

**LANGUAGE; FRENCH**

## **Conditions de travail au sein d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire en période de covid 19. Cas de l'ISTM-Lubumbashi**

**MUTOMBE MOOTE Alain**

Assistant à l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Lubumbashi

« ISTM-Lubumbashi »

[mutombemote@yahoo.fr](mailto:mutombemote@yahoo.fr)

**MUJINGA KALENGA Mamie**

Doctorante en GRH, Assistante à l'ISTM-Lubumbashi

[mkmnamie@gmail.com](mailto:mkmnamie@gmail.com)

**KASHILA MUZELA Franck**

Assistant à l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Lubumbashi

« ISTM-LUBUMBASHI »

[franck02shilo@gmail.com](mailto:franck02shilo@gmail.com)

**MUSHAGALUSA BIHEMBE Dieudonné**

Doctorant en Gestion des Ressources Humaines-Université de Lubumbashi

Assistant à l'ISC-Bukavu

[mushagabihembe@gmail.com](mailto:mushagabihembe@gmail.com)

Received; 05/05/2021

Accepted; 03/06/2021

Online Published; 30/06/2021

### **ARTICLE INFO**

### **En guise d'introduction**

#### **Mots clés:**

Conditions de travail

pandémie

charges physique

charge mentale

motivation

satisfaction

climat de social

Les conditions de travail dans les établissements d'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Lubumbashi, constituent l'un des facteurs de motivation au travail. Cette recherche s'effectue au sein de l'Institut Supérieur de Technique Médicales « ISTM-Lubumbashi ». Cependant, il s'observe une certaine prolifération des mesures barrières contre la pandémie à corona virus sans tenir compte de conditions de travail dans le contexte congolais qui nécessitent une certaine amélioration. Les conditions de travail dans lesquelles les ressources humaines devront fournir les meilleurs d'elles-mêmes restent critiques et occasionnent des charges physique et mentale au travail. Les ressources humaines disponibles au sein de cette institution s'adaptent difficilement aux nouvelles conditions de travail au regard des outils de travail insuffisants et la prise en charge des risques que courent ces dernières pour porter satisfactions aux usagers de leurs services pendant la période de covid 19. Certes, les universitaires qui s'acquittent des tâches répondent peut-être ainsi aux besoins de leur établissement ou de leur département, mais ils peuvent aussi de cette façon servir leurs propres intérêts et cultiver leurs aptitudes ou considérer que ces activités offrent des occasions constructives. À cet égard, l'attention portera plus particulièrement sur trois aspects des effets qu'ont ces tendances sur le personnel universitaire : l'attitude de la direction du point de vue de la reconnaissance et de la rémunération; l'identité des universitaires; et les activités d'accompagnement et de valorisation (Gordon & Whitchurch, 2007).

## Introduction

Cette étude aborde les conditions de travail favorisant le déroulement des activités au sein d'un établissement d'enseignement supérieur et universitaire, plus précisément l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Lubumbashi. Depuis l'adoption des mesures barrières contre pandémie à covid-19, les conditions de travail au sein de cette institution ont subi beaucoup des modifications aux ressources humaines s'adaptent difficilement, au regard des outils de travail disponibles et les moyens à s'en procurer.

La démarche pour la confection de cet article reste qualitative d'autant plus que l'étude est aussi transversale. Les entretiens sont menés auprès de tenants des services administratifs, des enseignants et les usagers de services pendant la période de covid-19. Ces entretiens sont traités avec le logiciel Tropes. De même l'observation est utile car, l'observateur peut s'engager davantage pour tenter de comprendre en profondeur la vie d'un groupe, il s'intègre à ce dernier en participant à ses activités, tout en s'efforçant de faire oublier son statut (Berthier, 2010).

L'objectif principal de cet article est décrire les conditions de travail en vigueur au sein de cet établissement pendant la période de corona virus, en suite déterminer les facteurs conduisant à l'amélioration des conditions de travail et expliquer les difficultés relatives aux conditions de travail au sein de l'institut supérieur des techniques médicales de Lubumbashi.

Etant donné que les conditions de travail sont au cœur des préoccupations des agents de l'enseignement supérieur et universitaire pour leur éviter certains risques professionnels, le stress, la démotivation et autres effets négatifs qui peuvent réduire la performance, notre question de recherche est la suivante : Comment améliorer les conditions de travail

en période de covid 19 au sein de l'ISTM-Lubumbashi ?

Pour tenter d'améliorer les conditions de travail il y a lieu de tenir compte de l'hygiène, la santé et la sécurité au travail, la bonne rémunération incarnant les risques et l'acquisition des outils de travail nécessaires, observer les conseils de l'Organisation Internationale du Travail en période de pandémie pour l'exécution des certaines tâches.

Cet article aborde : Les conditions de travail, les théories qui soutiennent l'étude, la distanciation physique, les facteurs explicatifs des difficultés d'adaptation, les pistes de solutions, les résultats des entretiens avec les agents de l'ISTM.

### 1. Les conditions de travail

Les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation du travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs (Citeau, 1997). Dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui, dans la durée, induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions (Dayan, 2004).

Agir sur les conditions de travail est une action reconnue pour garantir la capacité des seniors à rester en emploi. En effet, des nombreux travaux montrent que les conditions dans lesquelles se déroule l'activité professionnelle jouent un rôle dans l'expression du vieillissement des individus et de l'usure professionnelle (Poilpot-Rocaboy, et al., 2013). Un travail pénible physiquement ou s'exerçant dans les conditions difficiles (port de charge lourdes, exposition au bruit, aux poussières, à une chaleur intense etc.) tend à accentuer les effets du vieillissement biologique et à altérer la durée de vie

sans incapacité. De même les systèmes d'horaires postés, le travail de nuit, la variation des cycles horaires ont pour effet une perturbation du sommeil, des cycles alimentaires impactant la santé des personnes (Pichault & Nizet, 2013).

Selon Dayan A. (2004), les conditions de travail c'est l'ensemble des facteurs (à l'exclusion des facteurs individuels) qui influencent les conduites (activités physiques ou mentales) et la qualité de vie au travail. On peut donc distinguer trois niveaux d'analyse des conditions de travail : les conditions intrinsèques du travail : posture, bruit, éclairage, technologie ; les conditions extrinsèques : horaires, rémunérations, promotion, relations hiérarchiques. Environnement du travail : transport, législation, logement, environnement géographique et social.

Bien que les défis perturbateurs tels que « l'enseignement-apprentissage en ligne » ou « la gestion à distance » sont discutés par plusieurs dirigeants et chercheurs universitaires, particulièrement suite à ce gigantesque revirement de situation causé par la pandémie du Covid-19 et qui a contraint les universités à passer à la vitesse supérieure notamment au Maroc, il est regrettable que le management de connaissance (MC) peine encore à trouver sa voie dans leur vocabulaire stratégique, quoique les premières publications sur ce concept ont vu le jour dès les années 1990 (Zora, 2021). Le MC dispose d'approches et d'outils puissants qui peuvent aider à mieux répondre à ces « vieux démons-nouveaux défis » des établissements universitaires (et à bien d'autres).

Ainsi, avoir connu un travail pénible physiquement durant une grande partie de son parcours professionnel peut provoquer une usure prématurée, concourir à une sortie précoce de l'emploi et donc remettre en cause le « pouvoir travailler » du salarié. De la même façon, la perception par les seniors de leur capacité à travailler semble déterminer leur

« pouvoir » rester en emploi (Poilpot-Rocaboy, et al., 2013).

Les gouvernants s'évertuent à mettre en place des mesures barrières pour limiter la propagation du virus afin de préserver la vie des citoyens. Dans le cadre d'une crise sanitaire, l'adoption d'un comportement étant fortement corrélée avec la perception que l'individu a du risque. Ainsi, les individus se sentent vulnérables, ils ne perçoivent pas concrètement le risque lié à la maladie. Cette vulnérabilité assure une médiation parfaite dans le lien perception de risque-adoption des mesures de riposte. (Orobi, Adikpeto, & Arnaud, 2021)

### 1.1. La charge mentale de travail

Selon Mintzberg H. (2006), il faut une certaine programmation du temps de travail pour éviter la fatigue mentale. Tout au long de chaque journée de travail, le cadre prend une myriade de décisions qui ont incidence sur son emploi du temps. Ces décisions ont un effet qui va bien au-delà de l'emploi du temps du cadre et peut engendrer une fatigue. Pour contourner cette fatigue il faut une programmation du travail donc, établir ce qu'il faut faire, qui le fera, quelle méthode sera utilisée (Mintzberg, 2006).

Actuellement, comme dans le temps, la gestion efficace de toute entreprise nécessite d'abord une meilleure gestion du personnel. Rien de positif ne peut être envisagé dans le sens de mieux faire sans pour autant tenir compte du travail humain organisé et rationalisé ; encore faut-il se demander à quel coût humain la perfection du travail est obtenue. L'homme mérite d'être dans des conditions de travail lui permettant de fournir le mieux de lui-même. Il lui faut donc une rémunération du moins équivalente à sa productivité marginale pour sa survie. Néanmoins, les conditions humanistes de travail sont autant utiles que la rémunération et constituent un moyen de motivation, bénéfique tant à l'entreprise qu'au travailleur lui-même (Bonzasombe,

2005). C'est-à-dire, tenir compte de l'hygiène et la sécurité et d'autres conditions contribuant à sa survie.

## 1.2. La charge physique de travail en milieu universitaire

Celle-ci concerne : Les conditions d'ambiance physique de travail

La loi définit une obligation générale de sécurité qui concerne l'évaluation des risques, y compris psychosociaux, et la mise en place de mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité dans des salariés. Les conditions d'ambiance physique comprennent tout ce qui relève de l'environnement matériel dans lequel les salariés exercent leur travail, et en particulier :

- Conditions d'ambiance thermique (températures particulièrement basses ou hautes, amplitude thermique.....) ;
- Conditions d'ambiance visuelle (intensité, accès à la lumière naturelle.....) ;
- Vibrations (exercées par un tiers ou un outil de travail personnel, continues ou discontinues) ;
- état du sol (accidenté, glissant) ;
- odeurs (simplement désagréables ou carrément nauséabondes, répandues dans l'entreprise ou circonscrites à certains lieux de productions) ;
- conditions d'ambiance sonore (niveau sonore, nature des bruits, ex : musique ou machines) ;

En parallèle de l'obligation générale de sécurité, il existe ainsi une réglementation spécifique pour chacune des conditions d'ambiance physique présentant

des seuils, des listes négatives de produits interdits ou encore des temps d'exposition. Le cas des seuils d'exposition sonore offre par exemple une illustration de la précision de ces dispositifs légaux spécifiques. Certains établissements fonctionnent dans un environnement qui expose les ressources humaines y prestant au bruit et autres aspects conduisant à un dysfonctionnement (Dayan, 2004).

## 1.3. Que doit faire l'employeur pour préserver la sécurité et l'hygiène au travail?

Selon l'Organisation Internationale du Travail (2020), l'employeur a une responsabilité générale pour garantir un environnement de travail sûr et sain, dans la mesure où cela est raisonnable et pratiquement réalisable, y compris par des mesures destinées à contrôler la propagation des virus comme le COVID-19. Les mesures de sécurité et de santé sont spécifiques à chaque entreprise et doivent être élaborées en réponse à une évaluation des risques. Certains secteurs, comme les soins de santé et ceux où les travailleurs sont en contact étroit avec la population, exigent des mesures de contrôle et de prévention plus strictes que les autres secteurs. Le plus important est que l'employeur identifie les risques et prenne les mesures nécessaires pour contrôler et minimiser ces risques (OIT, 2020).

Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail, ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de ventes d'un produit, etc) ; c'est l'ensemble des facteurs, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui caractérisent un environnement de travail pour le salarié. L'analyse des conditions de travail renvoie ainsi immédiatement l'observateur à l'état de ces conditions dans la population. On ne s'intéresse pas aux conditions de travail que lorsqu'elles sont dégradées, lorsque les

salariés ou les observateurs des situations de travail s'en plaignent, car la préoccupation pour les conditions de travail est donc permanente : il est toujours possible d'améliorer l'existant. Cependant, l'objet de cette préoccupation se modifie (Dayan, 2004).

Au fur et à mesure de l'évolution des établissements d'enseignement supérieur et universitaire, les gestionnaires de ces derniers tentent de constituer des mutuelles de santé pour étudiants et membres de leur personnel. Par exemple, pour subvenir aux besoins des étudiants et des membres du personnel de l'enseignement supérieur et universitaire par la prise en charge des frais médicaux, pharmaceutiques, funéraires et d'hospitalisation, il est recommandé de mener une étude de faisabilité en vue de constituer une association mutuelle pour étudiants et une autre pour les membres du personnel (CPE, 2014). Dans le but de garantir contre des accidents corporels ceux des étudiants dont les options et les sections présentent un certain nombre de risque quant à leur vie et à leur intégrité corporelle, il convient de sensibiliser les intéressés sur le bien-fondé et la nécessité de souscrire une police d'assurance là où cela est possible. Peuvent également y être inclus les membres du corps enseignant et ceux du corps technique chargés de l'encadrement des étudiants bénéficiaire de la police. En milieu universitaire, l'état des conditions de travail apparaît ainsi comme une manifestation de l'état de développement d'une société (CPE, 2014).

Dans l'exercice d'une activité professionnelle donnée, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité comme sur les formes et degrés de fatigue et qui dans la durée induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions (Dayan, 2004).

Les conditions de travail sont l'objet de l'attention particulière des ergonomes, des ergonométriciens

qui peuvent faire des analyses (et éventuellement chercher à trouver des moyens de les améliorer ou d'en réduire les effets négatifs), des inspecteurs du travail chargés des contrôler l'application du droit du travail dans ce domaine, et des médecins du travail chargés d'un contrôle périodique de la santé des actifs. Les conditions de travail sont considérées comme des conditions pathogènes se situant à la frontière entre le travail et la santé ; elles ont des conséquences les risques d'accidents ; elles peuvent directement provoquer certaines maladies ou comme facteur de risque en favoriser d'autres tout en ayant une influence sur le bien-être (Dayan, 2004).

Les conditions de travail sont donc des déterminants de l'espérance de vie, de l'absentéisme et des maladies professionnelles. Les conditions de travail en milieu universitaire, tiennent aussi compte du temps de travail : les contraintes portent aussi sur le temps de travail mais la contrainte la plus lourde pour les salariés est certainement la pression induite par les relations hiérarchiques et le mode de gestion relatifs à celles-ci. On distingue ainsi quatre modèles organisationnels qui renvoient à autant de pathologies associées à la nature du pouvoir instituée par ces modèles (Dayan, 2004). Le tableau ci-dessous indique les effets de chaque mode de gestion en ce qui concerne les conditions de travail.

Les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation du travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs (Citeau, 1997).

#### **1.4. Le climat social**

Pour Annick Haegal, (2016), le climat social est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques de ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les

Tableau n°1. Modes de gestion/pathologies

Mode de gestion	Pathologies
Taylorien	Fatigue chronique, ulcères, maladies cardio-vasculaires, musculo-squelettiques, insomnie, fatigue nerveuse
Techno-bureaucratique	Épuisement professionnel, dépression
Compétitivité	Épuisement permanent, maladies cardio-vasculaires
Participatif	Amélioration de la santé

Source : Armand Dayan (2004)

compétences de l'encadrement, les types d'évaluation.

Le climat est phénoménologiquement extérieur à l'individu qui, par contre, peut se sentir comme un agent contribuant à sa nature (Haegel, 2016). Le résultat de ces perceptions peut être la satisfaction ou l'insatisfaction influant le comportement des salariés en cause. Le comportement d'un individu au travail est fonction de la personne et de son environnement. En effet, la façon dont un individu se comporte au travail ne dépend pas seulement de ses caractéristiques personnelles mais aussi de la façon dont il perçoit son climat de travail et les constituant de son organisation. Il est donc important pour le chargé des ressources humaines de diagnostiquer et de comprendre comment les collaborateurs perçoivent le climat de leur entreprise et quels sont les facteurs qui l'influencent (Haegel, 2016).

## 2. Les théories explicatives de l'étude

### 2.1. Les théories du processus : le système VIE (Peretti, 2013).

Les travaux de Maslow et d'Herzberg ont profondément marqué les entreprises. Pourtant, de nombreuses questions subsistent :

- La liste des besoins est-elle exhaustive ?

- Est-ce la bonne liste ?
- Comment et pourquoi décréter que ces besoins sont universels et que l'ordre de la pyramide est le bon ?

Toutes ces questions ont amené plusieurs chercheurs à proposer un autre modèle, centré sur le processus de la motivation et non plus sur la théorie des besoins. La question de la motivation se déplace alors des besoins vers celle des processus qui amènent à « produire » de la motivation. Le nouveau modèle a été développé par V.Vroom. Son point de départ est simple : la motivation peut toujours se résumer à un choix face une situation et ce choix est guidé par une règle générale : nous cherchons à maximiser le plaisir et à minimiser la souffrance.

Le modèle VIE a mis en évidence que la motivation dépend du salarié qui fait des choix. Il est acteur et mobilise son énergie en fonction de ses propres volontés. Le modèle déterministe est classé au rang des oubliettes. Il introduit tous les travaux menés ultérieurement par de nombreux psychologues autour de la motivation et de l'implication au travail.

Cette théorie rejoint celle d'Abraham Maslow, qui a établi une hiérarchie des besoins où les besoins primaires doivent être satisfaits avant les besoins de

sécurité et ainsi de suite jusqu'au besoin de réalisation de soi. Ainsi, il distingue les besoins physiologiques (manger, dormir, hygiène etc), sécurité (avoir l'assurance de la satisfaction permanente des besoins primaires), sociaux (être admis dans le groupe d'appartenance ou référence), reconnaissance (se distinguer au sein du groupe d'appartenance) et la réalisation de soi (lorsque l'individu satisfait ses ambitions d'expression personnelle) (Mawazo, 2019).

## 2.2. La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg

L'idée principale de Herzberg est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction

et au mécontentement. Il élabore ainsi une théorie dite des deux facteurs ou bifactorielle, et part du constat que les réponses des individus sont différentes selon qu'on leur demande ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui déclenche leur insatisfaction (Plane, 2008).

Pour élaborer sa théorie, Herzberg a utilisé la méthode des incidents critiques qui consiste, lors d'entretiens avec des salariés, à leur demander de relater des événements concrets dans le passé au cours desquels les salariés se sont sentis exceptionnellement satisfaits ou insatisfaits de leur travail. À travers l'analyse des réponses, il observe que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui causent les souvenirs agréables et les souvenirs désagréables. Il est progressivement amené à distinguer deux grandes catégories de facteurs (Plane, 2008).

## 3. Pistes de solutions

Selon l'Organisation Internationale du Travail (2020), chaque lieu de travail peut jouer un rôle important pour contenir l'épidémie en prenant des mesures telles que:

- organiser le travail de manière à réduire le contact personnel direct, en veillant à maintenir une distance physique sur le lieu de travail ou en instaurant des modalités de travail à distance;
- maintenir une bonne hygiène environnementale et une bonne aération intérieure;
- fournir les équipements appropriés (par ex., savon, désinfectant pour les mains, signalisation et rappels des consignes) et inciter les travailleurs à pratiquer une bonne hygiène au travail (par ex., lavage fréquent des mains, éviter de se toucher les yeux/le nez/la bouche);
- promouvoir une bonne hygiène respiratoire (par ex., en fournissant des masques faciaux aux travailleurs, surtout aux plus exposés, pour minimiser les possibilités d'infection);
- limiter ou interdire les voyages professionnels non essentiels;
- réduire les interactions avec les personnes se trouvant à l'extérieur du lieu de travail autant que possible;
- donner aux travailleurs les moyens d'agir s'ils estiment être confrontés à une situation de travail non protégée, qui présente un danger grave et imminent pour leur santé;
- amener les travailleurs à respecter les mesures de quarantaine, en particulier suite à un voyage vers une zone à haut risque ou après avoir été en contact avec une personne testée positive au COVID-19;
- demander aux travailleurs de rester chez eux ou de travailler depuis leur domicile s'ils ont

des symptômes analogues à ceux de la grippe (ex. fièvre, toux, etc.), quel que soit leur historique de voyage ou de contact;

- se conformer aux obligations de rendre des comptes aux autorités sanitaires et aux inspections du travail selon la législation et la pratique nationales.

#### **4. La distanciation sociale ou distanciation physique**

La distanciation sociale, également appelée distanciation physique, c'est maintenir une distance d'au moins 2 mètres entre les personnes. L'objectif de la distanciation sociale est d'accroître délibérément l'espace physique entre les gens afin de prévenir ou minimiser la propagation du virus (OIT, 2020). Au travail, cela veut dire:

- mettre en place des modalités de travail flexibles (ex.: télétravail); instaurer des réunions flexibles et fournir des services à distance (ex.: tenir les réunions par visioconférence ou par téléphone ou envisager de décaler, de reprogrammer ou d'annuler les grands rassemblements);
- changer la culture organisationnelle (ex.: arrêter de se serrer la main, prendre ses repas à son poste de travail ou à l'extérieur plutôt qu'à la cafétéria ou en salle de repos, limiter le partage de nourriture sur le lieu de travail), (OIT, 2020).

#### **5. Les facteurs explicatifs des difficultés d'adaptation**

Les difficultés rencontrées par les employés de l'ISTM pour s'adapter aux nouvelles conditions de travail en période de covid19 relèvent des facteurs environnementaux, individuels et organisationnels.

##### **5.1. Les facteurs environnementaux**

Dans la province du Haut-Katanga en général et au sein des établissements d'enseignement supérieur et

universitaires, des mesures préventives ont été édictées pour limiter la propagation de la pandémie de covid-19. Cependant, la sensibilisation de la population sur le port de masque par exemple a été faible au lieu de travail, dans le transport en commun pour se rendre au service. Il y a lieu de constater que les locaux administratifs voir même les auditoires ne répondent pas aux conditions hygiéniques, ce qui conduirait les agents et les usagers des services à s'adapter difficilement aux conditions travail actuelles malgré la présence de la pandémie.

##### **5.2. Les facteurs individuels**

L'élément humain est l'un des composants les plus importants du système de santé. Il est en première ligne pour faire face aux menaces qui ciblent la santé des citoyens, comme tel est le cas de la pandémie de Covid-19. Cette situation a appelé à la mobilisation globale de l'ensemble du personnel de santé pour collaborer à la maîtrise de la pandémie.

(Ayman Kassbi, Filali, Ghorfi, & Achelhi, 2020)

Les agents et les usagers des services qu'offre l'ISTM ont tendance à négliger les mesures préconisées par les professionnels de la santé en matière de prévention de la pandémie de covid-19. Des individus se présentent au service sans masques ni autre protection et contestent l'existence de la maladie, par conséquent sont contraints d'observer les mesures barrières, par les autorités. Pour ces individus, cette contrainte leur crée un climat de frustration et déséquilibre leur motivation au travail.

##### **5.3. Les facteurs organisationnels**

L'employeur définit des mesures à observer pendant la période de covid 19 sans mettre à la disposition des ressources humaines des outils de travail qui répondent aux nouvelles conditions de travail. Par ailleurs, les RH qui essaient de s'adapter ne sont pas rémunérées conséquemment pour inciter les contrevenants à se conformer et être motivés au

travail. L'établissement a mis des robinets devant les auditoires, imposition des caches/nez, les gels hydrauliques, savons liquides, papiers serviettes mais n'a pas renouvelé les outils de travail.

## **6. Extraits d'entretiens relatifs aux nouvelles conditions de travail à l'ISTM**

*Les conditions actuelles de travail à l'ISTM ne sont pas favorables depuis que la pandémie de covid-19 a été annoncée. Notre lieu de travail n'est pas tellement protégé car même le port de masques est négligé par les agents et par les étudiants. Nous ne sommes pas satisfaits des conditions de travail actuelles car les outils de travail à notre disposition ne répondent pas aux exigences de lutte contre la propagation du virus.*

*Nous avons travaillé même pour un service minimum pendant la période dite de confinement mais notre rémunération au regard des risques courus n'a connue aucune amélioration, conséquent, elle a été irrégulière ou quasi inexistante. Les conditions de travail sont devenues de plus en plus mauvaises et nous nous sentons démotivés au travail qu'avant la période de Covid-19.*

*Notre pouvoir d'achat a baissé depuis l'arrivée de l'imposition des mesures barrières, l'employeur n'a pas tenu compte de l'amélioration des conditions et nous permettre d'acheter nous-mêmes les outils de travail qui pourraient limiter la propagation du virus. De nos propres moyens insignifiants, il fallait acheter des cache-nez, gels hydrauliques et savons, ce qui constitue un coût supplémentaire à notre pouvoir d'achat alors que la rémunération n'est plus régulière.*

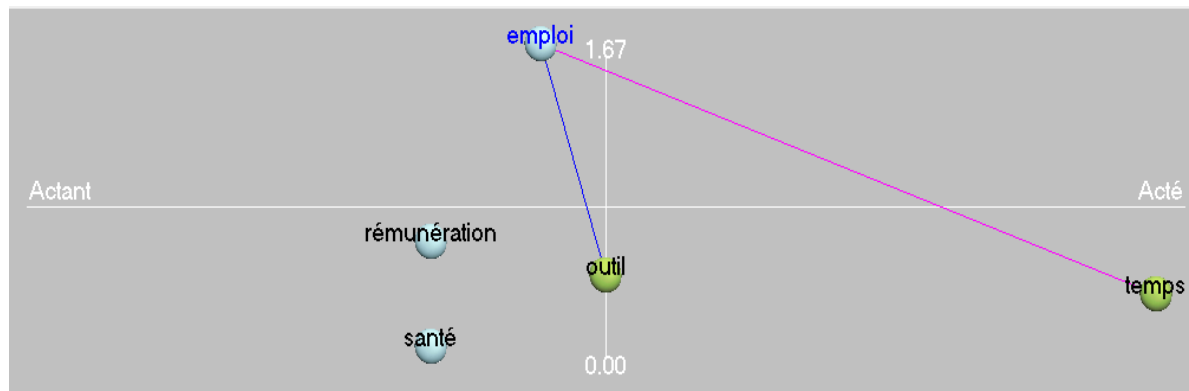
*L'ISTM ne dispose pas des outils de travail qui pourraient nous permettre d'effectuer le télétravail et dispenser en même temps les enseignements en ligne comme ailleurs. Les conditions de travail ne pouvaient que devenir difficile pour nous car devant exercer un service minimum qui nous procure pas pourtant satisfaction au regard de nos besoins.*

*Les conditions de travail actuel ont impacté négativement sur le climat social de toutes les ressources humaines, car il y a des mécontentements à cause des horaires de travail qui ont subi des modifications moins satisfaisantes. L'obsolescence de nos outils de travail nous dé motive aussi pendant cette période critique de covid-19.*

*Depuis que la pandémie de covid-19 était annoncée chez nous, les conditions de travail étaient devenues mauvaises. Nos équipements ne répondent pas aux exigences de riposte et par conséquent nous sommes exposés aux risques de contamination car même les agents n'ont pas assez des moyens pour prendre leurs dispositions car l'employeur n'a pas amélioré leur rémunération malgré les dépenses qui se multiplient.*

## Traitement des entretiens avec le logiciel Tropes

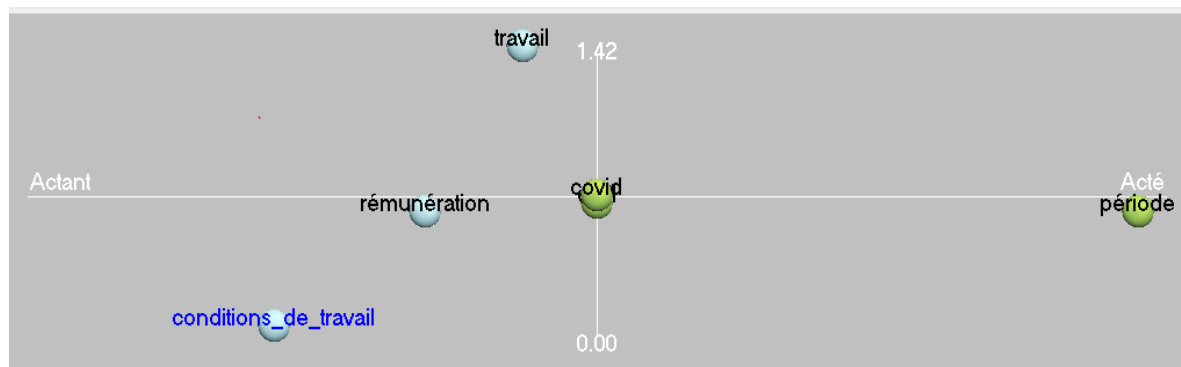
### Graphe acteurs 1. Références utilisées



**Source :** Résultats d'extrait d'entretiens avec le logiciel Tropes

Le travail a été fortement affecté négativement durant cette période de covid-19, mais aussi la rémunération devait être revue à la hausse suite aux risques que parcourent les agents. Afin de garantir la santé au travail, l'employeur devra tenir compte du temps de travail et le rémunérer conséquemment.

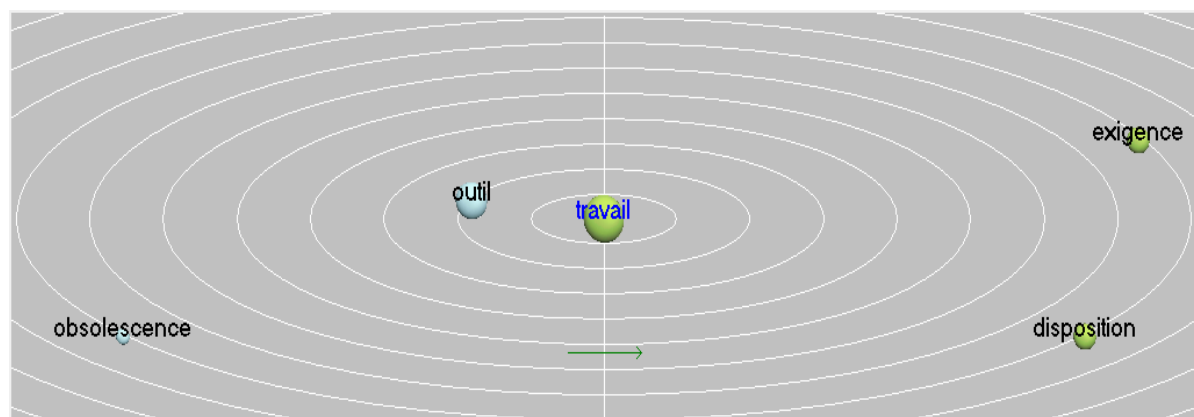
### Graphe acteurs 2 : Références utilisées



**Source :** Entretiens traités avec le logiciel Tropes

Pendant cette période de pandémie de covid19, les conditions de travail sont insatisfaisantes à l'ISTM-Lubumbashi, l'employeur devra trouver des solutions pour améliorer la rémunération au regard des besoins exprimés par les agents.

### Graphe Aires 1. Références utilisées



**source :** Logiciel Tropes

Les outils de travail disponible au sein de l'ISTM ne répondent pas favorablement aux exigences de la riposte contre la pandémie suite à leur obsolescence. Il faudra renouveler ces outils et mettre à la disposition des ressources humaines des matériels qui répondent aux exigences actuelles de riposte contre la pandémie.

Ces résultats des extraits d'entretiens se rapprochent de la théorie de deux facteurs qui préconise que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Cette théorie élaborée par Herzberg est dite des deux facteurs ou bifactorielle, et part du constat que les réponses des individus sont différentes selon qu'on leur demande ce qui provoque leur motivation au travail et ce qui déclenche leur insatisfaction (Plane, 2008).

### **Conclusion**

Cette recherche a qui a porté sur les conditions de travail au sein d'un établissement d'enseignement supérieur et universitaire en période de Covid-19, cas de l'ISTM-Lubumbashi. Les conditions de travail sont l'objet de l'attention particulière des ergonomes, des ergonométriciens qui peuvent faire des analyses (et éventuellement chercher à trouver des moyens de les améliorer ou d'en réduire les effets négatifs), des inspecteurs du travail chargés des contrôler l'application du droit du travail dans ce domaine, et des médecins du travail chargés d'un contrôle périodique de la santé des actifs.

Cette étude a permis de décrire les difficultés que rencontrent les agents de cet établissement pour s'adapter aux nouvelles mesures de riposte contre la pandémie de covid 19 et comprendre le niveau

d'insatisfaction liée à leur rémunération pendant cette période. Il pleura à l'employeur de rénover dans l'acquisition des outils de travail modernes car l'obsolescence des ceux disponibles au sein de l'établissement ne permet plus aux ressources humaines de se protéger et protéger la santé des usagers de leurs service. Des entretiens menés auprès des agents prouvent à suffisance que l'obsolescence des outils de travail ne permet plus aux agents de s'adapter au rythme de travail.

Cette recherche est une des premières à s'attarder sur les conditions de travail au sein d'un établissement d'enseignement supérieur et universitaire à Lubumbashi. Bien que l'étude des conditions travail au sein de l'ISTM soit encore embryonnaire, cette recherche aura permis d'apporter un regard nouveau sur les difficultés que rencontrent les ressources humaines pendant la période de covid19 dans leur l'exercice de leurs tâches. Les professionnels en gestion des ressources humaines devront considérer tous les aspects constituant un handicap aux conditions de travail et améliorer la qualité de vie au travail pendant cette période de covid-19.

Les limites théoriques, empiriques et méthodologiques de cette recherche concernant les conditions de travail en période de pandémie pourront faire l'objet de nos futures recherches en gestion des ressources humaines.

## Bibliographie

- Ayman Kassbi, L. K., Filali, S., Ghorfi, E., & Achelhi, H. (2020, Avril mardi). Contraintes ergonomiques des services hospitaliers-cas du service de Covid-19. *Revue International des Sciences de Gestion, n°3, Vol.3* , p. 5.
- Berthier, N. (2010). *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales, méthodes et exercices corrigés*. Paris : Armand .
- Bonzasombe, B. (2005, Juillet lundi ). Impact de la gestion du personnel à l'amélioration des conditions de vie des agents au Sud-Kivu, Cas de l'INSS. *inédit* . Bukavu , Economie publique , République Démocratique du Congo : inédit .
- Citeau, J. P. (1997). *Gestion des Ressources Humanes : Principes généraux et cas pratiques* (éd. 3e). Paris: Masson and Armand Colin.
- CPE. (2014). *Vade mecum du gestionnaire d'un établissement d'enseignement supérieur et universitaire*. Kinshasa : Kinshasa 3e édition .
- Dayan, A. (2004). *Manue de gestion, vol2* (éd. 2e). Paris: Ellipses Edition Marketing.
- Gordon, G., & Whitchurch, C. (2007). La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur: la diversification des fonctions et ses conséquences . *www.cairn.info* , 151-170.
- HAEGEL, A. (2016). *Toute la fonction Ressources Humaines* (éd. 3e). Paris : Dunod .
- Haegel, A. (2016). *Toute la fonction Ressources Humaines* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- Mawazo, K. (2019, Mai Mercredi). Cours de Management Public . *Cours de management public DEA Lubumbashi* . Lubumbashi , Haut-Katanga , RD Congo : inédit .
- Mintzberg, H. (2006). *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, . Paris : Nouveaux Horizons.
- OIT. (2020, avril ). *Gestion des lieux de travail en période de covid19: Guide de l'employeur* . Consulté le Avril mardi, 2021, sur [www.ilo.org](http://www.ilo.org): [https ://www.ilo.org](https://www.ilo.org)
- Orobi, O. r., Adikpeto, M. D., & Arnaud. (2021, Avril mardi). Influence de la perception du risque sur l'adoption des mesures de ripostes à la Covid-19 : Analyse du rôle de la vulnérabilité perçue. *www.revue-isg.com, Revue internationale des Sciences de gestion* , p. 4.
- PERETTI, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines* (éd. 14e). Paris: Vuibert.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines, Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (éd. Edition du Seuil ). Paris : Romain-Rolland.
- Plane, J.-M. (2008). *Théories des organisations* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- Poilpot-Rocaboy, G., Pijoan, N., & Chevance, A. (2013). *Agir sur les conditions de travail pour maintenir les séniors en emploi* (éd. 24e congrès ). Bruxelles : De Boeck.
- Zora, I. (2021, Avril mardi). La pandémie covid-19 : une opportunité pour le développement des pratiques de management des connaissances dans les universités marocaines . *Revue internationale des sciences de gestion* , pp. 3-5.

