



REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET UNIVERSITAIRE

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES GRANDS LACS

ISMGL/GOMA

AGREMENT DEFINITIF N°70/MINESU/CAB.MIN/MML/CI/2011

ismglgoma@yahoo.fr



**LE STRESS AU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES  
PUBLIQUES DE LA VILLE DE GOMA : CAUSES ET  
CONSÉQUENCES » CAS DE LA DGRAD-NK**

**Présenté par : ELIE BUSHU Taylor**

**Option : Management des Ressources Humaines.**

**Directeur : DÉOGRATIAS CHIMERHE M.**

**Chef des travaux**

**2020**



## DÉDICACE

A vous nos très chers parents BUSHU NDASONGERWA Raphael et Léonie NAHANGI, pour votre soutien moral et encadrement,

ELIE BUSHU Taylor

## REMERCIEMENTS

Nous ne pouvons passer sous silence, la profonde gratitude que nous ressentons envers tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont aidés à la réalisation de ce travail par leur soutien et leur encadrement.

Premièrement, nous remercions notre Dieu pour son amour infini qu'il ne cesse de nous apporter. Nous exprimons notre profonde reconnaissance au chef de travaux Déogratias CHIMERHE M. qui, malgré ses multiples occupations a accepté de diriger ce travail. Nous exprimons notre profonde gratitude aux autorités de l'Institut Supérieur de Management de Grand Lac/ISMGL GOMA, nous pensons au Directeur General de l'ISMGL, Mr AMANI BWENGE et à tout son comité de gestion, ainsi qu'au corps professoral pour le souci qu'ils se font pour notre formation

Nos sincères remerciements s'adressent à nos parents, plus particulièrement à notre père BUSHU SHABIRERA Raphael et à notre mère Léonie NAHANGI, car sans eux nous ne pouvions pas être ce que nous sommes. Nous remercions aussi tous les grands frères dont : BWIRA SHABIRERA, MITIMA BUSHU Jules, NDASONGERWA BALUME, Josué DUNIA SHABIRERA, MUHINDO KAZIMOTO James, pour leurs soutiens moral, matériel et financier qu'ils ne cessent de nous apporter tout au long de notre parcours académique. Nous pensons également à toutes nos grandes sœurs dont : FURAHA BUSHU, ANUARITE BUSHU, BORA SHABIRERA pour leurs conseils nobles.

Nous serions ingrats de finir sans dire merci à tous nos amis dont : SADIKI KABENE, MAOMBI KABENE, SADIKI BUSHU, BUINGO KAMBIA Josias, NEEMA BUSHU Diane, KABENA SHIKAY Gloria, et à tous ceux dont les noms ne sont pas cités. Nous remercions nos très chers camarades chacun par son nom avec lesquels nous avons partagé la vie académique. Nos remerciements s'adressent en fin à tous ceux qui nous ont aidés à répondre à nos questions lors de notre enquête au sein de la DGRAD-NK

A tous nous présentons nos remerciements les plus vifs.

ELIE BUSHU Taylor

## PRINCIPAUX SIGLES ET ABREVIATIONS

ASBL: Association Sans But Lucratif,

ASG : Administration et Service Généraux,

BAO : Brigade d'Audit et d'Opération des Operations,

BAR : Brigade d'Audit des Recettes,

BAS : Brigade d'Audit et Services,

BASR : Brigade d'Audit et Suivi des Ressorts,

BES : Bureau d'Etude et Statistique,

BSG : Bureau des Services Généraux,

CB : Chef de Bureau,

CD : Chef de Division,

CORAJU : Contrôle des Recettes Administratives, Judiciaires et de Participation,

COREDOM : Contrôle des Recettes Domaniales,

DECO : Division d'Etude et Contentieux,

DGRAD : Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaire, Domaniale et de Participation,

DIVIDOM : Division des Recettes Domaniales,

G3 : Troisième année de graduat,

ISMGL : Institut Supérieur de Management des Grands Lacs,

RAJUP : Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participation,

RDC : République Démocratique du Congo,

TI : Taxes d'Implantation,

TP : Trésor Public,

## INTRODUCTION

### 0. ETAT DE LA QUESTION

Le stress est une réaction de tension qui influence les émotions, le processus cognitif et la condition physique de la personne qui le ressent. Quand on part des principes de la correspondance entre la personne et son environnement, et lorsque les ressources et les demandes de l'environnement ne correspondent pas aux besoins et habiletés du travailleur, celui-ci développe des symptômes de stress.

Il y a plus de 50ans, Hans SELYE<sup>1</sup> a proposé la théorie suivante : « les maladies ont une cause commune ; le stress ». Ces idées ont été comparées et nuancées. Il a dit à la fin de son étude que les hauts dirigeants, les directeurs, les professeurs, les cadres, les ouvriers, les femmes au foyer, les jeunes, les enfants et même les animaux souffrent des effets de stress.

Du point de vue technique, est appelé stress, non pas tout ce qui nous agresse, mais la façon dont nous réagissons à toute agression.

En 1996, Juan CARLOS RANDO<sup>2</sup>, fait l'étude sur le stress et dit que le stress produit des maladies physiques, concrètes et l'Angoisse qui peut déboucher sur les perturbations mentales, familiales et sociales ainsi que sur la perte de la dimension spirituelle qui est si importante pour se remettre.

En 1965, un célèbre physiologiste, Claude BERNARD<sup>3</sup> a tenté d'établir une théorie fondée sur le fait qu'un bon équilibre de l'organisme permettrait à l'individu de faire face aux agressions de son environnement. A la fin de sa recherche, il a conclu que le stress est une réaction de l'organisme face à toutes agressions.

HATEGEKIMANA RUGABO<sup>4</sup>, Dans son étude « conséquences socio-économiques des conflits armés et du génocide sur les enfants Rwandais de 1998 à 2002 », voulait savoir qu'est-ce que les conflits armés et le génocide ont provoqué chez les enfants Rwandais? Comme résultat, il a trouvé que ces enfants étant beaucoup touchés par ces problèmes, ils développent beaucoup de stress et c'est pourquoi ils s'enrôlent massivement dans l'armée.

OMBALA CIRUZA<sup>5</sup>, dans l'Etude du stress chez les cadres en milieu du travail, cas de l'hôpital général de référence de Masisi, de 2002 à 2005. Il a mené ses enquêtes pour savoir en

<sup>1</sup> Hans SELYE, 1997, *the stress of life*, Mc Grew-Hill

<sup>2</sup> Juan CARLOS RANDO, 1997, *Les fondus de la Rando, tome 1*, Ed Bamboo, p 18

<sup>3</sup> Claude BERNARD, 1965, *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, Ed Ballière, Paris.

<sup>4</sup> HATEGEKIMANA RUGABO, *conséquences socio-économiques des conflits armés et du génocide sur les enfants Rwandais*, ULK, Tfc inédit 2007

<sup>5</sup> OMBALA CIRUZA, *Etudes du stress chez les cadres en milieu du travail, cas de l'Hôpital General de référence de Masisi*, UNIGOM, Mémoire inédit, 2004

pourcentage, comment se manifeste le stress chez les cadres de l'hôpital général de référence de Masisi. Sur 100% de cas, il constaté que la moitié des agents est stressé, soit 50%.

Il a abouti aux résultats selon lesquels :

- 22% des cadres de ce hôpital sont stressés à cause du surcharge du travail ;
- 26% à cause des risques pour la santé, des problèmes sécuritaires (composantes chimiques, équipements lourds)
- 2% à cause des bruits et de l'environnement du travail.

AMANI MAGENDO Germain<sup>6</sup>, dans l'Analyse de la motivation du personnel comme facteur de performance dans une organisation, cas du Complexe scolaire UMOJA, de 2005 à 2007. Ses résultats disent que : la non motivation des salariés crée beaucoup de stress chez les travailleurs jusqu'au point où certains agents commencent à se faire corrompre par les élèves et ne font plus leur travail comme il le fallait.

Quant aux USA et au Canada, un auteur du nom de DAILLARD P.<sup>7</sup>, dans son article « stress et performance », dit que le stress a un impact socio-économique est causé par des industries parce qu'il fait perdre beaucoup d'argent, par contre la réalité de la RDC était que le stress est causé par les guerres répétées surtout à l'est du pays.

A l'Institut Supérieur de Management des Grands Lacs, dans la ville de Goma, le chef de travaux Déogratias CHIMERHE M.<sup>8</sup>, dans son cours de Gestion des Ressources Humaines, dit que les causes typiques du stress peuvent être le surcroît de travail, les contraintes des temps... , et les causes externes peuvent être le souci financier, les problèmes avec les enfants ,problème de santé, problèmes conjugaux et le changement de résidence.

MAHAMADOU ABDALLAH<sup>9</sup>, en 2006 dans la capitale DAKAR au Sénégal, a fait l'étude des stress du personnel de la santé de l'hôpital de Dakar, il a dit à la fin de sa théorie que les conséquences du stress font faire au personnel des travaux qu'ils ne devraient pas faire.

En effet, tous et chacun de nous sur cette terre, est secoué par des crises qui traversent cette planète, nous avons besoin non seulement de contrôler, mais aussi d'apprendre comment résoudre le stress au travail en le combattant à l'origine.

Ce travail, à la différence des autres cités ci-haut, va traiter des causes et conséquences des stress dans les entreprises publiques de la ville de Goma et particulièrement le cas de la DGRAD-NK

<sup>6</sup> AMANIMAGENDO, *Analyse de la motivation du personnel comme facteur de la performance dans une organisation*, ULPGL, Tfc inédit 2007

<sup>7</sup> DAILLARD P. *stress et performance*, Ed ELDJ, Paris, 1983 pp 117-122

<sup>8</sup> CT Déogratias CHIMERHE M. *Gestion des ressources Humaines ISMGL, G2*, cours inédit 2015

<sup>9</sup> MAHAMADOU ABDALLAH, *théories sur les stress du personnel de la santé de l'hôpital général de Dakar*, théorie inédit 2006

## 1. PROBLEMATIQUE

Le stress au travail n'est pas un phénomène nouveau, mais il n'a jamais pris une grande place comme aujourd'hui dans les entreprises. Même si la technologie a simplifié bien d'aspects des nombreux métiers, elle a aussi amené avec elle un lot de stress au travail au travers l'abondance de l'information, de la pression sur le gain de la productivité et de l'impression d'être toujours sur le lieu de travail. Le stress au travail apparaît comme l'un des risques majeurs auxquels les organisations doivent faire face.

A ces jours, le stress est un fait acquis, l'être humain se voit bousculé dans la société comme il ne l'a jamais été dans les siècles derniers. Ce phénomène est aujourd'hui au centre des préoccupations de bon nombre d'organisations dont celles de la ville de Goma et particulièrement la DGRAD-NK qui n'est pas épargnée. On pourra affirmer aujourd'hui que le stress que nous subissons est beaucoup plus profond et plus grave qu'autres fois, car il s'attaque avec plus d'intensité à notre structure physique et émotionnelle.

De plus, les maladies de notre époque liées au stress ne sont pas seulement nuisibles aux salariés mais également lourde des conséquences pour l'organisation et la société en général.

Dès l'âge de la pierre, l'organisation humaine était dotée des mécanismes d'adaptation qui se déclenchaient de manière automatique face à une situation donnée.

Le terme stress est apparu vers les années 1936 et a été rendu populaire grâce aux recherches effectuées par Hans SELYE<sup>10</sup>

Dans les années 1950, SELYE a démontré effectivement que le stress constituait une réponse d'organisation aux différentes forces qui s'exerçaient sur lui et était à la base d'adaptation de l'être humain à son milieu.

Le stress est un fait très grave dans les pays industrialisés, la 1<sup>ère</sup> cause des décès, ce sont les maladies du cœur qu'on estime à un taux de 75% dû à l'insatisfaction du travail, les stressés sont mis en cause dans les maladies d'estomac, et les maladies cardiaques.

Certains emplois sont plus identifiés au stress et encore mal comprises et beaucoup trop complexes pour être résumés sous forme d'une liste d'emplois dangereux qu'il suffirait d'éviter pour éloigner ce fléau.<sup>11</sup>

Ce grand fléau du 21<sup>ème</sup> siècle est présent partout au monde et ne fait pas distinction de l'âge, du sexe, de la nationalité et de la catégorie professionnelle. Selon un rapport de l'Organisation Internationale du Travail (O.I.T), le stress fait des ravages chez les enseignants aujourd'hui à cause

<sup>10</sup> Hans SAELYE : op Cit, p1

<sup>11</sup> ERIC A. *comment devenir stressé au travail*, 1994, Paris, p 26

des plusieurs facteurs comme la discipline, le nombre élevé d'étudiants, les conditions au travail etc. Il en résulte un état dépressif qui atteint un nombre sans cesse d'enseignants aux Etats-Unis, en Grande Bretagne, et en suisse.<sup>12</sup> C'est un fait très couteux à l'égard de l'économie nationale et des entreprises. Aux USA par exemple le stress coûterait à l'industrie quelques 200 milliards des dollars par an à cause de l'absentéisme, de perte de production, des indemnités d'assurance, santé et frais médicaux direct.<sup>13</sup>

Au Royaume uni, on estime que le coup de stress maladie, tel que la baisse de la productivité, mouvement du personnel, décès prématurés, pourraient représenter jusqu'à 10% du produit national brut (PNB). Les coûts engendrés par ce fléau sont très élevés dans la plupart des pays industrialisés en maladies psychologiques ; perte de productivité, l'absentéisme, problèmes liés à l'abus d'alcool et de drogue.<sup>14</sup>

Le stress devient fréquent au sein des agents ressortissants des pays qui ont connu des troubles récentes, surtout de l'Afrique comme par exemple : la Somalie, le Burundi, le Rwanda, le Kenya, l'Ouganda, le Congo Brazza, le Madagascar, le Soudan, l'Irak, la côte d'Ivoire et la RDC et particulièrement les entreprises de la ville de Goma, précisément la DGRAD-NK qui n'est pas épargnée bien sûr par ce fléau.

L'état de ce phénomène s'aggrave au jour le jour. Lors de notre pré-enquête à la DGRAD-NK, nous avons constaté des cas de stress dû surtout à la surcharge de travail et à la carrière elle-même qui est stressante. Ainsi pas mal de personne aujourd'hui se plaignent de stress d'une façon ou d'une autre ; ce mal peut être du siècle qui se manifeste aussi bien en situation de travail que de non travail.

Devant cette situation problématique, plusieurs questions restent en quête des solutions. A l'égard de tout ce qui précède, nous allons nous poser les questions ci- après :

1. Les principaux facteurs de stress au travail à la DGRAD-NK, sont-ils à dominance interne ou externe ?
2. Quelles seraient les conséquences du stress sur le travail et sur la personne au sein de la DGRAD-NK ?
3. Existe –t-il des mécanismes de gestion de stress organisés à la DGRAD-NK pour aider les employés à combattre le stress et à rester performant au travail ?

<sup>12</sup> MANZI K. *introduction à la recherche et Education*, 2009, Amérique, p 98

<sup>13</sup> <http://www.mastership.fr/stress>, consulté le 08 janvier 2016 à 16h12'

<sup>14</sup> DAILLARD P. *le stress au travail*, 2002, paris, p 56

## 2. HYPOTHESES

Selon GRAWITZ M.<sup>15</sup>, l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre les faits significatifs, elle aide à sélectionner une signification qui, vérifiée, constituera un élément de la théorie. Pour tenter de répondre d'une façon anticipée à nos interrogations, nous allons partir des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les principales causes de stress au sein de la DGRAD-NK seraient dues à deux facteurs, les facteurs internes et ceux externes.

Hypothèse 2 : La baisse de productivité, le manque d'efficacité, les mauvais ordonnancements, seraient les conséquences du stress sur le travail et les maux de tête, les difficultés à se concentrer, le souci financier seraient les conséquences sur la personne au sein de la DGRAD-NK,

Hypothèse 3 : Les bonnes conditions de travail, la réorganisation du travail, le divertissement des agents et une bonne pause seraient les stratégies pour faire face au stress au sein de la DGRAD-NK.

## 4. OBJECTIFS DU TRAVAIL

Vu la pertinence de stress des agents de la DGRAD-NK, notre étude s'est assigné les objectifs suivants :

### ➤ 4.1. Objectif global

L'objectif global de notre étude est de faire une étude approfondie sur les causes et les conséquences du stress des agents de la DGRAD-NK, ainsi que quelques pistes de solution pour y faire face.

### ➤ 4.2. Objectifs spécifiques :

- Examiner les causes et conséquences du stress au sein de la DGRAD-NK ;
- Analyser comment se manifeste le stress des agents au sein de la DGRAD-NK ;
- Proposer quelques pistes de solution pour y faire face.

## 5. CHOIX ET INTERET DU SUJET

Notre sujet s'intitule : « le stress au travail dans les entreprises publiques de la ville de Goma : causes et conséquences » cas de la DGRAD-NK de 2013 à 2019.

Ce thème est motivé par 3 raisons :

### ➤ 5.1. Intérêt personnel :

Ce thème est motivé par le souci de notre avenir, comme futur cadre, on aura à prendre en charge les ressources humaines. Il nous permettra alors d'approfondir spécifiquement la gestion des ressources humaines, surtout dans le cadre de faire face au stress.

<sup>15</sup> M. GRAWITZ *Méthodes des sciences sociales*, Ed. Dalloz, Paris, 1991, p 443

### ➤ **5.2. Intérêt scientifique :**

Nous avons choisi ce thème dans la logique de notre formation en Management des Ressources Humaines qui, d'habitude prévoit qu'à la fin du cycle de graduat, l'étudiant essaie de confronter les théories apprises aux réalités du terrain, milieu d'étude dans lequel il est appelé à travailler après ses études.

Comme le présent travail est conçu dans le cadre d'une recherche, il contribuera au progrès de recherche concernant le stress en milieu de travail, il servira également d'outils de référence à quiconque sera animé d'une bonne volonté de faire des recherches dans ce domaine. Ainsi, dans ce travail, nous allons développer quelques théories sur le stress comme par exemple les phases du stress, les causes et conséquences du stress etc.

### ➤ **5.3. Intérêt social :**

L'intérêt de cette étude est en fin social, dans la mesure où elle compte apporter certaines propositions pratiques qui permettraient à la société en général et à la communauté de la DGRAD-NK en particulier de savoir comment faire quand on est stressé.

## **6. APPROCHES METHODOLOGIQUES**

Pour bien mener nos recherches, nous avons choisi les méthodes et techniques suivants :

### ➤ **6.1. LES METHODES**

Plusieurs définitions de ce mot existent dans la théorie scientifique. Mais signalons que certains termes reviennent : voie, cheminement ou procédé pour atteindre un objectif.

Pour PINTO R. et RGRAWITZ M.<sup>16</sup>, la méthode est l'ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à étudier les vérités qu'elle poursuit, les démontrent et les vérifient. Tout travail scientifique doit suivre une voie ou un certain cheminement pour atteindre les objectifs qu'il s'est assigné, le nôtre n'y fait aucune exception.

En vue de mieux savoir les causes et conséquences des stress chez les agents de la DGRAD-NK, nous avons fait recours aux méthodes ci-après :

#### **6.1.1. La méthode analytique :**

L'analyse est l'opération par lequel l'esprit peut parvenir à la connaissance d'un objet, le décomposer en éléments. Cette méthode nous a aidés à procéder à une analyse approfondie des différents facteurs qui influencent négativement la personne quand elle est en stress.

#### ✓ **6.1.2. La méthode statistique :**

C'est une méthode quantitative et mathématique ayant trait à un ensemble d'individus dans le dépouillement, l'interprétation et l'analyse des données de notre enquête.

<sup>16</sup> PINTO R. et M. GRAWITZ *Méthodes de recherche sociale*, Dalloz, Paris, 1971

Elle nous servira donc lors du dépouillement, l'analyse et l'interprétation des données.

✓ **6.1.3. La méthode fonctionnaliste de R-K Merton :**

C'est une théorie anthropologique qui propose une lecture du fonctionnement de la société sur base des éléments qui assurent la stabilité. L'analyse fonctionnelle est fondée sur une conception des faits sociaux comme « conséquences objectives » des besoins collectifs.

Son protocole présente :

- Les fonctions manifestes,
- Les fonctions latentes,
- L'équivalent fonctionnel et
- Les substituts fonctionnels.

***1° Les fonctions manifestes ou latentes :***

Les fonctions manifestes sont les conséquences qui contribuent à l'ajustement ou à l'adaptation du système. En revanche, les fonctions latentes sont celles qui ne sont pas comprises ni voulues, mais qui n'existent pas moins. Ces fonctions latentes sont parfois remplies par des rites anciens qui ne jouant plus leur rôle, substituent leur but initial à une autre fonction.

***2° L'équivalent ou substitut fonctionnel :***

Un élément peut jouer un rôle d'équivalent ou de substitut fonctionnel à un autre pour exercer une activité à sa place. La réalité ne montre-t-elle pas les besoins de vivre sans stress à la DGRAD-NK ? Eh ben, l'élément qui peut remplir plusieurs fonctions, citons pour notre cas les causes et conséquences du stress à la DGRAD-NK, peut être remplie par la gestion du stress elle-même.

En effet depuis la création de la DGRAD-NK, l'on assiste à une série des causes et effets de stress, ce qui cause la baisse de productivité, le manque d'efficacité, les mauvais ordonnancements, etc. cela implique qu'il n'y a pas un service de gestion de stress pour surmonter à tout ça, et ceci a démontré une autre réalité que l'objectif de départ qui était de maximiser beaucoup plus de recettes au compte du trésor public.

Dans le cas de notre travail, disons que l'objectif principal est de dégager les causes et savoir les conséquences du stress au sein de la DGRAD-NK, afin d'en proposer quelques pistes de solution, comme qui dirait, rechercher les causes et conséquences du stress à la DGRAD-NK afin de les remplacer par des pistes de solutions pour s'en débarrasser (qui est la nouvelle fonction)

Cette méthode nous aidera à connaître le fonctionnement de la DGRAD-NK sur tous les plans et à tous les niveaux.

## ➤ 6.2. LES TECHNIQUES

D'après MULUMBATI N.<sup>17</sup>, la technique se définit comme l'ensemble de moyens et des procédés qui permettent aux chercheurs de rassembler les données et les informations sur son sujet de recherche.

Pour notre étude, nous nous sommes servis des techniques suivantes :

- ✓ La technique documentaire : Elle nous a permis de formuler notre état de la question et avoir une vue sur les recherches de nos prédécesseurs
- ✓ La technique d'interview : Va nous permettre d'avoir des informations auprès des enquêtés (agents de la DGRAD-NK) afin de savoir bien dégager les causes et les conséquences des stressés.
- ✓ La technique d'enquête par questionnaire : Dans notre étude, le questionnaire a été un instrument principal pour la récolte de nos données.
- ✓ L'observation participante : Cette technique nous a beaucoup aidés lors de notre stage à la DGRAD-NK car ici, nous nous sommes considérés comme agent de la DGRAD-NK.

## 7. DELIMITATION DE L'ETUDE

Notre travail, tenant compte du temps et de la diversité du domaine, nous avons jugé bon de le délimiter :

- Dans le temps : Notre travail s'étend sur une période de 2013 à 2019, dans l'espace : Pour des raisons d'accessibilité à l'information et tenant compte du temps que nous disposons, nous nous sommes limité à la DGRAD-NK, dans le domaine : Notre travail se focalise spécialement dans la gestion des ressources humaines.

## 8. DIFFICULTES RENCONTREES

Dans toute chose de la vie il y a toujours le haut et le bas, tout au long de notre recherche, nous nous sommes heurtés à plusieurs difficultés comme :

- La documentation : nous n'avons pas rencontré beaucoup d'ouvrage consacré à notre sujet de recherche dans différentes bibliothèques que nous avons parcouru. Mais malgré cela, nous avons fourni beaucoup d'effort et nous arranger pour produire un travail avec des sources que nous avons trouvé.
- Le moyen financier : la conjoncture économique du moment ne nous a pas laissé libre mouvement. Nous n'avons pas eu beaucoup d'agent pour prendre les abonnements dans différentes bibliothèques de la place, d'où nous faisons des lectures sur place, et même

<sup>17</sup>MULUMBATI N. *Manuel de sociologie général*, Ed. Africa, Lubumbashi, 1980

fréquenter des cybers café. Nonobstant cela, le courage, l'endurance et le sacrifice étaient au rendez-vous pour nous aider à surmonter cette difficulté.

- Refus de répondre au questionnaire : certains agents de la DGRAD-NK n'ont pas répondu à notre questionnaire malgré qu'ils l'aient accepté au départ. Mais notre capacité de convaincre nous a fait gagner de la confiance au près d'un bon nombre qui nous a permis de constituer notre échantillon représentatif.

## **9. SUBDIVISION DU TRAVAIL**

Hormis l'introduction et la conclusion, notre travail est subdivisé en trois chapitres : Le premier traite des considérations et théoriques ; le deuxième présente le milieu d'étude et la gestion du stress et me troisième consacré à la recherche et orienté vers l'enquête et le résultat. Il est suivi d'une politique de la gestion du stress.

## Chapitre 1 : CONSIDERATIONS THEORIQUES

### 1.1 CADRE CONCEPTUEL

La définition d'un terme consiste à reproduire son sens, sa signification et à l'exploiter en le situant dans le contexte de l'étude. Elle est pour nous très importante parce qu'elle va nous permettre d'avoir une idée sur les mots clés de notre étude.

- **Le stress :**

Selon Dr JULIAN M.<sup>18</sup>, le stress est un mot anglais apparu dans l'Anglais médiéval sous la forme de distress qui venait de l'ancienne française détresse « être dans une situation critique ou opprimée »

Au cours du siècle, ceux qui parlaient l'Anglais ont commencé à employer le mot d'origine « distress ». C'est pourquoi les deux sont courants dans l'anglais moderne.

Les premiers font référence à l'affectation à la « tension » ou à la « pression ». Parfois dans le sens négatif et parfois positif, et le 2<sup>ème</sup> à une situation des douleurs psychiques, de souffrance ou d'angoisse toujours dans le sens négatif.

En français le mot stress a sa nuance positive. Nous ne disons pas « j'ai tellement de stress que tout me réussit »

En général, nous employons ce mot pour marquer un état émotionnel si intense qui empêche la réalisation correcte d'une quelconque tâche. Etant donné les altérations que le stress provoque chez une personne, nous pouvons comprendre ce concept comme un ensemble de réactions physiologiques que l'organisme éprouve quand il est soumis à des fortes demandes.

Selon le dictionnaire *petit Larousse*<sup>19</sup>, le stress est l'ensemble de perturbations biologiques et psychiques provoquée par une agression quelconque sur un organisme.

Elle est déclenchée par le cerveau qui stimule la sécrétion de corticoïdes et d'adrénaline par les surrénales. Il s'en suit une action générale non spécifique, physique et psychique favorable à la défense de l'organisme.

Selon WIKIPEDIA<sup>20</sup>, le stress est un mot d'origine française du vieux français « estrece » issu du latin « stringer er » qui signifie « serrer ». Ce mot sera repris par les Anglais qu'ils signifieront par « épreuve ou contrainte ».

<sup>18</sup>Dr JULIAN M. Overall patient, Amérique, 1996, p 19

<sup>19</sup> Dictionnaire Petit Larousse 2015 consulté le 10/01/2016 à 20h 12'

<sup>20</sup><http://fr.wikipedia.org>, consulté le 14 janvier 2016 à 00h 13'

Selon le Dr JULIAN M.<sup>21</sup>, le stress c'est :

- La réaction de l'organisme face à toute demande ; C'est un état de force, tension psychologique ; Le début d'une série des maladies.

Pour lui, le stress n'est pas forcément nocif, puisque souvent il aide à atteindre les objectifs souhaités.

Selon le cours de Gestion des Ressources Humaines G2, le stress est une réaction de tension qui influence les émotions, le processus cognitif et la condition physique de la personne qui le ressent.<sup>22</sup>

- Le travail : selon petit la rousse illustrer 2011, le travail :
  - Activité de l'homme appliqué à la production, à la création et à l'entretien de quelque chose ; Effort que l'on doit soutenir pour faire quelque chose, activité déployée pour accomplir une tâche, parvenir à un résultat ; Ouvrage réalisé ou qui est à faire ; Manière dont un ouvrage est exécuté ; Technique permanent de travailler une matière ;
  - C'est aussi, une activité professionnelle régulière et rémunérée ; Activité d'une activité professionnelle ; Activité laborieuse de l'homme considéré comme un facteur de production et de l'activité économique.
- Cause : nom féminin,
  - Ce qui produit un effet, détermine un phénomène, origine, principe ; Ce pourquoi on fait quelque chose ; Affaire pour laquelle quelqu'un comparait en justice ; Raison d'une obligation ;
  - C'est aussi l'ensemble d'idées, d'intérêt que l'on se propose de soutenir ; Raison d'une obligation. Tandis que la conséquence : nom féminin, (du latin conséquencia), est une suite logique entraînée par un fait qui est la cause ; exemple : le chômage est la conséquence de la crise.
- Entreprise : Ce que quelqu'un entreprend, œuvre, opération ; Affaire commerciale ou industrielle, unité économique de production.
- Entreprise publique : personne morale de droit public ou privé, placé sous la l'autorité des pouvoirs publics.
- Ville : Agglomération relativement importante et dont les habitants ont des activités professionnelles diversifiés notamment dans le domaine tertiaire, ensemble des habitants d'une ville ; vie que l'on mène en ville.

<sup>21</sup>Dr JULIAN M. (op cit)

<sup>22</sup> Cours de gestion des ressources humaines, G2 ISMGL, inédit 2015-2016

## 1.2. LES TYPES DE STRESS

La gestion de stress peut s'avérer une chose compliquée car il existe différents types de stress (aigu, répété et chronique) Chaque type de stress a des caractéristiques, symptômes, durée et approche de traitement qui lui sont propre. Analysons dans les détails :

### 1.2.1. Le stress aigu :

C'est la forme de stress la plus rependue. Il dure généralement moins d'une heure et trouve son origine dans les pressions récentes et dans les pressions à venir. Le stress aigu peut être excitant et même bénéfique dans certaines situations, mais trop de stress finit par être épuisant.

Exemple : Le fait de vivre de façon répétée des éléments plus ou moins courts mais très stressants peut provoquer des troubles psychologiques, des maux de tête, des maux d'estomac et d'autres symptômes directes liées au stress.

Les symptômes et les origines du stress aigu peuvent être identifiés par tout le monde. C'est la liste de toute chose qui peut nous mettre « un coup de pression » dans notre quotidien : un accident de voiture léger, la perte d'un contact important, une date à respecter, le problème des enfants à l'école, etc.

En raison de sa courte durée, le stress aigu n'a pas assez de temps pour causer des troubles plus graves associés au stress à long terme.

Les symptômes du stress aigu les plus rependus sont :

- Un changement émotionnelle qui mélange colère, irritabilité et déprimé ;
- Des problèmes musculaires comme des maux de tête, des douleurs dans le dos, le mal des dents, douleurs dans les tendons et les ligaments ;
- Un rythme cardiaque accéléré, une hausse de la pression artérielle, des palpitations, le souffle court, les douleurs à la poitrine, les vertiges, sont d'autres signes de l'excitation liés au stress.

Le stress aigu peut survenir dans la vie de n'importe qui, et cette forme de stress peut être gérer assez facilement (il suffit généralement de se détendre et d'attendre que ça passe)

### 1.2.2. Le stress aigu répété

Les personnes atteintes du stress aigu répété font souvent preuve de tempérament irritable, d'anxiété et de nervosité. Elle se décrit souvent comme étant une boule d'énergie nerveuse en mouvement. Toujours dans l'urgence leur état irritable peut se transformer en colère. Les relations sociales se détériorent alors rapidement avec les autres, et les lieux de travail deviennent souvent un endroit de stress pour ces individus.

Les médecins caractérisent ces personnes comme ayant un sens aigu de la compétition en faisant preuve d'agressivité et d'impatience en étant toujours dans l'urgence. Permanent.

Une autre forme de stress aigu provient d'un sentiment d'inquiétude. Cela revient à imaginer des déstresses à chaque coin de rue, à être pessimiste sur l'avenir et à penser que le pire va se produire dans chaque situation.

Le monde est un endroit dangereux dans lequel quelque chose d'horrible est toujours en train de se produire. Généralement, des personnes ayant ces modèles de pensées présentent les premiers symptômes d'un état des troubles anxieux et de dépression.

Les symptômes du stress aigu répété sont les symptômes d'un état d'excitation quasi-permanent : maux de tête, douleurs à la poitrine, maladies cardiaques. Le traitement pour réduire le stress aigu répété et en guérir nécessite d'intervention d'un professionnel de santé et la guérison peut prendre plusieurs mois.

### **1.2.3. Le stress chronique**

C'est un stress qui va être ressenti jours après jours, années après années et il a des conséquences sur le corps, sur l'esprit et sur la vie. Le stress chronique touche surtout les gens qui vivent dans une situation financière précaire, les familles connaissant des graves problèmes ou les personnes ayant le problème avec leur travail ou leur carrière.

Le stress chronique tire son origine du fait qu'une personne ne voit pas de sortie positive dans une situation problématique. Sans espoir, la personne finit par arrêter de chercher des solutions. Certaines formes de stress chronique proviennent d'expériences traumatisantes dans l'enfance qui continuent d'être douloureuses au moment présent.

La conséquence la plus malheureuse de cette forme de stress est que, les personnes qui en souffrent finissent par s'y habituer. Enfin, les conséquences du stress chronique peuvent être des accès de violence, des maladies cardiaques et même de suicide. Les symptômes du stress sont à la fois médicaux et psychologiques.

## **1.3 LES PHASES DU STRESS**

Le stress ne survient pas subitement et ne s'empare pas de quelqu'un comme si vous tombiez dans un grand trou.

Heureusement l'être humain a la faculté de se détecter les signaux de danger.

Le stress passe par trois étapes entre le moment où il survient.

### **1.3.1. Phase d'alarme :**

Cette phase constitue le signal évident de la présence d'un agent stressant. Les réactions psychologiques sont les premières qui apparaissent pour prévenir celui qui les subit qu'il doit être sur ses gardes dès que ce sujet en question prend conscience prend de l'ampleur. (Par exemple : l'excès du travail), il peut y faire face et la résoudre d'une façon satisfaisante.

Dans ce cas, le véritable signal du stress ne se matérialise pas.

Quand la barrière du stress le dépasse et que l'individu réalise que ses forces le lâchent, c'est à ce moment précis qu'il prend conscience du stress existant de telle sorte qu'il se situe dans la phase d'alarme.

Les événements qui déclenchent cette alarme peuvent être :

- D'un seul ordre : une seule source de stress ;
- D'ordre multiples : Diverses situations qui s'entremêlent et provoquent le stress

Prenons par exemple un Directeur d'une petite entreprise ou un commerçant qui est stressé parce qu'il a perdu un de ses meilleurs employés. L'alarme « se déclenche » lorsqu'il voit tout le travail que ce dernier faisait et la difficulté qu'il a à trouver un remplaçant, les conséquences peuvent être multiples, mais la cause est unique ; *le départ de son employé*

### 1.3.2. Phase de résistance :

Quand le stress étend sa présence au-delà de la phase d'alarme, la personne entre dans la phase dite de résistance.

Le Directeur en question essaie de faire face par lui-même au travail en retard, mais la journée ne comporte que 24 heures de résistance de ce dernier a des limites, il est frustré et il souffre ; c'est la conséquence de cette situation qui s'aperçoit qu'il est en train de perdre beaucoup d'énergie et que son rendement est moins bon. Il doit de toute évidence faire quelque chose pour s'en sortir, mais il ne sait comment.

Il est entré dans un cercle vicieux parce que son désir de réaliser le travail lui donne l'énergie nécessaire pour y faire face, mais d'un point de vue plus réaliste. Il n'est pas matériellement possible d'en faire autant, surtout si la personne endure l'angoisse d'un échec possible.

### 1.3.3. Phase d'épuisement :

La phase d'épuisement est la dernière étape du stress. Elle se caractérise par la fatigue, la dépression qui peut apparaître séparément ou simultanément.

- ✚ La fatigue : Dans ce cas précis elle n'a rien à avoir avec celle que ressent un agriculteur après une journée de labour.

Quant à ce qui est de notre directeur cité ci-haut qui est stressé, la fatigue ne se dissipe pas après une nuit de sommeil, elle est normalement accompagnée de nervosité, d'irritabilité, de tension et de colère

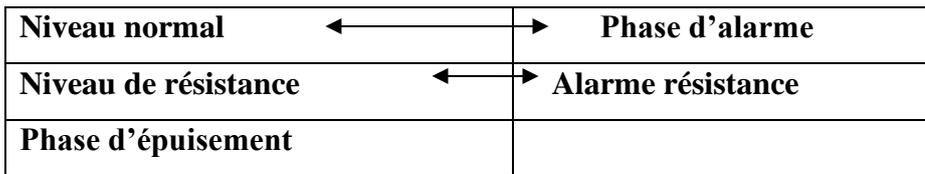
Pour ce qui est de la dépression, la personne manque de motivation pour trouver ses activités attrayantes, elle souffre d'insomnie, ses pensées sont pessimistes et ses sentiments envers elle-même

sont négatifs. Dans le cas de notre directeur, lorsqu'il arrive à cette phase d'épuisement, il se trouve dans une situation et psychologique plutôt détériorée.

Cependant, dans la plupart des cas, l'on se demande si le stress est toujours nocif, la réponse est non. Une quantité modérée de tension vitale de stress est salutaire puisqu'elle aide à atteindre les buts les plus élevés et résoudre les problèmes les plus difficiles.

Hans SELYE<sup>23</sup>, une des figures les plus éminentes sur l'étude de stress, affirmait dans son article « le concept actuel du stress », l'absence totale du stress est synonyme de mort.

**Figure 1 : Les phases du stress.**



Source : Dr JULIAN M.

### 1.4. MECANISME DU STRESS

La réaction de l'organisme aux causes des stressés, est une réaction stéréotypée. Elle est déclenchée spontanément, éveillé à chaque fois par les même mécanismes d'adaptation au niveau du cerveau et elle empreinte les mêmes voies et les mêmes circuits. Elle se traduit par un ensemble de sécrétions hormonales et de modifications biologiques responsables à leur tour des différentes manifestations symptomatiques, fonctionnelles ou organiques.

Cette réaction peut être autant positive que négative. Elle est suivie par une adaptation qui se présente sous forme du système qui codifie et régularise parfaitement le réflexe de l'horloge interne de chaque individu.

En somme, quel que soit l'agression à la quelle fait face l'organisme, l'individu répond toujours à la même manière à l'aide de son système de ses hormones d'adaptation, ces hormones se déversent dans tout l'organisme et le prépare à l'action.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Hans SELYE op cit

<sup>24</sup> MANZI K. op cit

## 1.5. LES CIRCONSTANCES STRESSANTES AU COURS LA VIE

Ces circonstances, nous allons les résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 2 : circonstances stressantes selon l'étape de la vie**

Etape de la vie	Circonstances stressantes
Enfance : de la naissance jusqu'à 18ans	C'est le passage de la vie intra-utérine au monde extérieur ; on est vulnérable et dépendance totalement du monde adulte, on cherche à apprendre, à cette période il y a le rudiment linguistique, relation avec la mère, le père et autres membres de famille ; les manifestations émotives, après, on acquiert complètement le langage ; on établit des relations avec frères et sœurs et autres enfants, on cherche à être autonome ; se laver, s'habiller, se contrôler, il y a problème d'apprentissage scolaire ; on veut s'estimer de soi ; il y a risque de subir des abus sexuels et problèmes des études et choix professionnel ; l'Indépendance et acquisition d'une identité personnelle ; il y a conflits avec les parents et les professeurs ; Contact avec les drogues ; tendance à dépression, voir au suicide.
Jeunesse : 18 à 40 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est le début de la vie active ;, on cherche à réaliser les d'études supérieures ; il y a des relations intimes avec d'autres sexes, fiançailles, mariages, divorces ; Naissance des enfants ; et problèmes les concernant comme les maladies, la scolarité ; il y a la progression professionnel et le chômage.</li> </ul>
Age adulte : 40ans jusqu'à la retraite ou la mort	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apogée de la vie professionnelle ; Problèmes de santé le chômage et les parents deviennent très âgés, il y a des graves problèmes de santé et diminution des certaines capacités, le manque d'activité ; perte de conjoint et la solitude ; les problèmes économiques et diminution des revenus ; Affrontement des problèmes de la fin de la vie.</li> </ul>

Source : Dr JULIAN M.

## 1.6. LES CAUSES DU STRESS AU TRAVAIL

Certains métiers sont par définition stressant de par leurs activités même (pompiers, policiers...) ou de par leur implication émotionnelles (secteur du social, enseignants...)

Cependant, tout le monde peut potentiellement subir le stress au travail. Le stress au travail est généralement le résultat d'une pression trop grande, d'un manque de contrôle dans les tâches à effectuer, d'une organisation et d'une communication de mauvais environnement de travail sans véritable système d'entre-aide.

Le tableau suivant récapitule les causes qui peuvent conduire au stress au travail :

**Tableau n° 3 : Facteurs de stress au travail**

Facteurs de stress	Exemples
- Facteurs spécifiques au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surcharge de travail ;Tâches sans importance, travail sans intérêt ;Grosse quantité de travail, petite salaire ;Objectifs irréalisables.</li> </ul>
- Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruit, monde, Pauvre qualité de l'air intérieur, Problème d'ergonomie ;Risque pour votre santé ;Problèmes sécuritaires (composantes chimiques, équipements lourds)</li> </ul>
- Organisation de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilités mal définies, Hiérarchie mal définie ;Manque d'autonomie ;Processus de communication inefficace ;Conflits entre les missions des employés.</li> </ul>
- Changement de lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peur de se faire renvoyer ;Départ du personnel fréquent ;Manque de préparation au changement technologique ;Peu de chance d'obtenir de promotion.</li> </ul>
- Relation avec la direction ou les autres employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une direction distante ou peu communicante ; harcèlement...</li> </ul>

Source : Hans SELYE

### 1.7. LES CONSEQUENCES DU STRESS AU TRAVAIL

Il existe une relation des causes et conséquences entre le stress au travail et les problèmes émotionnelles. Les symptômes de stress ressenti sur son lieu de travail sont :

- Les maux de tête,
- Les troubles du sommeil,
- Les maux d'estomac,
- Les difficultés à se concentrer,
- Les relations détériorées avec la famille ou les amis.

Même si ces symptômes sont relativement facile à reconnaître, il est peut-être plus difficile de voir quelle est la part de responsabilité du stress sur le problème de santé chronique, puisque ces problèmes se développent sur des longues périodes et peuvent donc être engendrés par d'autres facteurs que le stress.

Cependant, le bon sens veut que le stress sur le lieu de travail joue un rôle important dans le développement de certains problèmes de santé, spécialement en ce qui concerne :

- Les maladies cardiovasculaires,
- La condition musculaire,
- Les troubles psychologiques

Les symptômes du stress ressemblent souvent aux symptômes d'autres maladies ou problèmes de santé. Il se peut que vous imaginiez qu'un coût de froid soit à l'origine de ce mal de tête ou votre baisse de productivité au travail.

En fait, les symptômes du stress peuvent affecter votre corps, vos pensées, vos émotions et votre comportement. Le stress peut aussi affecter votre santé sans que vous vous en rendiez compte.

Apprenez à reconnaître les symptômes de stress avec la liste suivante pour apprendre à le lutter et le gérer.

**Tableau n° 4 : conséquences du stress sur le corps, les pensées et le comportement.**

CONSEQUENCES DU STRESS SUR :		
VOTRE CORPS	VOS PENSEES ET VOS EMOTIONS	VOTRE COMPORTEMENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maux de tête,</li> <li>• Douleurs à la poitrine,</li> <li>• Tension artérielle élevée,</li> <li>• Souffle court et douleurs dans les muscles,</li> <li>• Dents qui grincent et maux d'estomac,</li> <li>• Constipation et diarrhée,</li> <li>• Transpiration accrue et état de la fatigue,</li> <li>• Troubles du sommeil et perte importante du poids,</li> <li>• Perte de libido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité à se détendre,</li> <li>• Anxiété</li> <li>• Sentiment d'inquiétude permanent,</li> <li>• Irritabilité et colère,</li> <li>• Changement d'humeur fréquent,</li> <li>• Insatisfaction au travail,</li> <li>• Sentiment d'insécurité et troubles du mémoire,</li> <li>• Sentiment de culpabilité et difficulté à se concentrer,</li> <li>• Pessimisme récurrent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manger trop ou pas assez,</li> <li>• Abus de médicament, d'alcool et tabagisme élevé,</li> <li>• Perte de contact avec l'environnement relationnel,</li> <li>• Baisse de productivité et d'efficacité,</li> <li>• Rejet des fautes et des problèmes sur les autres.</li> </ul>

Source: GRANWELL WARD J.<sup>25</sup>

### 1.8. COMMENT GERER SON STRESS<sup>26</sup>

Quelles que soient les raisons de votre stress, il faut vite et adopter des astuces au quotidien pour vivre plus sérieusement et prendre le contrôle de soi-même.

1. Vous devez identifier la source de votre stress et vous demander si votre réaction est adaptée à la situation ou si elle est exagérer.

On se fait souvent une montagne d'un rien dans un état négatif. Le mieux est de positiver et de ne pas se laisser submerger en faisant face à la tâche qui vous est assignée.

Déramatisez et faites la différence entre les problèmes grave et les petites tâches au quotidien.

2. Organiser vous : Même si est faites d'imprévis, mettez toutes les chances de votre côté pour éviter le stress de dernière minute. Une bonne gestion de temps vous sera que bénéfique.

Notez toutes les choses à faire dans un agenda, faites-vous des listes quotidiens par ordre d'importance et barrer les tâches au fur et à mesure, cela donne d'impression d'avancer et de ne rien oublier.

3. Evacuer les tensions, décompressez et faites plaisir avant tout : Ne vous laisser pas envahir par des tensions, libérez-vous et exprimer vos sentiments, qu'ils soient positifs ou négatifs. Ménager vous des moments de détentes pour oublier vos soucis en vous faisant plaisir, lire un bon livre, écouter une bonne musique, prendre un bon bain, riez,... Autant d'activités qui permettent de faire le vide et prendre du recul sur les contrariétés.

La solution la plus simple pour lutter contre le stress est de bien respirer. La respiration abdominale est la base de toute relaxation, il vous suffit d'inspirer profondément en gonflant le ventre.

4. Un peu de sport pour se dépenser : pour évacuer le stress, rien de mieux que de faire le sport, cela permet de canaliser votre énergie, de penser à autre chose et de vous centrer sur votre corps. Après une séance de sport, vous vous sentirez détendu. Vous pouvez pratiquer n'importe quel sport.
5. • Respectez votre rythme de sommeil : Si vous sentez l'appel de l'oreiller, ne lutez pas. Couchez-vous assez tôt, de préférence à heure fixe. Et pensez à dîner au moins 1h avant le coucher. Votre digestion n'en sera que meilleure.
6. Le massage lent, doux, puis profond (avec pétrissage) réduit les tensions, ou mieux, le fait disparaître. La douche chaude dirigée sur les zones raidies ou bien des enveloppements de serviettes chaudes communiquent bien-être et détente. Massage et chaleur produisent un effet apaisant sur les terminaisons nerveuses de la peau
7. *Au travail*, il faut disposez d'un bon équipement

<sup>25</sup>GRANWELL WARD J. Managing stress, Gower alder, 1987

<sup>26</sup> Richard THIBOBEAU, *méthodes pour gérer son stress*, Ed textes, 1963

8. De travail: des mauvais outils de travail tel que des sièges inconfortables, un système téléphonique, un ordinateur non performant, un mauvais éclairage... sont autant des facteurs de stress générateurs de stress, il faut donc les éviter

## **Chapitre 2 : PRÉSENTATION DU MILIEU D'ÉTUDE ET ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES**

Ce chapitre tire sa raison d'être du fait qu'il va permettre à aux lecteurs d'avoir une idée général sur la presentation de notre milue d'étude ainsi que les aspects méthodologiques.

### **A) PRÉSENTATION DU MILIEU D'ÉTUDE**

#### **2.1. DÉNOMINATION :**

L'organisation dans laquelle nous avons fait notre stage est dénommée « Direction Générale des Recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et de Participation » Elle encadre donc 4 types de recettes qui constituent les mots clés de sa définition.

Il s'agit notamment de : Recettes administratives ; recettes judiciaires ; recettes domaniales et en fin ; recettes de participation

#### **ADRESSES ET SITUATION GÉOGRAPHIQUE**

##### **➤ Au niveau National**

La DGRAD est située dans la ville de Kinshasa sur le boulevard TSHATSHI, dans la commune de la Gombe en face de la BCC et à côté du building de la fonction publique. Son siège est implanté dans le bâtiment communément appelé « *cite informatique de finance* »

##### **➤ Au niveau Provincial**

Le bureau de la Direction Provinciale de la DGRAD-NK est situé dans la ville de Goma, Commune de Goma, Quartier Mikeno, Avenu des touristes no 115/14 en face du parking Kibabi et à côté de l'Eglise Adventiste du 7ieme jour.

#### **STATUT JURIDIQUE**

Juridiquement la DGRAD-NK a été créé par décret n° 0058 du 27 Décembre 1995 portant création, organisation et fonctionnement de la DGRAD. Ce décret a été complété par le décret n° 0059 de la même année portant statut du personnel de carrière des services de la DGRAD.

Cette régie est donc un service public de l'Etat

#### **2.2. OBJECTIFS ET MISSIONS DE LA DGRAD-NK**

##### **➤ 2.2.1. Objectifs de la DGRAD**

L'objectif principal poursuivi par la DGRAD est celui de la mobilisation et la canalisation des recettes non fiscales au compte du trésor public à travers les différentes banques. La DGRAD attend aussi assainir les Finances publiques par la modernisation de ce dernier à travers l'ordonnancement et le recouvrement.

### ➤ 2.2.2. Missions de la DGRAD

Dans le cadre des lois et règlements en vigueur, la DGRAD :

- ◆ Elabore toutes les missions et prérogatives en matière d'ordonnancement et de recouvrement des recettes administratives, judiciaires, domaniales et de participation ;
- ◆ Elabore en collaboration avec les Administrations publiques en charge de taxation des projets des lois, des décrets, des circulaires et instructions dans le domaine de ses attributions qu'elle soumet aux autorités compétentes
- ◆ Propose après consultation la modification ou la révision de la législation et les réglementations en matière des recettes administratives, judiciaires, domaniales et de participations initiées par les autres administrations ainsi que toutes décisions d'Administration au régime d'exception.

## 2.3. LES ATTRIBUTIONS ET COMPETENCES DE LA DGRAD-NK

### ➤ 2.3.1. Les attributions de la DGRAD

Dans le cadre des lois et règlement en vigueur, la DGRAD a comme attributions essentiels :

- Le contrôle avant émission des titres de perception de la régularité de toutes les opérations de constatation et de liquidation des recettes administratives, judiciaires, domaniales et de participation effectués par le services générateurs ;
- La perception des droits, taxes et redevances aux titres des recettes constatés et liquidés.
- La validation des actes et documents administratifs par l'apposition des preuves aux références de sommes dus (Quittances de perception ou bordereau de versement) ;
- La relance et la poursuite à un recouvrement contraint des débiteurs défaillants conformément aux lois et règlements en vigueur ;
- Mener les études de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement de la DGRAD ;
- La gestion du personnel, des crédits, des biens, meubles et immeubles.

### ➤ 2.3.2. Les compétences de la DGRAD

La DGRAD s'occupe de l'opération de l'ordonnancement et de recouvrement des recettes non fiscales, tandis que les tâches de constatation et de liquidation demeurent du ressort des ministères et services générateurs des recettes.

**L'ordonnancement** : C'est une opération par laquelle l'ordonnateur donne l'ordre à l'opérateur économique ou l'assujetti d'aller payer la recette au compte du trésor public dans l'une des banques de la place.

L'ordonnancement implique le contrôle à priori des opérations de constatation et de liquidation des recettes administratives, judiciaires, domaniales et de participation avant émission de la note de perception. En cas d'irrégularité, la DGRAD peut procéder à l'ordonnancement d'office, en cas de

recouvrement contraint alors que l'assujetti a récidivé malgré plusieurs rappels au paiement la DGRAD recourt aux huissiers fiscaux.

- Comment s'effectue la validation ?

La validation s'effectue par la position sur le document ou un acte administratif du cachet sec de la DGRAD avec la mention « validation » ou « l'estampillage » de la quittance de perception. Tout acte ou document administratif dont la délivrance est subordonnée au paiement de droit est nul et nul effet à défaut de paiement des sommes dues. C'est ainsi qu'il est instauré pour s'assurer de l'effectivité de paiement du système de validation par la seule DGRAD afin de rendre le document acceptable par tous.

◇ **Conséquence du non validation** : En cas d'absence de la validation par la DGRAD, le document et acte administratif délivré par les autorités politico-administratif, quoi que signé sont nul et nul effet.

◇ **Conséquence sur l'ordonnancement** : En cas de découverte d'irrégularités portant sur les opérations de constatation et de liquidation des recettes non fiscales et sans préjudices de recouvrement des sommes constatées et liquidées. La DGRAD revoit par un avis des dossiers non conformes pour le redressement ayant constaté et liquidé les recettes.

## 2.4. CREATION ET HISTORIQUE DE LA DGRAD

### ➤ 2.4.1. CREATION DE LA DGRAD

La DGRAD a été créée par décret n° 0058 du 27 Décembre 1995 portant création, organisation et fonctionnement de la DGRAD.

Ce décret a été complété par le décret n° 0059 de la même année portant statut du personnel de carrière des services public de l'Etat. Elle est dotée d'une autonomie administrative et financière et placée sous l'autorité directe du ministère ayant les finances dans ses attributions.

Au niveau provincial, la DGRAD-NK fut créée en Décembre 1997 à cause de la guerre de l'AFDL qui persistait à l'est de la RDC.

### ➤ 2.4.2. HISTORIQUE DE LA DGRAD

Avant la création de la DGRAD ; les recettes Administratives étaient perçues par la division de Finances. Mais ces recettes n'étaient pas bien encadrées car ceux qui s'occupaient de la perception ont abouti à l'hémorragie financière occasionnés par des personnes non mandatées pour la cause.

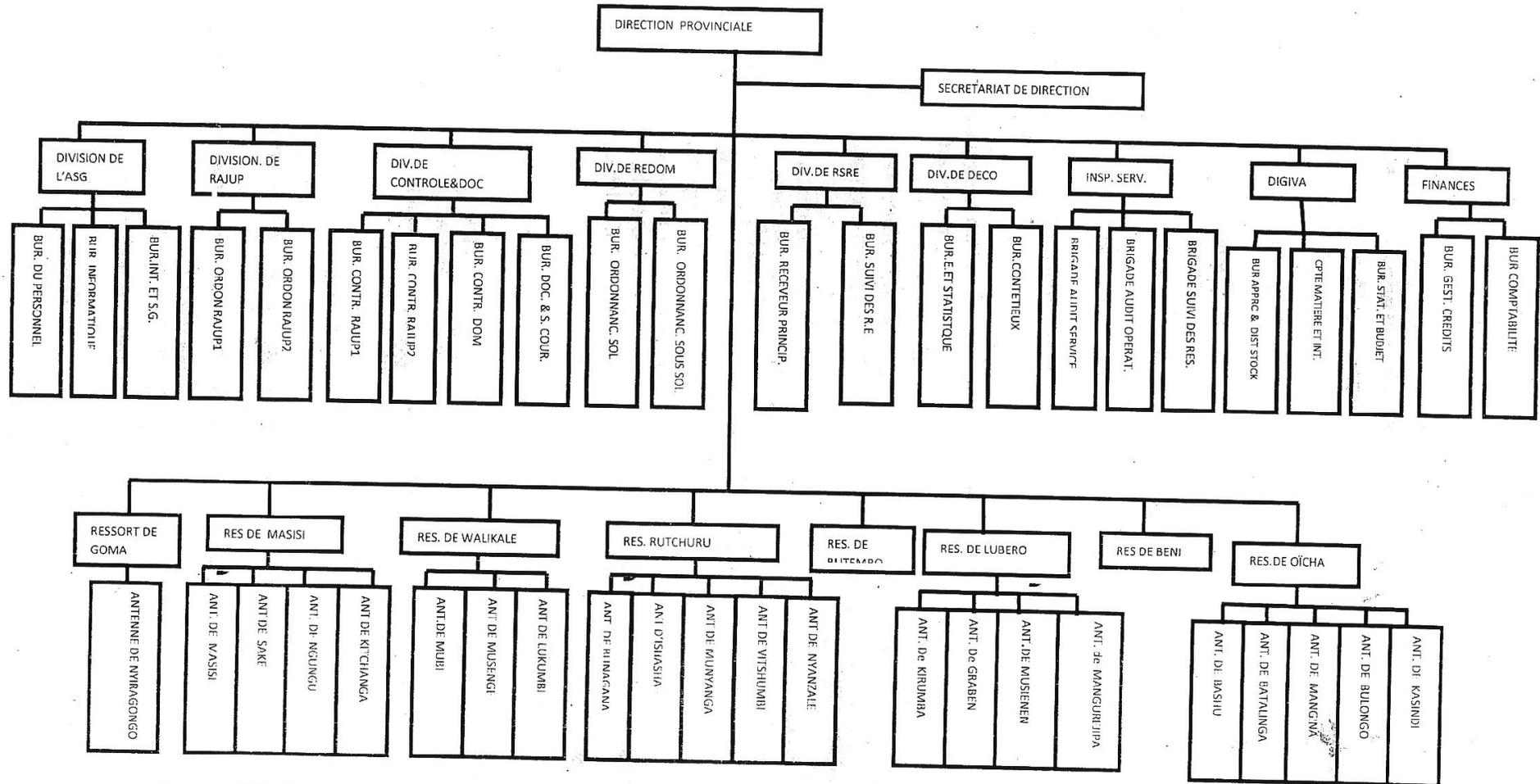
Parmi les circonstances qui ont occasionnés la naissance de la DGRAD citons :

- Le constant d'échec de procédure et de des méthodes d'encadrement des recettes non fiscales à la source,
- La consommation des recettes à la source ;

- La minoration systématique de la base taxable des recettes ;
- La fraude documentaire ;
- La gestion laxiste des imprimés de valeur ;
- Les recettes non fiscales qui représentaient plus de 30% de recettes de l'Etat vers les années 1960 avaient chuté jusqu'à 2% vers les années 1995 et cette catégorie de recettes avait été classée parmi les recettes appelées « *AUTRES RECETTES* ».

## 2.5. STRUCTURE ORGANISATIONNEL ET FONCTIONNEMENT DE LA DGRAD-NK

### ➤ 2.5.1. ORGANIGRAMME



source: notre rapport de stage

## ➤ 2.5.2. FONCTIONNEMENT DE LA DGRAD-NK

### ● Organisation administrative de la DGRAD

#### - sur le plan national

La structure de la DGRAD au niveau national est constituée par un Directeur Général ; deux Directeur Général adjoint dont le chargé de l'administration et finance et l'autre chargé de l'ordonnancement et du recouvrement ainsi que des inspecteurs.

La structure de la DGRAD se présente de la manière suivante:

- La Direction Général de la DGRAD est chapoté par un DG en la personne de Madame Joséphine SWALEHE ENZEWA, assisté par deux Directeurs Généraux adjoint ainsi que des inspecteurs.
- Au niveau central nous avons 9 directions ;
- La cellule de stratégie et de réforme : Deux Directions urbaines dont celle de Kinshasa Est et celle de Kinshasa Ouest.

La DGRAD est aussi implantée sur toute l'étendue du territoire nationale et représentée dans chaque chef-lieu de toutes les provinces de la RDC. Avant le démembrement de notre pays, on avait 10 directions provinciales de la DGRAD, c.-à-d. dans chaque province il y avait une direction.

Nous ici ce qui nous concerne c'est la Direction Provinciale du Nord Kivu, cette Direction est chapoté par un Directeur Général en la personne de Mr Jean pierre KAMBILO KAMBILO qui est assisté par 10 chefs de division qui collaborent avec des chefs des bureaux ainsi que des attachés des bureaux comme personnel d'exécution.

La DGRAD-NK est subdivisé en 10 divisions, un secrétariat de Direction provinciale, 8 ressorts dont 3 sont du type A et 5 du type B.

Voici la structure de 10 divisions chapoté chacune par un chef de division subdivisé aussi en différents bureaux :

- 1) **Division de l'Administration et services généraux (DASG) :** cette division à une préséance sue les autres divisions d'autant plus que c'est elle qui s'occupe de la gestion du personnel et du patrimoine de la DGRAD-NK. Elle est chapoté par le chef de division en la personne de Mr Christian KASANGANDGO et est assisté par deux chef de bureaux dont celui qui est chargé du personnel et du social et celui chargé des services généraux. Chaque bureau s'occupe aussi de toute attribution qui est à sa charge.
- 2) **Division des recettes Administratives, Judiciaire et de participation (RAJUP)**

Les recettes de participation sont celles qui viennent du portefeuille, ici c'est l'Etat congolais qui intervient comme commerçant dans une entreprise.

*Son importance au sein de la DGRAD* : c'est une des grandes divisions parmi les 10, du point de vue utilisation du personnel elle peut occuper à elle seule 80% du personnel de la DGRAD, c'est elle le poumon de la DGRAD car sa mission principale est d'ordonnancer, générer et pourchasser les recettes.

La division du RAJUP a comme missions :

- ✓ Contrôler le travail qui est fait par les services taxateurs,
- ✓ Emettre les titres de la perception,
- ✓ Produire des statistiques,
- ✓ Gérer la documentation des services taxateurs.

### 3) **Division d'ordonnement des recettes domaniales :**

Cette division s'occupe des recettes qui proviennent des recettes du domaine privé de l'Etat. Elle est dirigé par un chef de division secondé par deux chefs de bureau dont celui du bureau sol et celui du sous-sol mais aussi suivi par les ordonnateurs et un secrétaire.

Le bureau du sol s'occupe de tout ce qui est sol comme par exemple : les hydrocarbures, cadastres et affaires foncières, les mines et autres. Chaque service cité ci-haut s'occupe de tout ce qui est dans ses attributions.

Le bureau de sous-sol perçoit les taxes provenant des services de Mines et Géologies, etc.

### 4) **Division de contrôle :** La mission de ce bureau au sein de la DGRAD, est de s'assurer si réellement les ordonnancements effectués dans les services générateurs sont conformes aux textes légaux et réglementaires, voir si le taux est respecté par les ordonnateurs, se rendre compte si toutes les rubriques de la note de perception etc.

Cette division a aussi deux bureaux dont celui de contrôle des recettes domaniales et celui de contrôle des recettes de RAJUP.

Comme signalé précédemment, *le contrôle* consiste à s'assurer que les ordonnancements sont conformes aux textes légaux et réglementaires. Il s'agit du contrôle notamment de:

- Respect de la séquence de série des notes de perception ;
- Respect du taux;
- Remplissage correcte des différentes rubriques de la note de perception ;
- La légalité de l'acte générateur ;
- L'imputation budgétaire, etc.

Pour toute anomalie constaté, le contrôleur établit une feuille d'observation à adresser à l'ordonnateur via le chef de bureau qui la vise d'abord, en suite le chef de division.

#### 5) **Division du recouvrement et suivi des régimes exploitation:**

Toutes les parties perçues par les intervenants financiers aux titres des droits, taxes et redevances non fiscales ouvert à leurs livres sont intégralement versés au compte du receveur des recettes non fiscales.

##### *Procédures pour faire le recouvrement*

- Le recouvrement à l'amiable se fait par :
  - Une notification de pénalité ;
  - Rappel;
  - Mise en recouvrement ;
  - Mise en demeure ;
  - Transmission, avertissement et extrait de rôle ;
  - Contrainte;
  - Avis de tiers détenteur;
- Le recouvrement forcé
  - Le rôle : En cas d'échec du recouvrement à l'amiable, les droits, taxes et redevances, il est fait recourt au mécanisme de recouvrement par voie de rôle. Le rôle est dressé par le receveur et il est rendu exécutoire selon le cas.
  - La poursuite : Lorsque le délai est expiré, les poursuites en recouvrement, taxes et redevances ayant fait l'objet de rôle s'exerce.

#### 6) **Division des Etudes et contentieux :**

La division de DECO est chapeauté par un chef de division, secondé par deux chefs de bureau notamment le bureau des Etudes et statistiques et celui des contentieux, un secrétariat informatique de la divis. *Un contentieux* : c'est un conflit.

*Taches de la division* : La DECO est chargé de :

- Mener les études de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement de la DGRAD ;
- Charger d'élaborer les instructions ou les circulaires ;
- Instruire les dossiers soumis au DP ou évoqué par lui ;
- Instruire toute affaire contentieuse résultant de l'activité de la DGRAD ;
- Instruire et suivre les dossiers des débiteurs défaillants devant faire ou faisant l'objet des poursuites en recouvrement forcé conformément aux dispositions légales en vigueur ;
- Centraliser et analyser les statistiques des recettes ;

- Elaborer les rapports d'activités de la DGRAD-NK.
- 7) **Division de l'Inspection des services** : au même titre que les divisions, celle-ci est considérée comme l'œil et l'oreille de la direction.

Cette division est chapoté par un chef de division et a trois brigades dont :

- 1) La brigade d'Audit des opérations ;
  - 2) La brigade d'Audit et des services ;
  - 3) La brigade d'Audit et suivi des ressorts.
- *La brigade du suivi et ressorts* : ici on conçoit les plans d'action annuelle pour faire deux visites d'inspection dans chaque ressort. Elle contrôle le fonctionnement des différents ressorts. Ces ressorts sont : ressort de Rutchuru, de Beni, de Lubero, d'Oicha, de Masisi, de Walikale, ressort urbain de Goma, ressort de Butembo.
  - *La brigade d'Audit des opérations* : cette brigade fait le travail en aval avec la Division d'ordonnancement et de recouvrement, c.-à-d., savoir si le paiement effectué par les assujettis est conforme aux normes.
  - *La brigade d'Audit des services* : cette brigade est chargée de faire les contrôles internes et externes, c.-à-d., interne par rapport à la DGRAD aux services d'assiettes

8) **Division de la Gestion des Imprimés de valeur**

Cette division a été créé par décision n° 0097/DGRAD/DG/2008 portant création, organisation et fonctionnement de la cellule de gestion des imprimés de valeur et administratifs au sein de la DGRAD.

Cette division est chargé de :

- Collection des besoins de province d'assiette en imprimés de valeur administratif et en titre valant espèce ainsi que celle des spécimens y relatif ;
- Elaboration du cahier spécial des charges à transmettre au conseil des adjudications du gouvernement ;
- Garder les imprimés de valeur et administratifs et les titres valant espèces après leur réception par la commission ad hoc du gouvernement ;
- Contrôlé de la conformité et l'authenticité des imprimés de valeur et administratifs.

Cette division a aussi à son sein plusieurs bureaux tel que :

- ***Le bureau de gestion, approvisionnement et distribution des stocks*** : ici on reçoit les stocks et les garder dans les malles de la DGRAD, avec le concours du receveur de la DGRAD auprès des services d'assiette, des recettes générées par la délivrance des imprimés de valeur administratif et titres valant espèces par le

rapprochement entre le stock initial, les recettes réalisées et le stock disponible, Approvisionnement des services d'assiette en imprimés de valeur administratifs et titres valant espèce.

- **Bureau comptabilité matière et intendance** : On tient la comptabilité en matière des imprimés et titres valant espèces reçus et gardés dans les malles de la DGRAD, ce bureau se charge aussi de garder des imprimés de valeur administratifs, il détermine le rythme journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel et annuel de consommation des imprimés de valeur administratifs et titres valant espèces.
- **Bureau statistique et budget** : est chargé de tenir les statistiques des demandes réelles des imprimés de valeur administratifs et titres valant espèces en fonction des recettes recouverts par actes ; tient également les statistiques de consommation et de commande des imprimés de valeur, élabore les prévisions budgétaires des crédits relatifs aux imprimés de valeur administratifs et titres valant espèces ; on fait également la rédaction des rapports d'activités mensuelles de la DIGIVA.

#### 9) **La division des Finances et budget :**

Elle a été créée par une décision 0096/DGRAD/DC/2008 du 20 octobre 2008 portant création et fonctionnement de la cellule du budget et finance au sein de la DGRAD. Cette division a comme structure:

- Le chef de division,
- Le secrétaire de la division ;
- Le chef de bureau finance;
- Le chef de bureau budget;
- Le service de collaborateur du bureau comptable.

Comme vous le voyez ci-haut, ce bureau a aussi deux bureaux : le bureau budget et le bureau des finances.

- **Le bureau budget :**

Ici le chef de bureau veille à :

- Préparer et élaborer le budget mensuel, trimestriel et annuel d'exploitation et d'investissement,
- L'ouverture et la tenue des fiches budgétaires ainsi que le suivi des consommations des crédits par rubriques,
- L'autorisation de la dépense par visa ;

- La disponibilité des crédits, la conformité des procédures et autorisations requises de l'authentification des documents.

- **Le bureau des Finances :**

Les attributions du chef de ce bureau sont les suivantes :

-Gérer les fonds destinés à la DGRAD, tel que : *la rétrocession*, qui sont des recettes qui arrivent en provenance de la Direction générale qui résulte des recettes nivelés à la Banque centrale,

- Il paie les fonds appartenant aux tiers ;
- Il applique la rigueur dans la tenue des rapports de caisses, des livres de caisse, des banques, des chéquiers et des carnets des ordres de paiement s'ils exécutent,
- Il perçoit la somme des bons à payer qui feront l'objet de la prime de contentieux ;
- Il exécute le plan de trésorerie annuelle, mensuelle, hebdomadaire et journalier.

*Comment exécuter une dépense?* Pour qu'il y ait un besoin, il faut la présence du revenu. Pour toute chose, il faut une programmation, elle peut être dans une famille, société, entreprise, pays... C'est pourquoi il faut à tous ces niveaux un budget.

Il sied de signaler que cette division s'occupe des dépenses de la DGRAD et garde les documents administratifs et bancaires. Parmi ces documents on peut citer les chéquiers, les ordres de paiement, les ordres de virement...

#### 10) **La division de l'informatique**

Cette division est composée par 3 personnes dont :

- Le chef de division,
- Le chef de bureau,
- Un agent de bureau.

*Le chef de division se charge de :*

- Coordonner et suspendre toutes les activités de la division,
- Recenser les besoins exprimés par ses services utilisateurs qui font appel à l'informatique et charge le bureau compétent pour la mise en application,
- Il mène une étude préalable sur l'informatisation des services,
- Conçoit la méthodologie informatique à mettre en place,
- Dresse un programme de la formation des utilisateurs en informatique, Il collabore avec le chef de bureau.

*Quant au chef de bureau :*

- ✓ Il supervise les travaux de conception d'analyse et de développement des applications qui répondent le mieux aux aspirations des utilisateurs ;

- ✓ S'occupe du suivi d'exécution du système mis en place ;
- ✓ Il tient la gestion du patrimoine informatique ;
- ✓ Participe à l'acquisition des matériels informatiques ;
- ✓ S'occupe de l'entretien, de la réparation et de la maintenance du système informatique ;
- ✓ Il tient la mise en niveau des systèmes d'exploitation des ordinateurs.

L'agent de bureau se charge de :

- la réception des lettres et fait le secrétariat, il réceptionne et enregistre les lettres reçues et fait la saisi des lettres expédiées.

Cette division est une division d'appui d'autres divisions de la DGRAD, c'est elle qui gère la connexion internet, se rassure de sa qualité et se rend compte si toutes les machines fonctionnent normalement.

## 2.6. LES RESSOURCES DE LA DGRAD-NK

### ➤ 2.6.1. Ressources humaines

La gestion du personnel à la DGRAD est ordonnée au niveau de l'Administration des services généraux qui organisent les fonctions directes au niveau de la Direction provinciale.

Voici la répartition des agents par grade (reconnu par la DGRAD)

**Tableau n° 5 : Répartition des agents selon les grades à la DGRAD**

No	GRADE	EFFECTIF
01	DIRECTEUR	01
02	CHEF DE DIVISION	11
03	CHEF DE BUREAU	34
04	ATB 1	7
05	ATB 2	42
06	AGB 1	107
07	AGB 2	189
08	AA1	19
09	AA2	03
	TOTAL :	413

Source : Notre rapport de stage, DGRAD-NK 2015-2016

### ➤ 2.6.2. Ressources matérielles

La DGRAD a des moyens de transport, dont un grand bus nouvellement acheté par la Direction provinciale qui est à la disposition du transport du personnel ; un mini bus

facilitant les agents affectés à la Division de recouvrement pour les courses des certains ordonnateurs. Elle possède aussi des mobiliers de bureau, jusqu'à présent, la DGRAD est locateur mais elle possède sa parcelle acquise l'année passée.

Le ministre de Finance s'y attèle pour amorcer les travaux de construction (bâtiment à 3 niveaux)

➤ **2.6.3. Ressources financières**

Les ressources financières proviennent des différents ordonnancements et pénalités qui sont ordonnancés par la Division des Etudes et contentieux et parfois des notes de perception qui restent longtemps en souffrance que la Division de recouvrement se charge d'en faire un suivi rigoureux en vue de maximiser les recettes et les acheminer vers le trésor public.

La DGRAD fonctionne aussi avec l'argent qui provient de la rétrocession qui est de 5%, mais aussi il y a les redevances qui proviennent de la Direction générale résultant des exportations minières. A part ces fonds, il y a aussi les fonds propres réalisés au niveau de la province.

## **B) LES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES**

La méthodologie est l'ensemble des méthodes et techniques utilisées par les chercheurs.<sup>27</sup>

➤ **LES MÉTHODES**

Les méthodes citées dans les lignes qui suivent ont été utilisées pour la présentation du présent travail.

1. **La méthode analytique** : elle nous a servi à l'analyse approfondie des différents facteurs qui influencent négativement la personne quand elle est en stress au sein de la DGRAD-NK.
2. **La méthode statistique** : Elle nous a été utile lors du dépouillement, l'analyse et l'interprétation des données de notre recherche.
3. **La méthode fonctionnaliste de R-K Merton** : Par elle, nous avons pu analyser la DGRAD-NK et avons défini les liens qui unissent les différents organes.

➤ **TECHNIQUES.**

Pour accéder aux données de notre recherche, nous avons aussi utilisé les techniques suivantes : la technique documentaire, la technique d'interview, la technique d'enquête par questionnaire et l'observation participante.

<sup>27</sup><https://cnrtl.fr>, définition méthodologie, consulté le 04 Mars 2020 à 19h2

### ➤ POPULATION D'ÉTUDE ET ÉCHANTILLON.

Le terme « *population* » ou « *population-parent* » ou « *univers d'enquête* » indique l'ensemble d'unités qu'on espère décrire par la généralisation ou l'extrapolation des caractéristiques constatées sur l'échantillon<sup>28</sup>.

La population est définie comme un élément parmi lequel on aurait pu choisir l'échantillon c'est-à-dire un ensemble d'éléments qui possèdent les caractéristiques qu'on veut étudier.<sup>29</sup>

Pour H. CHAUCHAT, la population d'étude est l'ensemble d'individus auquel s'applique une étude.<sup>30</sup>

Notre recherche a pour cible tous les agents de la DGRAD, direction provinciale du Nord Kivu.

Ils sont environ 400 agents. De cette population, nous avons tiré un échantillon aléatoire de 100 enquêtés.

Des 100, seul 60 enquêtés seulement ont remis les questionnaires, et de ce 60 questionnaires remis, il y a eu 8 qui étaient sans réponses. Pour trouver cet échantillon, nous avons utilisé la formule suivante :

$$\frac{\text{Nombre X Echantillon}}{\text{Nombre + Echantillon}}$$

$$\text{C'est-à-dire : } \frac{400 \times 60}{400 + 60} = \frac{24000}{460} \longrightarrow 52,17 \approx 52$$

Ainsi donc, nous allons vous présenter le résultat de ces 52 questionnaires qui ont été répondu par nos enquêtés.

### ➤ TECHNIQUES DE DÉPOUILLEMENT

Selon la nature des questions et des réponses de nos enquêtes, le dépouillement des protocoles a été rendu effectif grâce aux techniques ci-dessous :

- Pour les questions fermées, nous avons opté pour la technique de pointage des occurrences ;
- Pour des questions semi-fermées, nous avons exprimé en pourcentage les fréquences obtenues par rapport au nombre total de l'échantillon par la formule suivante  $P =$

$$\frac{n}{N} \times 100. \text{ Cette formule a été également appliquée pour les questions fermées.}$$

<sup>28</sup>Deodatus K.NYAHUTWE, *Méthodes des recherches en sciences de gestion*, Cours inédit, ISMGL GOMA, 2013-2014, pp23, 25

<sup>29</sup>L. DAINAUT, *Des fins aux objectifs de l'éducation*, Labor, Bruxelles, 1980, P.144

<sup>30</sup>H CHAUCHAT, *l'enquête en psychologie*, PUF, Paris, 1972, p.33

$n$  = nombre de fois que la même réponse est apparue ;

$N$  = Total des questionnaires retournés et dépouillés ;

$P$  = le pourcentage

- Pour les questions ouvertes, après la récolte de toutes les occurrences émises par les enquêtés, celles-ci ont d'abord fait l'objet d'une codification en valeur attribuant un numéro d'ordre, ce qui nous a conduit ensuite à un partage suivant un mode numérique.

➤ **Technique de traitement et d'analyse des données**

Pour la réalisation concrète de notre labeur, nous avons une liste de toutes les réponses, ensuite nous avons regroupé les réponses récoltées selon leurs ressemblances et ont été placées dans les différents tableaux par le tableur Excel et l'analyse des données a été facilitée par Microsoft Word. Toutefois, les assertions qui n'ont pas été cochées n'ont pas apparue dans les tableaux même si elles peuvent faire partie du commentaire. Enfin, une interprétation de chaque tableau nous permettra de découvrir en profondeur les résultats dégagés, soit :

- ✓ L'expression en pourcentage des fréquences obtenues par l'analyse du contenu ;
- ✓ Résumer sous forme des tableaux, les aspects étudiés ou analysés ;
- ✓ L'interprétation des résultats obtenus par rapport aux normes scientifiques et aux réalités du système observé.

Ainsi donc, connaissant la structure de notre milieu d'étude, la méthodologie de notre étude, notre population d'enquête et l'échantillon, nous pouvons passer au chapitre suivant qui nous permettra d'analyser et d'interpréter nos résultats de recherche.

### Chapitre 3 : ENQUÊTE ET RÉSULTATS

Ce chapitre va lier les résultats aux objectifs et listera aussi les résultats sous forme des tableaux.

Ainsi donc, il comprendra les parties suivantes :

- La présentation des données et leur analyse et
- La discussion des résultats.

#### A) LA PRÉSENTATION DES DONNÉES ET LEUR ANALYSE ET

##### Résultats relatifs aux variables personnelles et professionnelles

##### 1° Sexe et Etat civil

**Tableau n° 6. Répartition selon le sexe.**

<i>Sexe</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Masculin	35	67,3%
Féminin	17	32,7%
<i>Total</i>	52	100%

*Source : Résultat de nos enquêtes.*

**Commentaire :** Le présent tableau indique 67,3% d'hommes contre 32,6% des femmes. De ceci, nous déduisons que la DGRAD-NK fournit des efforts considérables pour l'intégration et la promotion du genre.

**Tableau n° 7. Enquêtés selon l'Etat civil**

<i>Etat civil</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Marié	39	75%
Célibataire	10	19,2%
Divorcé	3	5,8%
Veuf/veuve	-	-
<i>Total</i>	52	100%

*Source : Résultat de notre enquête*

**Commentaire :** Il ressort de ce tableau que notre échantillon comprend 39 mariés sur 52 enquêté, soit une proportion de 75% ; les célibataires sont au nombre de 10, soit 19,2% ; les divorcés sot à 3,7 soit 5,7% et aucun veuf et veuve. Ce qui implique que la DGRAD-NK emploi un personnel responsable.

## 2° Age et ancienneté

**Tableau n° 8 : Répartition selon l'âge**

<i>Tranche d'âge</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
25 à 35 ans	19	36,5%
36 à 45 ans	20	38,5%
46 à 55 ans	10	19,2%
56 ans et plus	3	5,8%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Nos enquêtes*

**Commentaire :** L'âge des enquêtés renseigne que : 36,5% ont entre 25 à 35 ans ; 38,4% sont entre 36 à 45 ans ; 19,2% sont entre 46 à 55 ans et 5,7% entre 56 ans et plus. D'où nous concluons que le personnel de la DGRAD-NK a encore de la carrière.

**Tableau n° 9 : Répartition selon l'ancienneté des agents.**

<i>Ancienneté</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
1 à 5ans	3	5,8%
6 à 12 ans	32	61,5%
11 à 15 ans	8	15,4%
16 ans et plus	9	17,3%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Notre enquête*

**Commentaire :** Le présent tableau renseigne que : 5,7% ont une expérience entre 1 à 5 ans ; 61,5% ont une expérience de 6 à 12 ans ; 15,3% ont une expérience entre 11 à 15 ans et 17,3% ont une expérience de 16 ans et plus. Ce qui implique que la majorité de nos enquêtés ont une expérience de plus de 5 ans.

## 3° Catégorie d'emploi

**Tableau n° 10 : Enquête selon la catégorie d'emploi.**

<i>Fonction</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Direction	2	3,9%
Collaboration	20	38,4%
Exécution	30	57,7%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : notre enquête*

**Commentaire :** Ce tableau montre que 3,8% de notre échantillon exerce la fonction de Direction, 38,4% est de la catégorie de collaboration et le reste, soit 57,6% exerce la fonction d'exécution.

○ **Résultats relatifs aux causes de stress a la DGRAD-NK**

- *Les causes de stress à la DGRAD-NK*

**Tableau n° 11 : causes internes**

<i>Facteurs</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Surcharge du travail	18	34,6%
Contrainte de temps	1	1,92%
Grande quantité du travail pour un petit salaire	28	53,8%
Frustration	2	3,8%
Taches sans importance	1	1,92%
Conflits interpersonnels	1	1,92%
Climat organisationnel instable	1	1,92%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Nos enquêtés*

**Commentaire :** Il ressort que 18 enquêtés soit 34,6% sont stressés à cause du surcharge du travail, 1 enquêté soit 1,92% à cause de contraintes de temps, 28 enquêtés sur 52 soit 53,8% à cause de grosse quantité de travail pour un petit salaire et 1 personne soit 1,92% à cause des tâches sans importance, le Même pourcentage soit 1 personne à cause des conflits organisationnel et en fin 1 autre personne soit 1,92% à cause du climat organisationnel instable.

De ceci, nous déduisons que la DGRAD-NK doit augmenter le salaire de ses agents pour éviter le stress.

**Tableau n° 12 : causes extérieures**

<i>Occurrence</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Souci financier	34	65,3%
Problème avec les enfants	3	5,7%
Problème de santé	12	23,07%
Problèmes conjugaux	1	1,92%
Changement de résidence	1	1,92%
Autres à préciser	1	1,92%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Nos enquêtés*

**Commentaires** : Il nous revient de remarquer que par rapport à ce tableau, sur 52 enquêtés 34 soit 65,3% ont des soucis financiers, 3 soit 5,7% ont des problèmes avec leurs enfants, 12 soit 23,07% affirment avoir un problème financière, 1 soit 1,92% relève un problème conjugal, 1 soit 1,92 soulève le problème de changement de résidence et 1 cas soit 1,92% à précise

**Tableau n° 13 : Facteurs de l'environnement, de l'organisation du travail et des relations avec la direction**

<i>Causes</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Bruits environnants	15	28,8%
Pauvre qualité de l'air	0	0%
Risque pour votre santé	13	25%
Problèmes sécuritaires	2	3,8%
Manque d'autonomie	11	21,1%
Conflits entre missions des employés	2	3,8%
Hiérarchie mal définie	4	7,6%
Harcèlement	2	3,8%
Peur de se faire renvoyer	2	3,8%
Direction peu communicante	1	1,92%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Nos enquêtés*

**Commentaire** : Sur 52 soit 28,8%, leur stress est causé par le bruit environnant, aucun cas concernant la qualité de l'air, 13 personnes soit 25% disent que c'est pour le risque de santé, 2 personnes soit 3,8% à cause du problème sécuritaire, 11 enquêtés soit 21,1 suite au manque d'autonomie, 2 soit 3,8% à cause des conflits entre missions des employés, 4 soit 7,6% à cause de la Hiérarchie mal définie, 2 soit 3,8% suite au Harcèlement et 1 soit 1,92% suite au peur de se faire renvoyer

- *Conséquences du stress a la DGRAD-NK*

**Tableau n° 14 : conséquences**

<i>Occurrence</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Maux de tête	20	38,5%
Troubles du sommeil	6	11,5%
Difficultés à vous concentrer	9	17,3%
Retard au travail	4	7,6%
Tristesse	3	5,7%
Colère	3	5,7%
Faire ce que vous ne devez pas faire	7	13,4%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Nos enquêtés*

**Commentaires :** Il ressort de ce tableau que sur 52 enquêtés concernant ce qui les arrivent quand ils sont stressés, 20 soit 38,4% parlent des maux de tête, 6 soit 11,5% sou, 9 soit 17,3 soulèvent le cas de trouble de sommeil, 9 soit 17,3% parlent des difficultés de se concentrer, 4 soit ,7,6% parlent de retard au travail, 3 soit 5,7 ont un problème de tristesse, 3 soit 5,7% pour eux c'est la colère et en fin 7 soit 7,6% disent qu'ils font ce qu'ils ne devraient pas faire.

**Tableau n° 15 : Comportements face au stress**

<i>Occurrence</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Rejet des fautes et problèmes sur les autres	8	15,8%
Pessimisme récurrent	15	28,8%
Envie de pleurer	12	23,07%
Prendre des médicaments pour se remettre	17	32,6%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Nos enquêtés*

**Commentaire :** En regard de ce tableau, sur 52 enquêtés concernant leurs comportements quand ils sont stressés, 8 soit 15,3% disent qu'ils rejettent des fautes sur les autres, 15 soit 28,8% parlent du pessimisme récurrent, 12 soit 23,07% affirment qu'ils ont envie de pleurer, 17 soit 32,6% disent qu'ils prennent des médicaments pour qu'ils se remettent.

**Tableau n° 16 : conséquences secondaires**

<i>Occurrence</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
-------------------	-----------------	--------------------

Baisse de productivité	15	28,8%
Corruption	6	11,5%
Manque d'efficacité	25	48,07%
Mauvais ordonnancements	5	9,6%
Détournement	1	1,9%
Malversation financière	0	0%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Nos enquêtés*

**Commentaire :** Le présent tableau indique que sur 52 enquêtés 15 soit une proportion de 28,8% baissent de productivité en cas de stress, 6 soit 11,5% sont corrompu, 25 soit 48,07% manquent d'efficacité, 5 soit 9,6% font des mauvais ordonnancements, 1 enquêté soit 1,92% fait le détournement et aucun cas pour ce qui est de malversation financière.

- **Stratégies à adopter pour la gestion des stress**

**Tableau n° 17 : Stratégies**

<i>Occurrence</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Je cesse de travailler	2	3,9%
Je vais prendre un verre	6	11,6%
Je prends une pause	31	59,7%
Je m'occupe autrement	13	25%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Nos enquêtés*

**Commentaire :** Sur le total de nos 52 enquêtés, 2 soit une proportion de 3,8% affirment que pour gérer le stress ils cessent de travailler, 6 soit 11,5% vont prendre un verre, 31 soit 59,6% disent qu'ils prennent la pause et les 13 autres restants confirment qu'ils s'occupent autrement.

Ce qui implique qu'il faut donner plus de temps pour la pause.

**Tableau n° 18 : Autres stratégies**

<i>Occurrence</i>	<i>Effectif</i>	<i>Pourcentage</i>
Je me libère de toutes les tensions	9	17,3%
J'écoute la musique	15	28,8%
Je réorganise mon travail	22	42,3%
Je libère ma colère à toute personne	4	7,6%
J'abandonne le travail	4	7,6%
Autres à préciser	0	0%
<i>Total</i>	<i>52</i>	<i>100%</i>

*Source : Nos enquêtés*

**Commentaires :** Comme l'indique ce tableau, pour éliminer totalement le stress au travail, 9 enquêtés sur 52 soit 17,3 disent qu'ils se libèrent de toutes les tensions, 15 soit 28,8% écoutent de la musique, 22 soit 42,3% réorganisent le travail, 4 soit 7,6% libèrent leur colère à toute personne qui les tourmente, 4 soit 7,6% abandonnent le travail et aucun cas à préciser. D'où nous concluons que la majorité de nos enquêtés réorganisent le travail en cas de stress.

#### ○ INTERVIEW

Pour notre recherche, nous n'avons pas réussi à rencontrer toutes les personnes concernées par notre interview.

Seul 2 agents de la DGRAD-NK à nos questions suivantes :

Question 1 : Ressentez-vous parfois le stress au travail ? Si oui, selon vous, ce stress est dû à quel facteur ?

Réponse 1 : Toute personne qui travaille et même celui qui ne travaille pas doit ressentir le stress. À ce qui me concerne je ressens le stress quand il y a quelque chose qui ne va pas, surtout dans notre carrière, nous ressentons trop de stress. Notre stress est causé par des différents facteurs, parfois externes et parfois internes.

Tu peux quitter la maison sans difficultés, mais quand tu arrives au travail quelques situations stressantes se créent et peuvent être créées par soit l'environnement du travail, les bruits environnants et autres.

Tout comme tu peux être stressé à partir de la maison soit tu as des problèmes avec les enfants ou ton partenaire et ça va affecter ta journée.

Question 2 : Est-ce que la DGRAD-NK organise une politique ou une stratégie de gestion de stress ?

Réponse 2 : Pour être clair, c'est non. Mais parfois elle peut le faire en passant par une autre méthode qui est *la rétrocession*, c.-à-d., on peut motiver votre travail quand vous avez beaucoup produit.

Cependant, la gestion du stress se fait par la personne elle-même, quand vous sentez que ça ne va pas, vous pouvez prendre une pause ou vous occuper autrement.

#### **B) SYNTHÈSE DES RÉSULTATS**

À l'issue de cette présentation et analyse des données qui constitue pour nous la vérification des hypothèses, il se dégage les résultats suivants :

- La DGRAD-NK emploie plus des mariés que des célibataires et autres catégories, le tableau n° 6 de ce chapitre indique 75% de mariés contre 19,2% de célibataires.

Ce qui pourrait créer des problèmes si on se demandait quelle catégorie des travailleurs qui est plus stressée par rapport à l'autre au travail.

- La DGRAD-NK fournit des efforts considérables pour la mise en application de l'égalité de chance sur le plan travail entre les hommes et les femmes. Le groupe enquêté emploi 67,3% d'hommes contre 32,6% des femmes, bien sur des bases des compétitives ;
- L'âge des agents enquêtés de la DGRAD-NK varie entre 36 à 45 ans, d'où nécessité de rajeunir plus l'institution si l'on veut s'inscrire sur la liste des entreprises concurrentes en matière des recettes du trésor public ;
- 61,5% des agents de la DGRAD-NK sont anciens de 6 à 12 ans dans leur service, ce qui implique que la majorité maîtrise bien le fonctionnement de la DGRAD-NK ;
- La DGRAD-NK emploi plus d'agents d'exécution 57,6% que ceux de collaboration 38,4% et moins encore que ceux de la Direction 3,8%. Par conséquent, elle a plus de personnel pour la réalisation de ses différentes missions ;
- 53,8% de nos enquêtés sont stressés à cause de la grande quantité de travail pour un petit salaire contre 34,6% qui le sont à cause du surcharge de travail ;
- 65,3% des agents de la DGRAD-NK enquêtés affirment qu'ils sont stressés suite au souci financier, alors que 23,07 disent qu'ils le sont par peur de problème de santé ;
- Quant aux bruits environnants, 28,8% affirment que c'est parmi les facteurs de l'environnement qui cause le stress chez les agents de la DGRAD-NK ;
- Pour ce qui est de ce qui survient quand on est stressé, 38,4% de nos enquêtés confirment qu'ils souffrent des maux de tête ;
- Malgré tout, 32,6% de nos enquêtés disent qu'ils prennent des médicaments pour se remettre en cas de stress et 28,8% disent qu'ils sont pessimistes ;
- 48,07% de nos enquêtés confirment qu'à force d'être trop stressé, ils manquent d'efficacité contre 28,8% qui disant qu'il y a baisse de productivité ;
- Par rapport à la stratégie pour gérer le stress, 59,6% prennent la pause et 25% s'occupent autrement ou soit se divertissent ;
- En fin, quand le stress persiste, 42,3% de nos enquêtés réorganisent leur travail et 28,8% écoutent la musique pour se décharger.

Considérant ce que nous venons de découvrir notre question de recherche trouve réponse et nos hypothèses confirmées.

### a. POLITIQUES OU STRATEGIES DE GESTION DE STRESS<sup>31</sup>

La vie nous incite sans cesse à repousser les limites cérébrales et émotionnelles. Résultat : nous subissons toutes sortes de pressions qui deviennent sources de stress. Mais il ne tient qu'à nous de les apprivoiser...

Quelles que soient les raisons de votre stress, il faut vite et adopter des astuces au quotidien pour vivre plus sérieusement et prendre le contrôle de soi-même.

#### i. *Conseils généraux*

1. Vous devez identifier la source de votre stress et vous demander si votre réaction est adaptée à la situation ou si elle est exagérée.

Ils se font souvent une montagne d'un rien dans un état négatif. Le mieux est de positiver et de ne pas se laisser submerger en faisant face à la tâche qui vous est assignée.

Dédramatisez et faites la différence entre les problèmes grave et les petites tâches au quotidien.

2. Organiser vous : Même si est faites d'imprévu, mettez toutes les chances de votre côté pour éviter le stress de dernière minute. Une bonne gestion de temps vous sera que bénéfique.

Notez toutes les choses à faire dans un agenda, faites-vous des listes quotidiens par ordre d'importance et barrer les tâches au fur et à mesure, cela donne d'impression d'avancer et de ne rien oublier.

3. Evacuer les tensions, décompressez et faites plaisir avant tout : Ne vous laisser pas envahir par des tensions, libérez-vous et exprimer vos sentiments, qu'ils soient positifs ou négatifs. Ménager vous des moments de détente pour oublier vos soucis en vous faisant plaisir, lire un bon livre, écouter une bonne musique, prendre un bon bain, riez,... Autant d'activités qui permettent de faire le vide et prendre du recul sur les contrariétés.

La solution la plus simple pour lutter contre le stress est de bien respirer. La respiration abdominale est la base de toute relaxation, il vous suffit d'inspirer profondément en gonflant le ventre.

4. Un peu de sport pour se dépenser : pour évacuer le stress, rien de mieux que de faire le sport, cela permet de canaliser votre énergie, de penser à autre chose et de vous centrer sur votre corps. Après une séance de sport, vous vous sentirez détendu. Vous pouvez pratiquer n'importe quel sport.

<sup>31</sup> Richard THIBOBEAU, *méthodes pour gérer son stress*, Ed textes, 1963

5. Disposez d'un bon équipement de travail : des mauvais outils de travail tel que des sièges inconfortables, un système téléphonique, un ordinateur non performant, un mauvais éclairage... sont autant des facteurs de stress générateurs de stress, il faut donc les éviter
6. Respectez votre rythme de sommeil : Si vous sentez l'appel de l'oreiller, ne luttez pas. Couchez-vous assez tôt, de préférence à heure fixe. Et pensez à dîner au moins 1h avant le coucher. Votre digestion n'en sera que meilleure.
7. Le massage lent, doux, puis profond (avec pétrissage) réduit les tensions, ou mieux, le fait disparaître. La douche chaude dirigée sur les zones raidies ou bien des enveloppements de serviettes chaudes communiquent bien-être et détente. Massage et chaleur produisent un effet apaisant sur les terminaisons nerveuses de la peau

**Tableau n° 19 : Stratégies pour la gestion de stress pour la DGRAD-NK selon nous.**

N°	POLITIQUE	STRATEGIE	PROJET
01.	Informer et former les agents de la DGRAD-NK en temps réel	1. Organiser les séances d'informations relatives au stress pour tous les niveaux hiérarchiques et toutes les fonctions car le stress se manifeste à toutes les catégories du personnel de DGRAD-NK	01. Formation sur le stress et sa signification.
		2. Adaptation des compétences et aptitudes aux exigences relatives à la tâche comme les ordonnancements et autres services.	02. Formation sur la gestion du stress en milieu de travail.
02	Avoir des bonnes relations entre travailleurs et créer une	3.- Bonne communication et soutenir les résolutions des problèmes au sein de la DGRAD-NK. - Entretien des équipements de travail	01. Instaurer un service sur la gestion du stress à la DGARD-NK

	bonne organisation du travail	<p>4.- Eviter les exigences contradictoires entre travailleurs, comme par exemple les ordonnancements et la vie privée (hors service)</p> <p>- Respecter les horaires de services et autres tâches à faire.</p>	<p>02. Créer un service de médiation des litiges au sein de la DGRAD-NK</p>
--	-------------------------------	---	---

## CONCLUSION

A la genèse du présent travail de fin de cycle de graduat, notre préoccupation majeure a porté sur le stress au travail dans les Entreprises publiques de la ville de Goma, causes et conséquences, cas de la DGRAD-NK de 2013 à 2015. Il convient de signaler que notre objectif était de dégager les causes et conséquences du stress au travail, ainsi que proposer quelques pistes de solutions pour y faire face.

Hormis l'introduction et la conclusion, nous avons reparti notre travail sur trois chapitres dont : Le premier s'est focalisé sur les aspects définitionnels et théoriques, le deuxième a présenté le milieu d'étude, et le troisième et dernier chapitre a été consacré à l'enquête et résultats. Pour ce faire, nous sommes partis de trois interrogations de départ :

1. Les principaux facteurs de stress au travail à la DGRAD-NK, sont-ils à dominance internes ou externes ?
2. Quelles seraient les conséquences des stress sur le travail et sur la personne au sein de la DRGAD-NK ?
3. Existe-t-il des mécanismes de gestion de stress organisés à la DGRAD-NK pour aider les employés à combattre et rester performant au travail ?

A ces interrogations, nous avons émis des hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1* : Les principales causes de stress au sein de la DGRAD-NK seraient de deux facteurs, facteurs externes et ceux internes.

*Hypothèse 2* : La baisse de productivité ; le manque d'efficacité ; les mauvais ordonnancements ; seraient les conséquences du stress sur le travail, et les maux de tête ; les difficultés à se concentrer ; le souci financier, seraient les conséquences sur la personne,

*Hypothèse 3* : Les bonnes conditions de travail, la réorganisation du travail, le divertissement des agents et une bonne pause seraient les stratégies pour faire face au stress au sein de la DGRAD-NK.

Utilisant les méthodes : analytiques, statistique, fonctionnaliste de R K Merton et les techniques : documentaire, d'interview, d'enquête par questionnaire et d'observation participante, selon les hypothèses, nous sommes parvenus aux résultats ci-après :

- ✓ les facteurs ou causes du stress au sein de la DGRAD-NK sont de deux catégories, celles qui sont internes et d'autres qui sont externes, 53,8% de nos enquêtés sont stressés à cause de grande quantité de travail pour un petit salaire ; 34,6% le sont aussi suite au surcharge du travail. Le souci financier qui a un taux de 65,3% amène aussi le stress, ainsi que le problème de santé qui intervient avec un pourcentage de 23,07%.

- ✓ les bruits environnants, c'est parmi les facteurs externes du stress à la DGRAD-NK, elle a une proportion de 28,8%.
- ✓ A force d'être trop stressés, 38,4% de nos enquêtés souffrent des maux de tête, ce qui poussent certains agents de la DGRAD-NK, soit 32,6% de prendre des médicaments pour se remettre, parce que à ce niveau 48,07% de nos enquêtés manquent d'efficacité et 28,8% enregistre une baisse de la production.
- ✓ Lorsque une partie de nos enquêtés prennent des médicaments pour se remettre, une proportion de 59,6% prennent la pause, 25% s'occupent autrement et se divertissent, 42,3% réorganisent leur travail et 28,8% écoutent la musique.

En résumé, la DGRAD-NK, comme toute autre entreprise connaît des problèmes de stress. Cela pourrait affecter sa performance sur le terrain et sa compétitive face à d'autres entreprises qui, petit à petit gagnent du terrain dans le cadre du trésor public.

Par ailleurs, le stress produit beaucoup d'inconvénients que nous avons épinglés plus haut. C'est pourquoi, à titre de stratégies de gestion de stress, nous recommandons ce qui suit :

a) *Au directeur provincial de la DGRAD-NK de :*

- ✚ Identifier tout ce qui peut être comme source ou causes de stress et chercher un moyen pour les contourner ;
- ✚ Bien organiser le travail et ne pas surcharger l'horaire des agents ;
- ✚ Planifier ou créer un temps pour faire des débats entre employés, et voir même organiser un exercice d'échange de cadeaux entre différents travailleurs ;
- ✚ Donner un temps suffisant aux agents pour la pause.

b) *Aux agents de la DGRAD-NK de :*

- ✚ Ne pas négliger le sport car c'est un outil capital contre le stress ;
- ✚ Respecter le rythme du sommeil ;
- ✚ Disposer d'un bon équipement de travail,...

Le sujet restant encore intéressant sur bien d'aspects, notre étude est juste un début pour les chercheurs ultérieurs. Cela dit, nous ne pouvons aucunement prétendre avoir tout élucidé, ni sur les causes et conséquences du stress au travail, ni sur la DGRAD-NK elle-même. Nous pouvons orienter nos successeurs à parler aussi des causes et conséquences du stress en dehors du milieu professionnel.

Nous serons donc heureux de lire d'autres travaux qui voudront bien compléter, dépasser et même contredire nos humbles conclusions. Cet esprit innovateur des chercheurs permettra bien sûr à l'entrepreneuriat congolais d'aller de l'avant et de voir la République Démocratique du

Congo accroître son produit intérieur brut. Nous sollicitons de la part de nos lecteurs les critiques constructives pouvant permettre d'améliorer ce présent travail de fin de cycle car aucun travail scientifique n'échappe aux critiques.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. OUVRAGES

1. BERNARD Claude, *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, Ed Ballière, Paris, 1965
2. BESSEYRE Charles HENRY des Horts, *Gérer les ressources humaines et sciences générales*, Espagne, 6<sup>e</sup> Ed Nathan, 2004
3. CARINL. *La gestion des ressources humaines*, Ed Dunad, paris 1998
4. COLEMAN ROWENV. *Stress control pan book*, London, 1980
5. DAILLARD P., *le stress au travail*, paris 2002
6. Dr M JULIAN. *Overal patient*, Amérique, 1996, p 19
7. Dr MELGOSA *Vivez sans stress*, Editorial saferiz, Madrid, Espagne, 1996
8. ERICK A., *comment devenir stressé au travail*, Paris, 1994, P 26
9. GRANWELL WARD, *Managing stress*, Gower alder, 1963
10. GRAWITZ M., *Méthodes des sciences sociales*, Ed Dalloz, paris, 1991, p443
11. SELYE Hans, *the stress of life*, Mc Grew-Hill, 1997
12. CARLOS RANDO Jean, *les fondus de la Rando*, tome 1, Ed Bamboo, P 18
13. MANZI, *introduction à la recherche et à l'éducation*, Amérique, 2009, p 98
14. MULUMBATI M. *manuel de sociologie général*, Ed Africa, Lubumbashi, 1980
15. TIBOBEAU Richard, *méthodes pour gérer son stress*, Ed textes 1963
16. WEISS Jean, *Psychologie, facteur du stress et maladie scientifique*, Amérique, 1956, p 26

### 2. TRAVAUX DE FIN DE CYCLE

1. AMANI MAGENDO Germain, « Analyse de la motivation du personnel comme facteur de performance dans une organisation, cas du Complexe scolaire UMOJA, de 2005 à 2007. »
2. HATEGEKIMANA RUGABO, « conséquences socio-économiques des conflits armés et du génocide sur les enfants Rwandais de 1998 à 2002 »
3. OMBALA CIRUZA, « Etude du stress chez les cadres en milieu du travail, cas de l'hôpital général de référence de Masisi, de 2002 à 2005 »

### 3. NOTES DES COURS

1. CHIMERHE M. Déogratias, *cours de gestion des ressources humaines*, G2, ISMGL, cours inédit, 2015-2016

2. KAHINDO NYAHUTWE, *cours de méthode de recherche en science de Gestion*, G2, ISMGL, inédit, 2015-2016
3. KATEMBO Festus, *cours d'Initiation à la recherche scientifique*, G1, ISMFL, inédit, 2013-2014

#### 4. DICTIONNAIRES

1. Dictionnaire de psychologie, Ed. Dalloz, Paris
2. Petit Larousse 2008, nouveau encyclopédie pour tous.
3. Petit Larousse illustré, 1996, Dictionnaire encyclopédique pour tous.
4. Petit Robert, Dictionnaire alphabétique encyclopédique de la langue française, 1996,

#### 5. RAPPORTS ET REVUES

1. DERUKIKO BAHATI Suzanne, Rapport de stage, DGRAD-NK, 2015-2016
2. Guide de recherche ACP/OBS/ 2011

#### 6. WEBOGRAPHIE

1. <http://lalibre.be/stress>, consulté le 06 février 2016 à 21h03'
2. [www.mastership.fr/stress](http://www.mastership.fr/stress), consulté le 08 janvier 2016 à 16h12'
3. <http://www.wikipedia.org/wiki/stress>, consulté le 14 janvier 2016 à 00h23'
4. [www.google.com/stress](http://www.google.com/stress), consulté le 03 avril 2016 à 17h02'
5. [www.google.com/gestion](http://www.google.com/gestion) du stress, consulté le 27 juin 2016 à 12h07'

# ANNEXES



**b) Les conséquences des stress à la DGRAD-NK**

9. Qu'est- ce qui survient quand vous êtes stressé ?

- Maux de tête
- Troubles du sommeil
- Difficulté de vous concentrer
- Retard au travail
- Tristesse
- colère
- Faire ce que vous ne devrait pas faire

10. Comment vous comportez-vous au travail quand vous êtes sous stress ?

- Rejet des fautes et problèmes sur les autres-
- Pessimisme récurrent
- Envie de pleurer
- Prendre des médicaments pour se remettre

11. Quelles autres conséquences surviennent sur le rendement de la DGRAD-NK quand vous êtes stressé ?

- Baisse de productivité
- Corruption
- Manque d'efficacité
- Mauvais ordonnancements
- Détournement des ordonnancements
- Malversation financière

**c) Stratégies et politique de gestion de stress**

12. Quel stratégie prenez-vous pour gérer votre stress au travail ?

- Je cesse de travailler
- Je vais prendre un verre
- Je prends une pause
- Je m'occupe autrement

13. Si le stress persiste, quelle autre solution préconisez-vous pour l'éliminer totalement ?

- Je me libère de toutes les tensions
- J'écoute la musique
- Je réorganise mon travail
- Je libère ma colère à toute personne qui me tourmente
- J'abandonne le travail
- Autres à préciser.....

**III. INTERVIEW**

1 : Ressentez-vous parfois le stress au travail ? Si oui, selon vous, ce stress est dû à quel facteur ?

1 : Est- ce que la DGRAD-NK organise une politique ou une stratégie de gestion de stress ?

**Personnes interviewés : grades et fonctions**

N°	Nom de l'intervenant	Fonction	Lieu	Objectif de l'interview	Date	Heure du début	Heure de la clôture
01	Mr X	Agent d'exécution	Direction provincial DGRAD-NK	Connaître si les facteurs du stress sont d'origines internes et externes au sein de DGRAD-NK	25/5/2016	10h03´	10h34´
02	Mme Y	Agent de collaboration	DGRAD-NK	Savoir s'il y a des stratégies organisées par les	25/5/2016	10h40´	11h00

				responsables de la DGRAD-NK pour gérer le stress			
--	--	--	--	--	--	--	--

## TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
REMERCIEMENTS.....	ii
PRINCIPAUX SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
INTRODUCTION .....	1
0. ETAT DE LA QUESTION.....	1
1. PROBLEMATIQUE.....	3
2. HYPOTHESES.....	5
4. OBJECTIFS DU TRAVAIL.....	5
4.1. Objectif global.....	5
4.2. Objectifs spécifiques :.....	5
5. CHOIX ET INTERET DU SUJET.....	5
5.1. Intérêt personnel :.....	5
5.2. Intérêt scientifique :.....	6
5.3. Intérêt social :.....	6
6. APPROCHES METHODOLOGIQUES .....	6
6.1. LES METHODES .....	6
6.2. LES TECHNIQUES.....	8
7. DELIMITATION DE L'ETUDE.....	8
8. DIFFICULTES RENCONTREES.....	8
9. SUBDIVISION DU TRAVAIL .....	9
Chapitre 1 : CONSIDERATIONS THEORIQUES .....	9
1.1 CADRE CONCEPTUEL.....	9
1.2. LES TYPES DE STRESS .....	11
1.3 LES PHASES DU STRESS .....	12
1.4. MECANISME DU STRESS .....	14
1.5. LES CIRCONSTANCES STRESSANTES AU COURS LA VIE.....	15
1.6. LES CAUSES DU STRESS AU TRAVAIL .....	15
1.7. LES CONSEQUENCES DU STRESS AU TRAVAIL.....	16
Chapitre 2 : PRÉSENTATION DU MILIEU D'ÉTUDE ET ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES .....	20
2.1. DÉNOMINATION : .....	20
ADRESSES ET SITUATION GÉOGRAPHIQUE.....	20
Au niveau National.....	20
Au niveau Provincial.....	20
STATUT JURIDIQUE.....	20
2.2. OBJECTIFS ET MISSIONS DE LA DGRAD-NK .....	20

2.2.1. Objectifs de la DGRAD .....	20
2.2.2. Missions de la DGRAD .....	21
2.3. LES ATTRIBUTIONS ET COMPETENCES DE LA DGRAD-NK.....	21
2.3.1. Les attributions de la DGRAD .....	21
2.3.2. Les compétences de la DGRAD .....	21
2.4. CREATION ET HISTORIQUE DE LA DGRAD .....	22
2.4.1. CREATION DE LA DGRAD .....	22
2.4.2. HISTORIQUE DE LA DGRAD .....	22
2.5. STRUCTURE ORGANISATIONNEL ET FONCTIONNEMENT DE LA DGRAD-NK.....	24
2.5.1. ORGANIGRAMME .....	24
2.5.2. FONCTIONNEMENT DE LA DGRAD-NK .....	25
2.6. LES RESSOURCES DE LA DGRAD-NK.....	31
2.6.1. Ressources humaines .....	31
2.6.2. Ressources matérielles.....	31
2.6.3. Ressources financières.....	32
LES MÉTHODES.....	32
TECHNIQUES.....	32
POPULATION D'ÉTUDE ET ÉCHANTILLON.....	33
TECHNIQUES DE DÉPOUILLEMENT.....	33
Technique de traitement et d'analyse des données .....	34
Chapitre 3 : ENQUÊTE ET RÉSULTATS .....	35
la présentation des données et leur analyse .....	35
Résultats relatifs aux variables personnelles et professionnelles .....	35
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	41
POLITIQUES OU STRATEGIES DE GESTION DE STRESS .....	43
CONCLUSION.....	46
BIBLIOGRAPHIE.....	49
QUESTIONNAIRE D'ENQUETE.....	52
TABLE DES MATIERES .....	55