 ans des services pour le compte de la division des hydrocarbures... Dans chaque institution les différents problèmes ne manquent pas du fait d la multiplicité culturelle, la multiplicité des objectifs assignés parfois difficile à atteindre par rapport aux connaissances insuffisantes dans la matière des hydrocarbures... Les agents se mobilisent bien que mal dans l'exécution des tâches... Nous sommes parfois découragés d'aller jusqu'au bout de nos attentes compte tenu de l'état de chose au

sein de la division... Le problème majeur auquel nous sommes confrontés, c'est le salaire qui, depuis notre mécanisation on n'a pas encore touché notre rémunération soit depuis 2018... Une situation étant à la source de ne pas nous impliquer dans l'accomplissement quotidien de nos tâches.

- ❖ Agent 7 : Je suis chef aux services généraux... Je suis engagé depuis 2004, ce qui amène mon compteur à 16 ans des services loyaux au sein de la division des hydrocarbures... L'implication observée dans la division est liée aux faits personnels de chaque agent... Dans les conditions du travail actuelles, certains travailleurs se découragent de travailler, ne respectent plus l'heure d'arrivée et de sortie aux services, se font rares au service voir détournent les recettes destinées au trésor public... Le manque d'esprit rigoureux professionnel causé par les difficultés salariales caractérise les travailleurs au sein de cette division.

Source : nos enquêtes

#### IV.1.1.4. Rattachement des éthiques avec les thèmes.

**Tableau 4 : Rattachement des éthiques avec les thèmes.**

| Numéro         | Mots Clés   | Thèmes   | Observation |
|----------------|---|--|-------------|
| <b>Agent 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Origine de l'implication est personnelle ou professionnelle ;</li> <li>- Le plus grand obstacle est le salaire ;</li> <li>- Retard de paiement de salaires ;</li> <li>- Problème pendant le paiement ;</li> <li>- Démotivation des agents ;</li> <li>- Manque d'une gestion sérieuse et rigoureuse de la division.</li> </ul>  | Implication des fonctionnaires de la fonction publique dans les tâches professionnelles. | Accueillant |
| <b>Agent 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaises conditions de travail ;</li> <li>- Mauvais traitement salarial ;</li> <li>- Pas de prime ou frais de mission ;</li> <li>- Le contrôle interne moins efficace ;</li> <li>- Problème salarial ;</li> <li>- Dégradation du niveau d'éthique et déontologie professionnelle des agents ;</li> <li>- Découragement dans l'implication de nos tâches professionnelles ;</li> </ul> | Implication des fonctionnaires de la fonction publique dans les tâches professionnelles. | Accueillant |

|                |   |  |             |
|----------------|---|--|-------------|
|                | - Payement conditionné.   |  |             |
| <b>Agent 3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de contrôle efficace ;</li> <li>- Problème de payement ;</li> <li>- Conditions précaires de travail ;</li> <li>- Arriérés de payement ;</li> <li>- Insuffisance de la prime et du salaire ;</li> <li>- Manque d'une meilleure implication dans les tâches professionnelles ; bonne philosophie dans l'attente des objectifs de la division.</li> </ul>                                  | Implication des fonctionnaires de la fonction publique dans les tâches professionnelles. | Accueillant |
| <b>Agent 4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle des tâches rigoureuses ;</li> <li>- Détermination dans les tâches efficace ;</li> <li>- Cotation individuelle de chaque agent ;</li> <li>- Conditions précaires ne manquent jamais ;</li> <li>- Salaire insuffisant ;</li> <li>- La non implication liée à la mauvaise de certains travailleurs ;</li> <li>- La négligence.</li> </ul>  | Implication des fonctionnaires de la fonction publique dans les tâches professionnelles. | Hésitant    |
| <b>Agent 5</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le salaire insuffisant ;</li> <li>- Les mauvaises conditions de travail et de travail ;</li> <li>- Manque d'équipement au sein des bureaux ;</li> <li>- Le mauvais mode de traitement salarial.</li> </ul>   | Implication des fonctionnaires de la fonction publique dans les tâches professionnelles. | Hésitant    |
| <b>Agent 6</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplicité culturelle ;</li> <li>- Multiplicités des objectifs assignés ;</li> <li>- Connaissances insuffisantes dans la matière des hydrocarbures ;</li> <li>- Mobilisation méritée dans l'exécution des tâches ;</li> <li>- Découragement d'aller jusqu'au bout dans les attentes ;</li> <li>- Problème de salaire ;</li> <li>- Démotivation dans l'accomplissement des tâches.</li> </ul> | Implication des fonctionnaires de la fonction publique dans les tâches professionnelles. | Accueillant |

|                |  |  |             |
|----------------|--|--|-------------|
| <b>Agent 7</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication personnelle ;</li> <li>- Conditions décourageante ;</li> <li>- Non-respect des heures d'arrivée et de sortie aux services ;</li> <li>- Détournement des recettes ;</li> <li>- Manque d'esprit rigoureux professionnel ;</li> <li>- Difficultés salariales.</li> </ul> | Implication des fonctionnaires de la fonction publique dans les tâches professionnelles. | Accueillant |
|----------------|--|--|-------------|

#### IV.1.1.5. Facteurs déclencheurs de la non implication des agents dans les tâches professionnelles et la décision de validation

Dans ce point, il est question pour nous de présenter l'influence de chaque facteur pris dans nos analyses à partir des opinions de nos enquêtés afin de comprendre d'où se situe le problème des agents de la division des hydrocarbures. L'appréciation sera portée sur une échelle de 0 à 1, le facteur prendre la valeur 0 si est seulement le facteur n'a pas été considéré comme indicateur déclencheur de la non implication ou de démotivation aux tâches professionnelles et la valeur 1 si est seulement le facteur influence positivement la démotivation des agents partant de leurs opinions récoltées.

**Tableau 5 : Facteurs déclencheurs**

| Fréquences   | Agent 1 | Agent 2 | Agent 3 | Agent 4 | Agent 5 | Agent 6 | Agent 7 | Total     | %           |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-------------|
| Salaire insuffisant  | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 0       | 1       | 6         | 26,09%      |
| Les irrégularités de paiement des salaires des agents                    | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 7         | 30,43%      |
| Les mauvaises conditions au travail et de travail                        | 0       | 1       | 1       | 1       | 1       | 0       | 1       | 5         | 21,74%      |
| L'absence d'un système efficace de contrôle permanent interne            | 0       | 0       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 1         | 4,35%       |
| Le niveau précaire d'éthique et déontologique professionnelle des agents | 1       | 1       | 0       | 1       | 0       | 0       | 1       | 4         | 17,39%      |
| <b>Total</b>   |         |         |         |         |         |         |         | <b>23</b> | <b>100%</b> |

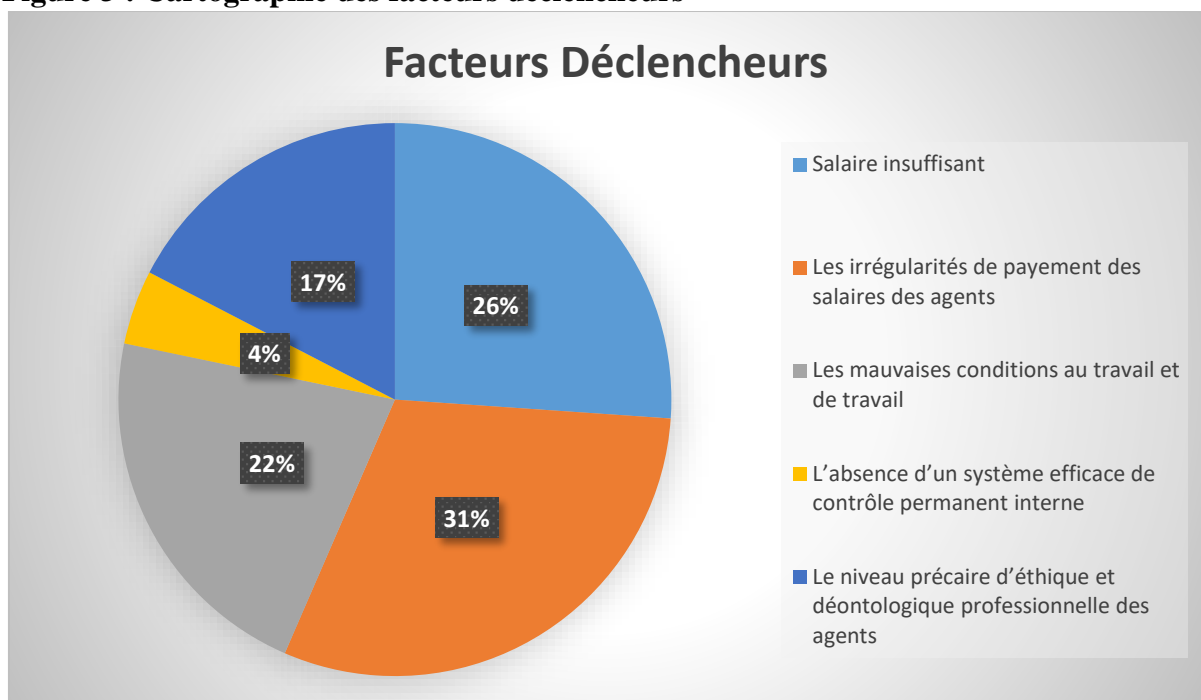
Source : nous-même sur base du tableau n°3



Le tableau dégage les informations selon lesquels les facteurs déclencheurs expliquant les causes de démotivation ou de non implication des agents de la division dans l'accomplissement de leurs tâches professionnelles. Les agents enquêtés accordent 26,09% à l'hypothèse proposée désignant que le salaire insuffisant ; 30,43% aux irrégularités de paiement des salaires des agents ; 21,74% aux mauvaises conditions au travail et de travail ; 4,35% L'absence d'un système efficace de contrôle permanent interne ; 17,39% Le niveau précaire d'éthique et déontologique professionnelle des agents.

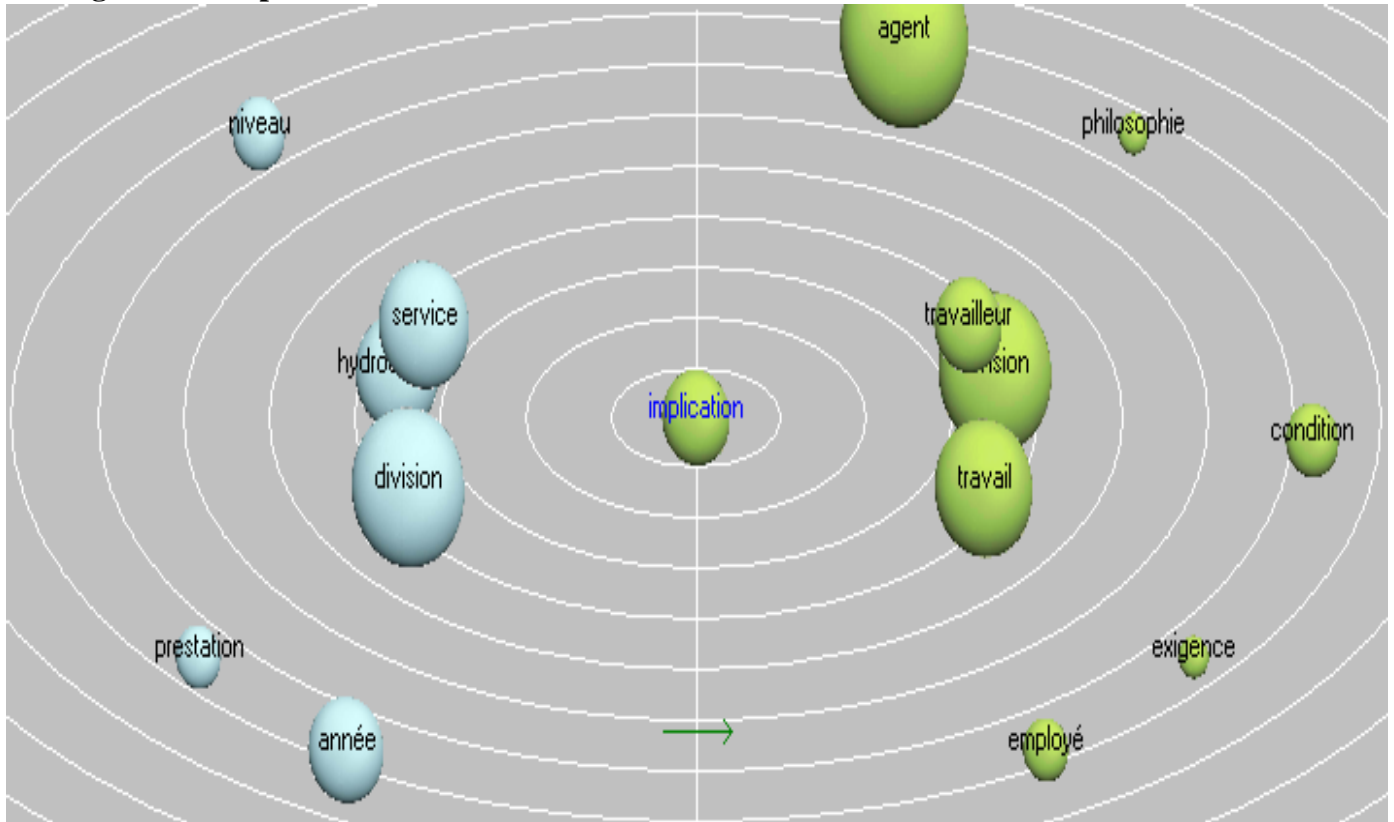
#### IV.1.1.6. CARTHOGAPHIE DES FACTEURS

**Figure 3 : Cartographie des facteurs déclencheurs**



Source : Etablit à l'aide du logiciel Ms Excel grâce aux données du tableau n°3

La figure montre une situation du niveau d'influence des facteurs de notre analyse où les irrégularités de paiement des salaires des agents représentent la côte la plus influente dans la démotivation ou la non implication des agents de la division des hydrocarbures dans leurs tâches professionnelles soit 31% ; suivi du facteurs salaire insuffisant 26% d'influence ; les autres facteurs tels que les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace et le niveau précaire d'éthique et déontologie professionnelle des agents avec respectivement des proportions de 21% ; 4% et 22%.

**Figure 4 : Graphe air**

Source : Nos analyses dans le logiciel Tropes.

Selon les résultats du logiciel, les causes de l'implication sont liées aux services de la Division des hydrocarbures, le positionnement des agents dans l'implication est très éloigné du niveau de prestation chaque année. Ce qui montre les causes sont plus interne.

**Tableau 6 : Classification des facteurs explicatifs par rapport au 5 M**

| 5M           | Facteurs   |
|--------------|--|
| Matériels    | Salaire insuffisant                                  |
| Méthodes     | Contrôle non efficace                                |
| Milieu       | Mauvaises conditions au travail et du travail        |
| Main d'œuvre | Détermination des agents aux tâches professionnelles |
| Matières     | Niveau d'éthique et déontologie professionnelle      |

**Source :** Etablit par l'auteur à partir des informations du tableau n°3.

**Figure 5: Diagramme d'ISHIKAWA**

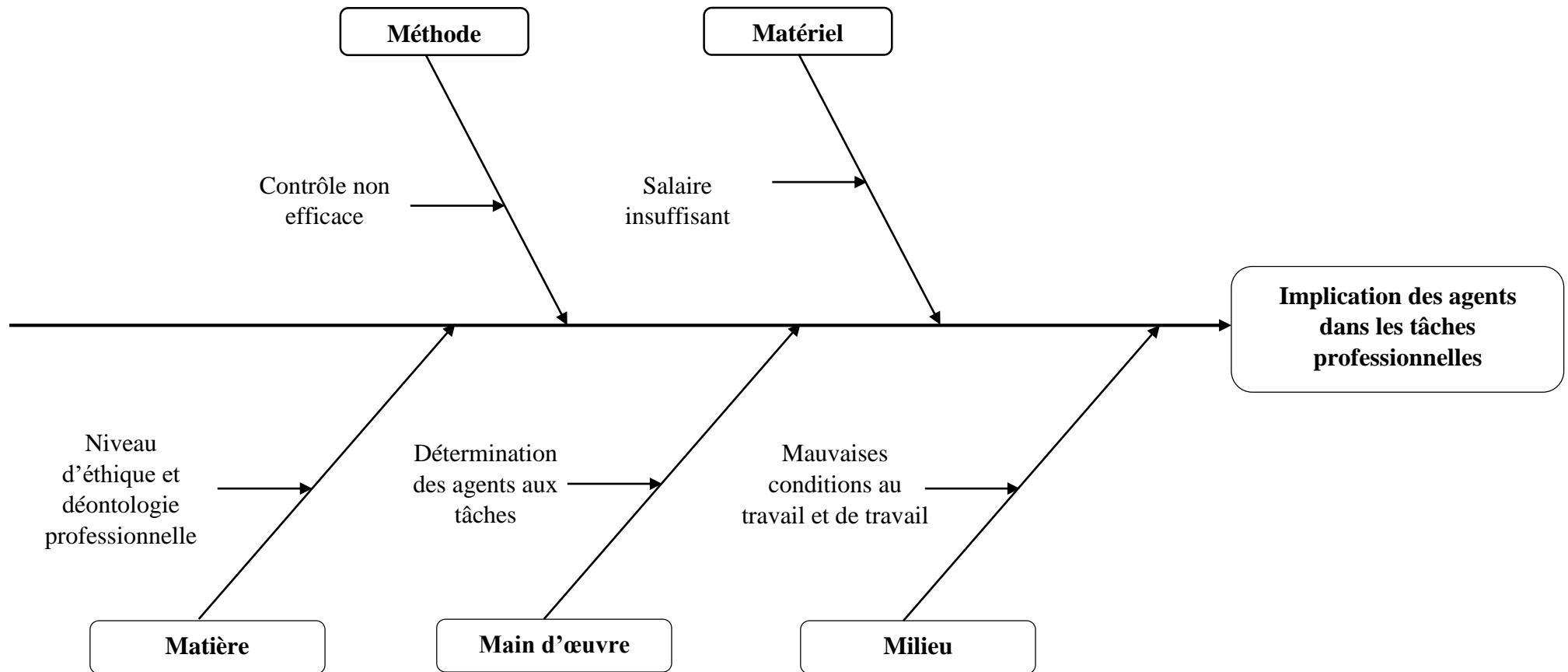


Figure 4 : diagramme d'ISHIKAWA

**Source : Etablit par l'auteur à partir des informations du tableau n°3.**

## **IV.2. INTERPRETATION ET APPRECIATION DES RESULTATS**

Dans cette partie va consister pour de présenter les résultats auxquels nous avons abouti. Les facteurs pris en compte dans nos entretiens seront analysés dans la globalité et séparément selon le niveau d'influence sur facteur expliqué qui la démotivation ou la non implication des travailleurs des hydrocarbures dans les tâches professionnelles.

Après différentes analyses, tous les indicateurs explicatifs ont influencé négativement l'implication des agents de cette dite division au cours de notre étude.

Les principales causes de non implication des travailleurs dans les tâches sont les irrégularités de paiement des salaires des agents avec une proportion de 31% d'influence sur l'implication des agents de la division des hydrocarbures aux tâches professionnelles suivi du salaire insuffisant qui n'arrive pas à donner satisfaction les travailleurs compte tenu de la lourdeur des tâches qui les sont destinées avec une proportion de 26%. Les autres facteurs tels que les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace et le niveau précaire d'éthique et déontologie professionnelle des agents avec respectivement des proportions de 21% ; 4% et 22%.

Les analyses démontrent que les hypothèses telles que les irrégularités de paiement des salaires des agents, le salaire insuffisant, les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace et le niveau précaire d'éthique et déontologie professionnelle des agents, sont les causes majeures négatives de l'implication de agents dans les tâches professionnelles dans la division des Hydrocarbures.

Las opinions des agents sont variées compte tenu des situations que traversent les travailleurs de ladite division. Les stratégies organisationnelles ont dans la plupart de cas liées aux situations non volontaires du comité organisationnel de la division des Hydrocarbures. Qui à son tour, multiplie les efforts afin rendre efficiente et efficace l'implication des agents de cette institution étatique dans leurs tâches assignées.

Ces problèmes sont causés par les mauvaises politique de traitement des agents au niveau national où le salaire envoyé par le patron qui est l'Etat est insuffisant par aux services offerts, parfois avec les arriérés de paiement, c'est à l'Etat que revient la grande responsabilité d'inciter les travailleurs dans l'accomplissement des tâches professionnelles en améliorant les stratégies de traitement de ses travailleurs.

Ce genre d'amélioration permettra aux travailleurs d'adopter et de se fixer des nouvelles stratégies aussi personnelles pour le compte de la division, surtout en s'impliquant au maximum dans les tâches professionnelles.

### **IV.3. DISCUSSIONS DES RESULTATS**

Cette section constitue une phase au niveau de laquelle nous confrontons les résultats auxquels est arrivée cette étude, à des recherches qui ont été menées antérieurement à la nôtre. A l'occasion, nous relevons les ressemblances ainsi que les dissemblances, tout en trouvant un certain sens contextuel.

Nous axerons notre analyse sur l'implication des travailleurs dans les tâches professionnelles qui, ces derniers présentent des atouts auxquels l'entreprise doit miser afin d'atteindre ses objectifs primordiaux.

#### **IV.3.1. Et du point de vue divergence de la motivation au travail**

Les principales causes de non implication des travailleurs dans les tâches sont les irrégularités de paiement des salaires des agents avec une proportion de 31% d'influence sur l'implication des agents de la division des hydrocarbures aux tâches professionnelles suivi du salaire insuffisant qui n'arrive pas à donner satisfaction les travailleurs compte tenu de la lourdeur des tâches qui les sont destinées avec une proportion de 26%. Les autres facteurs tels que les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace et le niveau précaire d'éthique et déontologie professionnelle des agents avec respectivement des proportions de 21% ; 4% et 22%.

Les analyses démontrent que les hypothèses telles que les irrégularités de paiement des salaires des agents, le salaire insuffisant, les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace et le niveau précaire d'éthique et déontologie professionnelle des agents, sont les causes majeures négatives de l'implication de agents dans les tâches professionnelles dans la division des Hydrocarbures. D'où, ces résultats vont à l'encontre des facteurs explicatifs d'un environnement de motivation dans les tâches professionnelles tel que le soulève H. Herzberg (1970), ce dernier parle sur l'enrichissement des tâches au travail. En repérant des éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore

l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...). Qui, pour la Division des Hydrocarbures l'objectif de faire l'implication effective des travailleurs en luttant contre ces causes qui démotivent plus les travailleurs.

#### **IV.3.2. Le niveau d'influence des facteurs déclencheurs de l'implication des agents dans leurs tâches professionnelles**

Les analyses nous montrent que les proportions en pourcentage d'influence des facteurs sur l'implication des travailleurs de la Division des Hydrocarbures ne sont pas tellement significatives pour affirmer le niveau élevé de la faible implication des agents ; ces pourcentages donnent indirectement une motivation développée par les agents aux tâches professionnelles dans un environnement incertain de travail. D'où partant des efforts fournis par la Division des hydrocarbures dans un tel contexte sont appuyés par la théorie Y de Mc GREGOR (1960) où considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher. Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités. Qui, pour les travailleurs l'obligation s'impose pour atteindre un certain niveau d'implication dans les tâches professionnelles vu qu'ils ont accepté de travailler dans ces conditions en essayant d'améliorer ce paraît importants pour l'entreprise et pour leur survie.

## **IV.4. CRITIQUES ET RECOMMANDATIONS**

Après avoir décortiqué tous les points de notre étude que nous avons pu effectuer sur l'implication des travailleurs de la fonction publique de la Division des hydrocarbures, nous émettons quelques critiques à la Division afin de l'inciter à faire quelques améliorations qui lui permettra de bien gérer ses ressources humaines.

### **A. Critiques de questionnaire destiné à la force de vente.**

Les résultats de nos entretiens destinés aux personnels de la division, nous ont permis de comprendre que :

- La division ne cherche pas à améliorer les conditions au travail et de travail et n'attend que l'Etat de le faire ;
- L'insuffisance dans le système des agents pendant les heures d'arrivée et de sortie ;
- Mauvaises stratégies de la répartition des primes de l'Etat ;
- Laxisme face aux absences non justifiées des agents ;
- Pas de gestion rigoureuse de la division ;
- Laxisme dans le détournement des recettes.
- La rémunération que la division applique est basée sur la somme fixe + gratifications et certains agents ne sont pas satisfaits.

### **B. Les recommandations**

Après les résultats de notre étude, nous proposons quelques recommandations à la société :

#### **Recommandation à la Division :**

- Impliquer les agents lors de la fixation des objectifs généraux par le fait que les résultats de l'entreprise sont directement liés à eux, de ce fait ils se sentiront importants ;
- Le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu ;
- Eduquer l'agent en cas de non éthique et déontologie au travail.
- Inciter les travailleurs dans le boulot en les dotant des équipements localement.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de notre étude, consacrée à l'implication des fonctionnaires de la fonction publique dans les tâches professionnelles, cas de la Division des Hydrocarbures, nous n'avons pas la prétention d'avoir analysé tous les contours du problème.

Néanmoins, nous nous sommes efforcés de réaliser une œuvre qui s'est penchée sur les causes de la démotivation des travailleurs et d'analyser les comportements des travailleurs de la fonction publique dans cet environnement d'incertitude sociale, salariale, de démotivation, d'épuisement au travail,... Dans cette perspective notre problématique de travail a consisté à chercher les causes de non implication des travailleurs dans les tâches professionnelles.

Pour y parvenir, nous avons recouru aux méthodes, les techniques de collecte des données ainsi qu'aux techniques de traitement des données suivantes : méthode qualitative, Approche documentaire, l'analyse de contenu des thématiques des entretiens, Logiciel de traitement : TROPES et Ms Excel ; Diagramme D'Ishikawa.

Les résultats obtenus indiquent, premièrement, que les facteurs de l'hypothèse retenus dans nos entretiens ont une influence négative sur l'implication des travailleurs de la Division des Hydrocarbures dans les tâches professionnelles tel que l'indique le tableau n°4 où les causes négatives sont le salaire insuffisant, les irrégularités de paiement des salaires des agents, les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace de contrôle permanent interne et le niveau d'éthique et déontologique professionnelle des agents ; respectivement avec un pourcentage moins de 50% dont influence des facteurs dans notre analyse où les irrégularités de paiement des salaires des agents représentent la côte la plus influente dans la démotivation ou la non implication des agents de la division des hydrocarbures dans leurs tâches professionnelles soit 31% ; suivi du facteurs salaire insuffisant 26% d'influence ; les autres facteurs tels que les mauvaises conditions au travail et de travail, l'absence d'un système efficace et le niveau précaire d'éthique et déontologie professionnelle des agents avec respectivement des proportions de 21% ; 4% et 22%. Ce qui nous a permis de valider nos hypothèses vu l'influence de la non implication des travailleurs de la division des hydrocarbures.

Enfin, nous avons prodigué à la Division quelques recommandations les suivantes : impliquer les agents lors de la fixation des objectifs généraux par le fait que les résultats de l'entreprise sont directement liés à eux, de ce fait ils se sentiront importants ; le système de rémunération choisi doit être stimulant et assure une stabilité du revenu ; éduquer l'agent en cas



de non éthique et déontologie au travail ; inciter les travailleurs dans le boulot en les dotant des équipements localement.

Notre étude scientifique n'a pas eu la prétention d'être parfaite et moins encore, de mettre en exergue toutes les facettes liées à notre question de recherche. Cependant, le débat reste ouvert pour les chercheurs qui voudront bien aborder ce sujet dans une autre dimension.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Abord de chatillon e., céline desmarais, martine meunier, *mobiliser les ressources humaines*, edition faucher, 2003.
2. Aubert n., *diriger et motiver*, editions d'organisation (2ème édition), 2005
3. Archier g., les leviers de la réussite, edition inter edition, 1991
4. Armand colin (2ème édition refondue), 2007
5. Blanchet a., anne gotman, *l'enquête et ses méthodes : l'entretien*, edition
6. Cobut e., géraldine bomal, *motiver, être motivé et réussir ensemble*, edition edipro, 2009.
7. Diridollou b., *manager son équipe au quotidien*, edition eyrolles (4ème édition), 2007
8. Levy-leboyer c., *la motivation dans les entreprises*, edition d'organisation, 1998
9. Maire e., matthieu dubost, *les clés de la performance*, edition demos, 2004
10. Michel s., *peut-on gérer les motivations ?*, edition puf gestion, 1985
11. Mucha l., la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, gestion et marketings, 2010.
12. Serupia semuhoza e., *théories de la motivation au travail*, edition le harmattan, 2009

## **ANNEXE**