

La Promotion comme facteur de motivation des employés au sein d'une entreprise : Cas de l'entreprise minière Boss Mining (Lualaba, RD Congo)

[Promotion as a motivating factor for employees within a company : Case of the mining company Boss Mining (Lualaba, DR Congo)]

Emmanuel KABANISHI MPUTU¹ and Joëlle MUKAYA KABONGO²

¹Département des Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Lubumbashi, BP :
1825, Lubumbashi, RD Congo

²Département des Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Lubumbashi, BP :
1825, Lubumbashi, RD Congo

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: One of the main problems related to the establishment of foreign companies in the province Lualaba (Democratic Republic of Congo) remains implementation of good human resources management (HRM). The objective of this work was to study the practice of promotion within the private sector company in Kolwezi (Lualaba) and its effect on employee motivation. A sample of 150 employees (executives, supervisors, and enforcement officers) from mining company Boss Mining was interviewed using a self-administered questionnaire. The different employee responses were subjected to the Chi-Square fit Test using the Minitab 16 software. The main results, reporting highly significant differences between responses, showed that the majority of employees were male; are young people (between 35 to 54 years old), with a duration of more than 11 years in the company; are academics; are retained as executing agents and have a suitable position for their training. The promotional practice of this company turned out to be informal and not in conformity with the laws of the DR Congo, but also with good practices of HRM. Moreover, this practice is not a source of positive motivation for employees.

KEYWORDS: promotional practice, employees, motivation, mining company, DR Congo.

RESUME: L'un des principaux problèmes liés à l'implantation des entreprises étrangères sur dans la province du Lualaba (République Démocratique du Congo) demeure mise en application d'une bonne gestion des ressources humaines (GRH). L'objectif de ce travail était d'étudier la pratique de la promotion au sein d'entreprise du secteur privé à Kolwezi (Lualaba) et son effet sur la motivation des employées. Un échantillon de 150 employés (cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution) de l'entreprise minière Boss Mining a été interviewé à l'aide d'un questionnaire auto-administré. Les différentes réponses des employés ont été soumises au teste d'ajustement Khi deux à l'aide du logiciel Minitab 16. Les principaux résultats, relevant des différences hautement significatives entre les réponses, ont montré que les employés étaient majoritairement des hommes ; sont des jeunes (entre 35 à 54 ans), avec une durée de plus de 11 ans dans l'entreprise ; sont des universitaires ; sont retenus comme agents d'exécution et ont un poste adéquat à leur formation. La pratique promotionnelle de cette entreprise s'est révélé être informelle et non conforme aux textes de lois de la RD Congo, mais aussi aux bonnes pratiques de GRH. Par ailleurs, cette pratique n'est pas une source de motivation positive des employés.

MOTS-CLEFS: pratique promotionnelle, employés, motivation, entreprise minière, RD Congo.

1 INTRODUCTION

Actuellement, les entreprises évoluent dans un contexte des bouleversements majeurs (économique, technologique, social, politique, etc.) [1], [2], qui poussent celles-ci à s'interroger sur les modes de gestion et d'organisation à adopter pour assurer leur compétitivité et leur pérennité dans un environnement [2]. Une bonne Gestion adéquates et stratégique des Ressource

Humaines paraît être, selon plusieurs études théoriques et pratiques [3], [4], [1], un facteur pour y arriver. Celle-ci constitue donc l'élément stratégique le plus important pour toute entreprise [5], [6], [7]. Il est donc question, pour les entreprises, de mettre en place les pratiques efficaces de motivation des employés [8]. L'une de ces pratiques est la promotion des employés. Celle-ci paraît comme une pratique promotrice du développement d'une entreprise.

Par ailleurs, plus de 70% des entreprises évoluant en RD Congo appartiennent à des capitaux multinationaux, notamment les capitaux français, belge, américain, sud-africain, mais aussi une présence croissante des investisseurs chinois et indiens [9]. L'un des grands défis de la GRH, pour ces entreprises, est la confrontation de la diversité culturelle entre les managers et les travailleurs locaux [10]. A cela s'ajoute des irrégularités salariales entre les locaux et les expatriés [11], [9], mais surtout, le non formalité de la promotion des employés [12]. En effet, dans la plus part des entreprises, la promotion des employés ne se fait pas au mérite mais selon certains critères subjectifs qui encouragent le favoritisme [13]. Pourtant, une gestion satisfaisante des carrières des employés, à travers la promotion, conditionnerait l'efficacité et l'amélioration du rendement de l'entreprise [4].

Puisque ces entreprises privées évoluant sur le territoire congolais ne cesse de prendre une part considérable dans le développement national, il est impérieux de s'interroger sur leur capacité à garantir le bien-être de leurs employés, à s'adapter au contexte social local et à assurer d'autres missions liées à la GRH. Il y a donc urgence de s'intéresser aux différents problèmes liés à la pratique de la promotion et la motivation des employés ; parce que pour tout employé, ce qui importe le plus c'est sa carrière professionnelle.

Plusieurs études parlent sur les pratiques de GRH et la performance des entreprises tant privées que publique [10], [14], [4], [9], [12], [16], [17]. Cependant, très peu d'entre elles porte spécifiquement sur la gestion des carrières dans les entreprises. Ainsi, cette étude semble être la première qui se concentre sur la gestion des carrières dans les entreprises du secteur privé en RD Congo, essentiellement sur la pratique liée à la promotion des employés. Celle-ci poursuit l'objectif d'étudier la pratique de la promotion au sein d'entreprise du secteur privé à Kolwezi (Lualaba) et son effet sur la motivation des employées. Il sera question, en suite, d'identifier l'écart entre les textes réglementaires (Loi n° 16/010 du 15 juillet 2016)¹ et les pratiques quotidiennes. Cette étude tentera donc de répondre aux questions suivantes : la pratique de la promotion a-t-elle un effet sur la motivation des employés au sein des entreprises privées de Lubumbashi ? Existe-t-il un écart entre la normalité juridique (situation désirées) et la réalité du terrain (situation actuelles) ?

2 MATERIEL ET METHODES

2.1 STRATEGIE DE RECHERCHE

Les récentes études en science de gestion se donne souvent comme objectif d'étudier les effets réels des pratique de GRH sur la performance des entreprises [4]. Cette étude tente de mesurer et d'expliquer les relations entre la pratique de la promotion des employés et leur motivation au sein d'une entreprise. Une telle étude présente, selon [17], les caractéristiques d'une étude corrélationnelle/explicative, en ce sens qu'elle « porte sur l'étude des relations entre au moins deux variables, sans que le chercheur n'intervienne activement pour influencer ces variables ». Celle-ci peut également être qualifiée d'« hypothético-déductive » en ce sens qu'elle cherche à vérifier de façon empirique des modèles théoriques acceptés et reconnus [18], [19]. Ainsi, cette étude a porté plus particulièrement sur une entreprise œuvrant dans le secteur minier privé (**Boss Mining**).

2.2 COLLECTE DES DONNEES

Les données, dans cette étude, ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auto-administré élaboré et validé à la lumière de l'étude de [4]. L'usage d'un questionnaire dans le cadre de cette étude s'est justifié par les nombreux avantages que celui-ci présente [19], [20]. Ce dernier contenait un certain nombre des questions traitant de la politique de promotion des employés (comme variable indépendant ou explicatif) [1] et de leur motivation (comme variable dépendantes ou expliquée) au sein d'une entreprise. Celui-ci a été composé de trois sections dont : (i) les informations générales ; (ii) les questions traitant sur la pratique de la promotion ; et (iii) les questions le niveau motivation des employés.

¹ Journal officiel de la République Démocratique du Congo (publié en ligne le 15 juillet 2016).
<https://www.leganet.cd/Legislation/DroitSocial/Loi%2016.010.15.07.html> (consulté le 29 mars 2019)

L'échantillon retenu dans cette étude, basé sur un effectif de 100 employés, a représenté trois catégories sociales professionnelles : les cadres, les agents de maîtrise et agents d'exécutions.

Les différents questionnaires ont été administrés d'une part à des personnes ressources (Direction des Ressources Humaines) et d'autre part à des employés selon les catégories énumérées ci-haut.

2.3 ANALYSE STATISTIQUE

Les données issues des réponses des employés enquêtés ont été saisies traitées dans le tableur Excel 2013 pour en sortir des graphiques. Les différents effectifs liés aux réponses des employés ont été comparés suivant le test d'ajustement Khi deux au seuil de 5% à l'aide du logiciel Minitab 16.

3 RESULTATS

3.1 CARACTERISTIQUES DES EMPLOYES DE BOSS MINING

Les résultats liés à aux caractéristiques des employés de l'entreprise Boss Mining sont résumé dans la figure 1. L'analyse des données par le tes d'ajustement Khi deux, a montré des différences hautement significatives ($p = 0.000$) entre les effectifs des employés pour l'ensemble des caractéristiques.

Il résulte de l'observation des graphiques dans la figure 1 qu'une grande partie des employés sont des hommes (93%) et sont mariés (60%). En ce qui concerne l'âge, il en résulte que la majorité des employés (37%) ont l'âge compris entre 35 à 44 ans et entre 45 et 54 ans, suivi de ceux dont leurs âges varient entre 25 et 34 ans. Au moins 12% des employés ont un âge supérieur à 55 ans, pendant qu'il n'y a aucun employé ayant l'âge compris n'entre 18 et 24 ans. Par ailleurs, les résultats ont montré que la plus part des employés (respectivement 54% et 28%) ont une durée comprises entre 11 et 15 ans et plus de 15 ans dans l'entreprise, pendant qu'aucun employé (0%) n'a moins d'une année dans l'entreprise. Plus de 75% des employés sont des universitaires du deuxième cycle, suivis des universitaires du premier cycle avec 18%, pendant qu'aucun employé n'est universitaire du troisième cycle. L'entreprise compte plus de 90% des employés comme agents d'exécution, 8% comme agents de maîtrise et rien que 2% des cadres. Toutefois, un effectif de 98% des employés ont un poste adéquat à leur formation d'origine (leur qualification).

3.2 PRATIQUE DE PROMOTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Les résultats sur la pratique de la promotion au sein de l'entreprise Boss Mining sont consignés dans la figure 2. L'analyse des données par le tes d'ajustement Khi deux, a décelé des différences hautement significatives ($p = 0.000$) entre les réactions des employés en ce qui concerne l'ensemble des pratiques.

Ainsi, il découle de l'observation des graphiques dans la figure 2 que la majorité des employés (72%) n'ont jamais bénéficié d'une promotion ; dans les 28% des employé ayant bénéficié de la promotion (minorité), 17% ont déjà bénéficié d'une seule promotion, pendant qu'aucun employé n'a déjà bénéficié de plus de trois promotions, quel que soit sa durée au sein de l'entreprise. En plus, la majorité (95%) des employés travaillent sans promesse d'une promotion à l'avenir. Cependant, plus de 67% des employés sont tout de même satisfait chacun du poste qu'il occupe au sein de l'entreprise. Par ailleurs, l'ensemble des employés (100% des enquêtés) ont affirmé n'être jamais informés d'une éventuelle promotion au sein de l'entreprise.

3.3 INFLUENCE DE LA PRATIQUE PROMOTIONNELLE SUR LA MOTIVATION DES EMPLOYES

Les résultats des réactions des employés sur l'influence qu'a la pratique promotionnelle de l'entreprise sur leur motivation résumé sous forme de graphiques dans la figure 3. L'analyse des données sur les réactions des employés par le tes d'ajustement Khi deux, a décelé des différences hautement significatives ($p = 0.000$).

L'observation des résultats a montré que l'ensemble des employés (100%) ont soutenu qu'ils seront démotivés en cas de travail sans promotion. Rien que 3% des employés sont motivés par la politique promotionnelle de leur entreprise, pendant que plus de 67% ont diverses autres sources de motivation, notamment « le travail en équipe » (pour eux c'est comme une famille). L'impact de la politique promotionnelle s'est révélé significativement fort (à 87%) pour les employés et négatif dans le cas de cette étude. Toutefois, le peu d'employés ayant bénéficiés d'une promotion, ont affirmé à 100% avoir aussi eu une augmentation de salaire ; salaire restant tout de même non satisfaisant par rapport aux besoins, selon 83% des employés. 83% des employés ont affirmé ne pas connaitre les exigences qu'il faut remplir pour avoir une promotion. Enfin, plus de 88% des employés ont manifesté l'envie de chercher un autre emploi dans une autre entreprise.

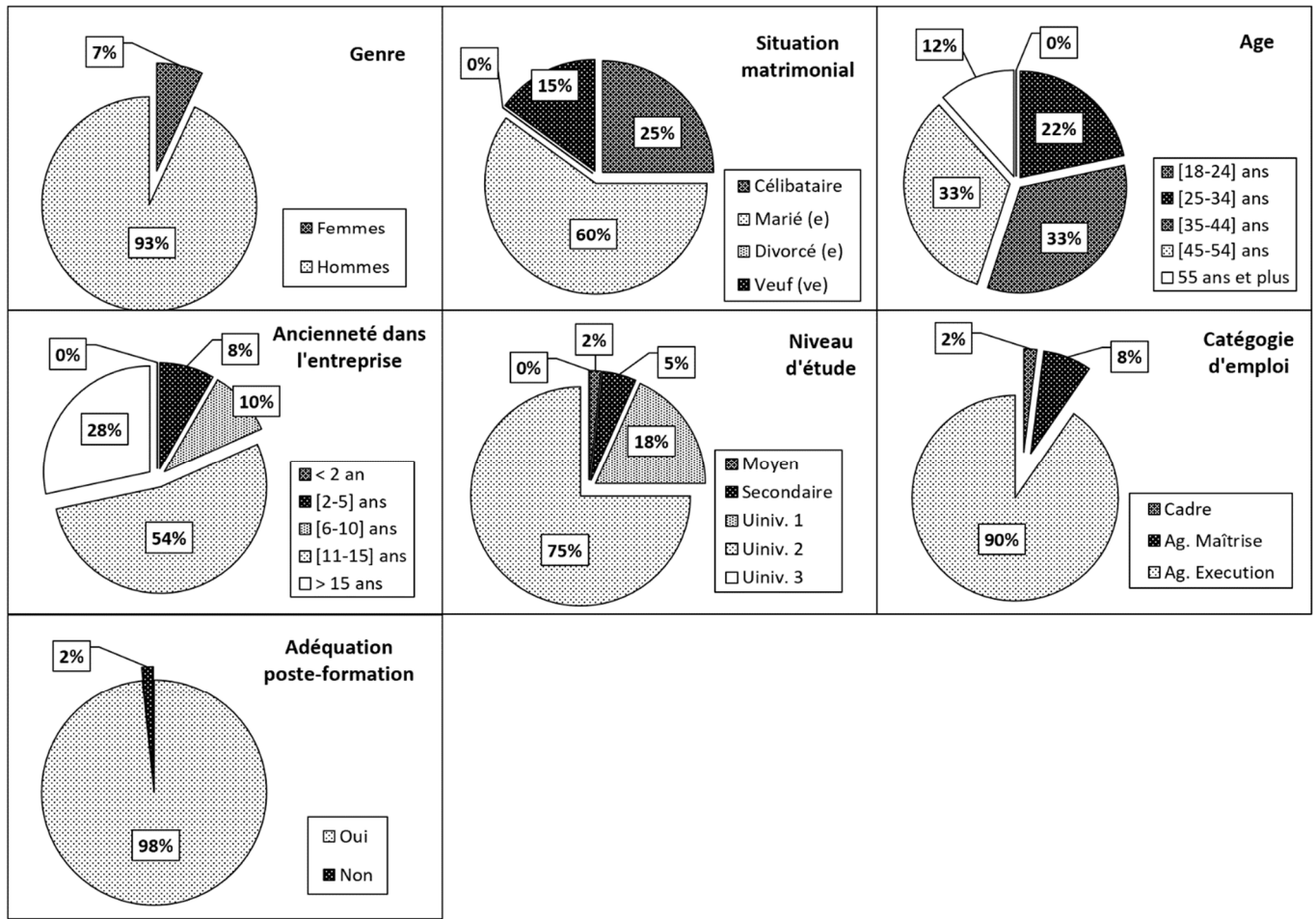


Fig. 1. Répartition des employés de Boss Mining suivant les caractéristiques.
 Univ. 1 = Universitaire premier cycle, Univ. 2 = Universitaire deuxième cycle, Univ. 3 = Universitaire troisième cycle.

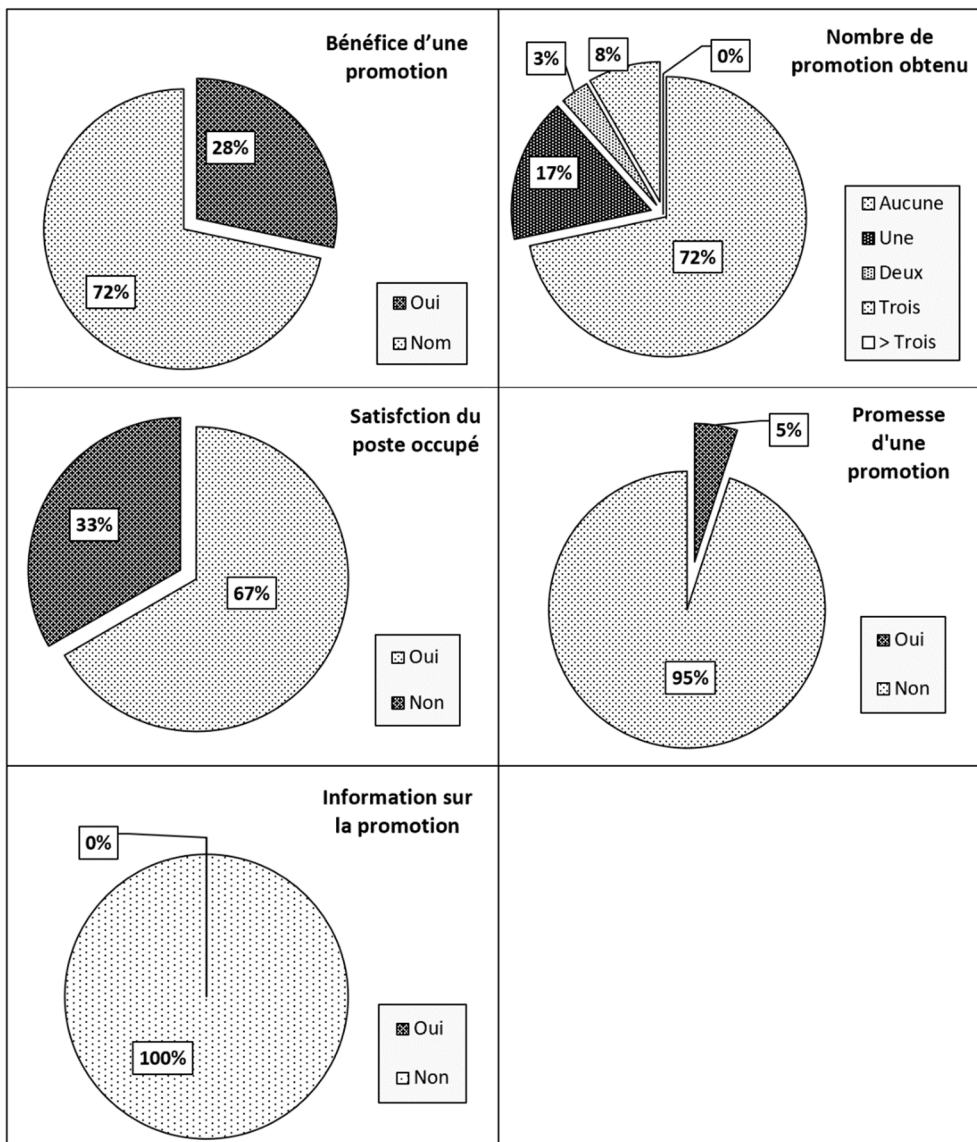


Fig. 2. La pratique de la promotion des employés au sein de l'entreprise Boss Mining

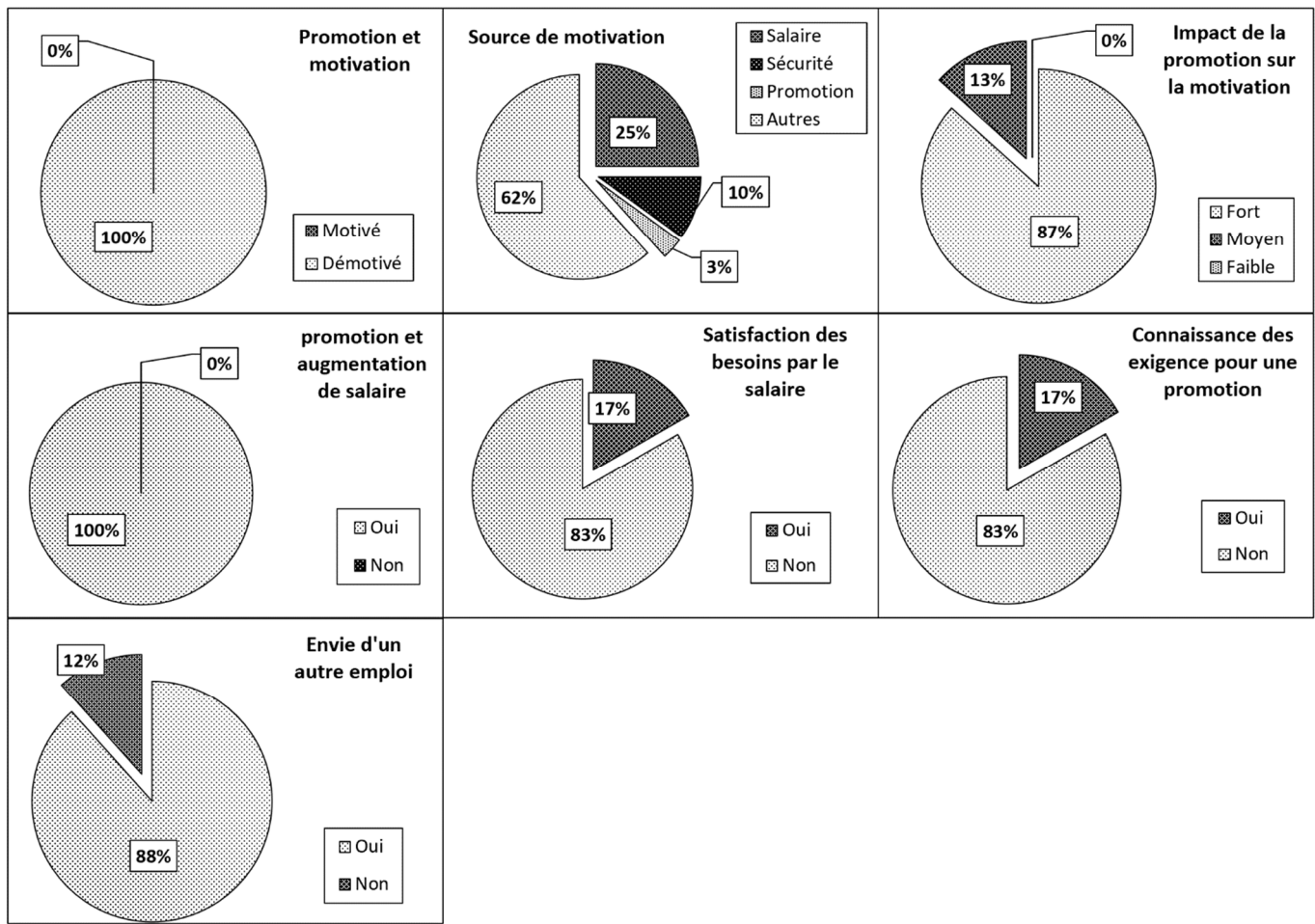


Fig. 3. Influence de la politique promotionnelle de l'entreprise sur la motivation de ses employés

4 DISCUSSION

4.1 CARACTERISTIQUES DES EMPLOYES

Les fréquences trouvées en ce qui concerne le sexe (genre) des employés concordent avec celles trouvées par plusieurs auteurs [21], [26], [27], [24], [30] et seraient justifiées par le fait que le travail industriel et minier en particulier, n'attire pas beaucoup les femmes ; le peu de femmes trouvées dans cette entreprise étaient dans l'administration alors que la majorité des hommes se trouvaient sur terrain. Contrairement à l'étude menée par [21], cette étude a décelé un fort effectif des mariés que de célibataires dans l'entreprise.

La prédominance des jeunes dans l'entreprise (35 à 54 ans) serait due au fait que c'est à cet âge où on est le plus astreint aux travaux manuels et que le domaine minier est beaucoup plus manuel que bureaucrate. Une autre hypothèse serait que la population congolaise est beaucoup plus constituée des jeunes [22] ; ce qui peut expliquer leur prédominance dans les entreprises.

Par ailleurs, dans notre étude, les employés avaient une durée de plus de 11 ans en exercice dans l'entreprise ; sont majoritairement des universitaires du second cycle, retenus comme agents d'exécution et ont un poste adéquat à leur formation d'origine. [26] dans leurs études ont rapporté les tendances similaires aux nôtres.

4.2 PRATIQUE DE PROMOTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE ET SON INFLUENCE SUR LA MOTIVATION DES EMPLOYES

L'ensemble de ces pratiques sont contraires aux textes des lois de la R.D Congo et aux pratiques de la GRH tel que décrites dans plusieurs études [10], [14], [4], [9], [12], [16], [17]. Ceci démontre qu'il existe un grand écart entre la normalité juridique de la RD Congo [23], [28], [29] et la réalité du terrain. La loi n°015-2002 [28] stipule dans son article 72, qu'un agent ayant accompli trois ans d'anciennetés dans une entreprise, ayant obtenu « très bon » lors de la dernière cotation, doit être éligible pour la promotion à un grade supérieur [28], [25]. Ce qui est au sein de l'entreprise est que plus de 72% d'employés n'ont

jamais bénéficié d'une promotion, pendant que seulement 17% ont déjà bénéficié d'une seule promotion, quel que soit leur durée dans l'entreprise. Les employés travaillent sans promesse d'une promotion et ne sont accourant d'une éventuelle promotion.

En effet, selon les employés interviewés, « *la promotion au sein de cette entreprise n'est pas une pratique régulière. La notation ou l'évaluation ne se fait pas selon l'objectivité ni selon le texte, mais au gré des relations que les employeurs (expatriés) ont avec les autorités administratives et politiques* ». C'est autant dire que les autorités administratives et politiques de la place n'exigent pas d'habitude un rapport d'évaluation aux entreprises œuvrant dans le secteur privé. Et pour tant les textes de loi prévoient que la notation de l'agent se fait chaque année en tenant compte de paramètres claires (notamment, l'assiduité, ponctualité, sens d'initiative, sens de responsabilité, etc.), variant selon les catégories des employés et non sur des critères subjectifs.

Les résultats obtenus dans cette étude concordent avec ceux des études de [25], [13], cette fois effectuées sur des entreprises du secteur public en R.D Congo. Ceux-ci traduisent la réalité des pratiques de GRH en R.D Congo, qui est caractérisées par (i) une prise de décision centralisée dans les mains des responsables hiérarchiques, voire des décisionnaires politiques, (ii) peu de contrôle sur les résultats, (iii) un manque de confiance dans les ressources des travailleurs et dans leur niveau de formation avec des modes de management qui s'inspirent de la supervision directe [11], [9].

L'ensemble des résultats sur la motivation des employés au sein de l'entreprise a démontré que ceux-ci sont majoritairement démotivés par la politique promotionnelle de l'entreprise. La majorité des employés affirment continuer de travailler par manque d'un autre emploi ou juste par le fait de travailler en équipe. Selon plusieurs interviewés, « *l'équipe de travail est comme une famille et il est donc difficile de s'en détacher* ».

En bref, suite à la pratique promotionnelle de l'entreprise Boss Mining, comme d'autres entreprises du secteur privée, cette étude a caractérisé l'employé congolais par une apathie et une soumission, une démotivation, une déresponsabilisation, le manque de regard critique sur leur pratiques et comportements, une faible loyauté, un sentiment d'injustice organisationnelle, une stratégie d'évitement et de contournement, un opportunisme, une débrouillardise.

5 CONCLUSIONS

Cette étude a cherché à démontrer l'influence de la pratique de promotion dans une entreprise minière sur la motivation de ses employés dans le Lualaba (R.D Congo). En ce qui concerne les caractéristiques des employés de cette entreprise, les résultats ont montré que ceux-ci étaient majoritairement des hommes, mariés ; sont des jeunes (dont l'âge varie entre 35 à 54 ans), avec une durée de plus de 11 ans en exercice dans l'entreprise ; sont majoritairement des universitaires du second cycle, retenus comme agents d'exécution et ont un poste adéquat à leur formation d'origine. La pratique promotionnelle de cette entreprise s'est révélé être informelle et en non-conformité avec les textes de lois de la R.D Congo, mais aussi avec les règles des bonnes pratiques de GRH. Par ailleurs, cette pratique n'est pas une source positive de la motivation des employés. L'entreprise devrait donc mettre en place une politique promotionnelle plaçant l'employé au centre, car celui-ci est rapporté comme un élément majeur dans l'amélioration de performance de l'entreprise.

REMERCIEMENTS

Les auteurs expriment leur gratitude à l'entreprise Boss Mining et ses employés pour leur disponibilité et franche collaboration lors de la réalisation de cette étude.

REFERENCES

- [1] J. Fontaine, *L'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance en contexte international : le cas d'une compagnie d'assurance et de service financiers*, Mémoire de maitrise en administration des affaires, Université du Québec, p. 166, 2017.
- [2] M. Zimri, *La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement*, Mémoire de maitrise en relations industrielles, Université de Montréal, p. 177, 2011.
- [3] J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.
- [4] G. Arcand, *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, Thèse de doctorat, Université Paul-Verlaine, p. 305, 2006.
- [5] J. Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

- [6] D. Ulrich, *Using Human Resources for Competitive Advantage*, in: L. Killmann, Killmann and Associates (Eds.), *Making Organizations Competitive*, Josey-Bass, San Francisco, Ca, pp. 129-155, 1991.
- [7] M. Yamina and B. Abou-Bakr, *Management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel*, Projet de Fin d'Etudes en Sciences Economiques et Sciences Commerciales, Université Abou bekr Belkaid-Tlemcen, p. 67, 2014.
- [8] C. M. Wang, "New Development in Performance Modeling". *Journal of Psychological Science*, volume 24, number 6, pp. 42-74, 2001.
- [9] P. M., Sem, *Pratiques de GRH dans les entreprises minières du Katanga en RDC. Analyse microéconomique de la théorie se salaire d'efficacité*, Thèse présentée à la Faculté d'Economie et de Gestion, Université de Lubumbashi (RD Congo), Ed. Presse Universitaire de Lubumbashi (PUL), 2013.
- [10] P. D'iribarne, *Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles*, O. Jacob, Ed., Paris, 2003.
- [11] P. Bakengela, Existe-t-il un modèle spécifique de management en Afrique ? Communication au congrès AGRH, Université de Fribourg, Suisse, 2007a. <http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/papers/Papier110.pdf>
- [12] A. Cornet, M. L. M. M'Bayo, P. M. Sem, "Pratiques de GRH et paradoxes de la position du manager en RDC", *Revue Scientifique l'Homo œuonomicus*, Vol 1, n°1, pp. 4-26, 2016.
- [13] P. Bakengela, *Incertitudes du contexte et pratiques de gestion des ressources humaines : deux cas d'entreprises publiques en R.D.C.* in: Nizet et Pichault (Eds.), *Performances des organisations africaines*, L'harmattan, pp. 209-223, 2007b. <http://www.afs-socio.fr/FI93/FDPNIZET.pdf>
- [14] E. Mutabazi, "Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique". *Management & Avenir*, 10(4), pp. 179-197, 2006. Retrieved from <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-4-page-179.htm>
- [15] M. O. Akowoura, *La Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises au Burkina Faso : Cas de deux entreprises*. Mémoire Master de Recherche en Sciences de Gestion/Gestion des Ressources Humaines, Université Aube Nouvelle, Ex ISIG International, Burkina Faso, 2014.
- [16] M. O. Akowoura, "La conflictualité du travail au Burkina Faso : Quelques pistes de réflexion sur la problématique contextualisation de la GRH en Afrique". *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion*, ISSN 2424-741, Vol.1, n°2, pp. 193-207, 2016.
- [17] M. F. Fortin, *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Montréal: Décarie Éditeur, 1996.
- [18] C. W. Emory and D.R. Cooper, *Business Research Methods*, Boston, MA.: Irwin, 1991.
- [19] B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Presse de l'Université du Québec, 2003.
- [20] M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Édition Pearson Education, Paris, 2008.
- [21] A.E. Aouartilane and M. Benamara, *L'impact de la sécurité sur la motivation des salariés. Cas pratique: SPA GENERAL EMBALLAGE AKBOU*. Mémoire de Maîtrise en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016, 86p.
- [22] INS (Institut National de la Statistique), *Annuaire statistique 2014 de la RDC*, Ministère du Plan et Révolution de la Modernité, République Démocratique du Congo, Juillet 2014.
- [23] Loi n° 16/010 du 15 juillet 2016 modifiant et complétant la Loi n° 015-2002 portant code du travail, Journal officiel de la République Démocratique du Congo, 2016. <https://www.leganet.cd/Legislation/DroitSocial/Loi%2016.010.15.07.html>
- [24] Z. Dahdah and N. Dahdah, *L'évaluation des compétences et son effet sur la motivation des salariés au sien de l'entreprise SARL Bejaia Logistique (BL)*. Mémoire de Maîtrise en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2015, 127p.
- [25] H. Poaty, *La gestion des carrières administratives dans la fonction publique congolaise*. Mémoire de Maîtrise en administration publique, Ecole National d'Administration Publique (ENAP), 1995, 127p.
- [26] K. Aboud and S. Aggoune, *L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés*. Mémoire de Maîtrise en sciences de gestion des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016, 112p.
- [27] A. Hammache and F. Hamou, *La communication interne comme facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise*. Mémoire de Maîtrise en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2014, 104p.
- [28] Loi n° 015-2002 du 16 octobre 2002 portant code du travail, Journal officiel de la République Démocratique du Congo, 2016.
- [29] Loi n° 16/013 du 15 juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'Etat, Journal officiel de la République Démocratique du Congo, 2016.
- [30] S. Salhi and D. Senouci, *L'impact du changement organisationnel sur la motivation des salariés*. Mémoire de Maîtrise en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2016, 131p.