



## Analyse des critères d'évaluation des Agents des Services des Sociétés de Gardiennage en Ville de Butembo

Jackson Muhindo Tasi, Dieudonné Tandema Lodangha et Ambroise Vunoka  
Kinywasilwanzo

### Résumé

Cette étude avait pour objectif d'analyser les critères d'évaluation des agents des sociétés de gardiennage en ville de Butembo. Un questionnaire était administré pour 30 maisons de gardiennage en ville de Butembo. Une approche descriptive était utilisée pour analyser les données récoltées et organisées dans des tableaux pour une bonne analyse. Les résultats ont montré que l'absence d'ivresse et l'indisponibilité au poste, la propreté du corps, l'esprit d'observation, la régularité et la disponibilité au poste sont les principaux critères à considérer dans les sociétés de gardiennage. Il se dégage de notre analyse que le modèle d'évaluation appelé évaluation objective est celui proposé à tous les gestionnaires des sociétés de gardiennage en ville de Butembo. Ainsi, les maisons de gardiennage qui attribuent une évaluation de type excellent aux employés constatent que leur motivation et leur performance s'en trouvent généralement accrues. Il a été recommandé aux managers des maisons de gardiennage de faire régulièrement l'évaluation en suivant les principaux critères y afférents pour motiver ceux qui sont meilleurs et encourager les autres à faire mieux.

**Mots-clés :** Mise en œuvre de l'évaluation, une maison de gardiennage, un agent de gardiennage, la ville de Butembo

### Abstract

The aim of this study was to analyze the criteria for assessing agents of guarding companies in the city of Butembo. A questionnaire was administered to 30 guard houses in the town of Butembo and organized in tables for good analysis. A descriptive approach was used to analyze the collected data. The results have shown that the absence of drunkenness and the unavailability of the post, the cleanliness of the body, the observation spirit, regularity and availability in the position are the main criteria to be considered in guarding societies. It emerges from our analysis that the evaluation model called "objective evaluation" is that proposed to all managers of guarding companies in the city of Butembo. Thus, security and security companies that attribute an excellent type assessment to employees find that their motivation and performance are generally increased. Managers have been recommended for guarding houses to regularly do the evaluation by following the main related criteria to motivate those who are better and encourage others to go better.

**Keywords:** Implementation of the evaluation, a security company, a guard agent, the city of Butembo

## Introduction

L'article 8 du Code de Travail en République Démocratique du Congo dispose que tout employeur public ou privé a l'obligation d'assurer la formation pour le perfectionnement et l'adaptation professionnelle de ses travailleurs (Code du Travail, 2002). Guillot-Soulez (2009) avait indiqué que l'évaluation de la performance du travailleur tend à se généraliser dans toutes les organisations de toutes tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié selon les critères préétablis.

Dans chaque organisation, il y a des critères définis comme référentiels de base sur lesquels l'évaluateur apprécie ses collaborateurs et tous les ouvriers. Kamavu et Pendeza (2022) ont trouvé que la majorité (71,4%) des participants pour leur étude faite sur l'évaluation du personnel avaient déjà vécu eux même l'évaluation et que les évaluations n'étaient pas cohérentes dans le travail, suite aux outils non appropriés et moins connus par les évalués qui éveillaient des doutes lors de l'évaluation.

Selon Arnaud et Lauriol (2002), pour effectuer une bonne évaluation, il faut des personnes avec des compétences appropriées pour le travail afin de gérer son efficacité dans l'entreprise. Un bon jugement des résultats demande surtout des comportements objectifs pour aboutir à l'évaluation de la performance conformément à la mobilisation des individus.

Pour Baraldi, Durieux, et Monchatre (2002), la coordination d'évaluation se joue donc entre deux acteurs liés par une subordination et repose sur un système de règles autour de la détermination du salaire et de son évolution. La gestion des compétences largement orientée vers les individus, en ce sens qu'elle consiste à évaluer la contribution de chacun au fonctionnement collectif mais aussi sa capacité d'adaptation, qui est une nouvelle étape de l'individualisation de la relation salariale.

La prolifération des maisons de gardiennage et de sécurité devient une préoccupation bouillonnante pour savoir comment sont évalués les agents de gardiennage et de sécurité en ville de Butembo pour une meilleure performance dans la société. Soulez (2009) suggère quatre modèles d'évaluation sont proposés faire une bonne évaluation chez les agents. Il s'agit : le modèle bureaucratique : l'appréciation se focalise sur la contribution de l'individu et cherche à l'isoler vis-à-vis de son collectif de travail. L'évaluation s'appuie généralement sur un contrôle du respect des règles de travail ; le modèle collectiviste ou valoriel : l'appréciation valorise les performances d'équipe et la socialisation des salariés ; le modèle de direction par objectif : l'évaluation se focalise sur la contribution individuelle à l'obtention de résultats et cherche à stimuler la compétition entre salariés en favorisant l'autonomie et en encourageant les prises d'initiatives individuelles ; et le modèle correspond à une forme d'appréciation individuelle du personnel qui encouragerait le travail collectif.

L'analyse des modes de coordination nécessaires à l'obtention de la performance du travail laissent une première impression très paradoxale. Les modèles sont parfois exclusifs de coordination, la compétence de l'individu se présente comme une obligation face à l'échec de l'organisation. Les compétences vont être appelées à une mobilisation à travers des critères d'évaluation à la fois très nombreux et très détaillés sur le papier mais peu impartiales (Rocca, 2009).

Pour Trepé, et. Al (2010), au regard des pratiques, l'évaluation doit se faire principalement sur la perception des dirigeants. Ces derniers pointent en outre la contribution spécifique du directeur des ressources humaines dans l'évaluation. La relation de confiance concernant les éléments difficilement mesurables, le dirigeant peut notamment s'appuyer sur la perception du directeur des ressources humaines, afin de construire sa

propre évaluation de la performance de la fonction et même au-delà de l'impact du capital humain sur la performance globale de l'organisation.

Cette étude était basée sur les critères d'évaluation des Agents des Services des Sociétés de Gardiennage en Ville de Butembo. L'objectif poursuivi pour cette étude était d'analyser les critères d'évaluation couramment utilisés par les sociétés de gardiennage en ville de Butembo.

## Méthodologie

### La présentation du milieu d'étude : la ville de Butembo

Butembo est une ville localisée à l'Est de la République Démocratique du Congo en Province du Nord-Kivu à 19 km de l'équateur vers le Nord, elle loge sur la route Bunia-Goma, la nationale n°4 et constitue la limite centre Nord entre le territoire de Beni et celui de Lubero. La superficie est estimée à 190 km<sup>2</sup> englobant une population d'environ 573454 (en 2008) soit une densité de 3 070 habitants au kilomètre carré. Butembo compte quatre communes dont les appellations et superficies approximatives sont les suivantes : Bulengera : 55,18 km<sup>2</sup>, Kimemi : 42,25 km<sup>2</sup>, Vulamba : 52 ,61 km<sup>2</sup>, Mususa : 40,30 km<sup>2</sup>. Actuellement, Butembo est un grand centre commercial du Nord-Kivu. Rappelons que son négoce date de 1928 avec l'installation de la Mine Générale des Grands Lacs.

Elle regorge actuellement trente sociétés de gardiennage et de sécurité. Toutefois, certaines d'entre elles n'ayant pas encore réuni des documents nécessaires ne sont pas enregistrées au niveau de la Mairie de Butembo. Rappelons que la majorité d'entre elles ont leur siège social en ville de Butembo. Par ailleurs, soulignons qu'elles sont d'obédiences familiale, culturelle et religieuse.

**Tableau 1.** Sociétés de gardiennage et de sécurité en ville de Butembo

N°	Nom de la société	Effectifs récents des évaluateurs des gardiens	Date de création
1	Graben Security S.A.R.L	5	2008
2	Kenya Kazi Security (K.K.S)	4	2012
3	TOP SIG	3	2012
4	Congo Solution Security	2	2015
5	Lat Long Security	5	2017
6	MAISHA Security	6	2018
7	Rock SECURITY	5	2014
8	SONETRANS	3	2017
9	MAJO Security	2	2016
10	KAMI Security	2	2015
11	MAMBA Security	2	2017
12	DELTA Protection	3	2017
13	TAYRO Services Security	4	2018
14	WAGENIA Security	3	2016
15	GABRIELLE Security	4	2019
16	GARDA World Security	5	2017
17	H.D.W (Hight Dignity in the World)	5	2015
18	Canaan Congo Compagny Security (C.C.C.S)	5	2015

19	TIGRE Security	5	2015
20	K.S.F Security	3	2016
21	FIDEL Group Security	4	2017
22	NESMAARA Society Sarl	4	2015
23	Customer Security	3	2017
24	Socel Security	3	2018
25	Magenta Security	6	2014
26	Insight Security	4	2018
27	Gard World Security	4	2012
28	Acte Protection Security	4	2016
29	ASENOKICO (Association des Sentinelles du Nord-Kivu au Congo)	4	2018
30.	AIGLE SECURITY	5	2015
Total	30 Sociétés de gardiennage	117 Évaluateurs	-

### Approches méthodologiques

Pour cette analyse, la méthode systémique était utilisée. Cette méthode est axée sur un ensemble d'organes cohérents s'influencent les uns des autres, dépendant les uns des autres, et agissant les uns sur les autres (Grawitz, 2010). Cette méthode montre que toute recherche théorique ou empirique, qui partant du postulat que la réalité sociale et économique présente les caractères d'un système, interprète et explique les phénomènes socio-économique par des liens d'interdépendance qui les relie entre eux et qui forme une totalité.

L'approche quantitative descriptive était utilisée pour grouper et analyser les données de l'enquête. Le choix de cette méthode permet d'expliquer les différents acteurs, qui interviennent dans le processus d'évaluation des agents de gardiennage et de sécurité considéré comme système dans la mesure où la décision des chefs hiérarchiques influence la performance des gardiens.

Un questionnaire était soumis au directeur des ressources humaines des 30 maisons de gardiennage en ville de Butembo. Dans le cadre du traitement des données de cette étude, certains outils et paramètres statistiques ont été d'application. Les paramètres suivants ont fait l'objet de calculs : la moyenne, la fréquence et l'écart type. *La moyenne arithmétique* est définie comme la somme des valeurs  $X_j$  ( $j=1, 2, \dots ; n$ ) divisée par leur nombre  $n$  ( $n =$  taille ou effectif total). Ce paramètre a permis à l'analyse de cerner la différence significative entre les variables, critères d'évaluation entre les différentes sociétés. *La fréquence* c'est un paramètre susceptible de caractériser chaque modalité pour un caractère  $n_i$  d'éléments. Elle est notée :  $f_i = \frac{n_i}{n}$ . La fréquence permet de saisir la proportion d'une variable dans la population d'étude.

### Les techniques d'analyse de données

Dans le cadre du traitement des données de cette étude, certains outils et paramètres statistiques ont été d'application. Les paramètres suivants ont fait l'objet de calculs : la moyenne, la fréquence et l'écart type. La moyenne arithmétique a permis à l'analyse de cerner la différence significative entre les variables, critères d'évaluation entre les différentes sociétés. La fréquence a permis de saisir la proportion d'une variable dans la population d'étude.

## Résultats

### Les critères d'évaluation couramment utilisés par les sociétés de gardiennage en ville de Butembo

Les critères d'évaluation sont des éléments, qui permettent aux évaluateurs appelés encore des superviseurs dans les sociétés de gardiennage chargés d'apprécier, de contrôler, surtout d'évaluer un gardien commis à un poste quelconque. Dans la présente section, il est nécessaire de présenter les principaux critères auxquels tiennent compte les évaluateurs pour déclarer qu'un gardien est performant. Les critères d'évaluation varient selon le niveau et la responsabilité. Les évaluateurs appelés couramment superviseurs des sociétés de gardiennage et de sécurité utilisent les résultats présentés sous forme de rapport journalier, qui décrit de manière détaillée tout ce qui s'est passé au niveau du poste où le gardien est affecté et le comportement de ce dernier.

Les résultats du tableau 2 montrent que plus que la moitié (60%) des sociétés de gardiennage ne sont pas ivres et ne sont pas indisponible à leurs postes de travail, 10% des enquêtés sont respectivement propre de corps, disponible et régulier au travail et ont l'esprit d'observation et de synthèse pour les situations à leurs postes.

**Tableau 2.** Les critères d'évaluation/d'appréciation de la performance d'un gardien

n°	Critères retenus	ni	fi en %
1	Pas d'ivresse et d'indisponibilité au poste	18	60
2	Esprit d'observation et de synthèse	3	10
3	Pas sommeiller au poste	1	3,3
4	Ne pas manger au poste	1	3,3
5	La régularité et la disponibilité au poste	3	10
6	Pas recevoir de visites au poste	1	3,3
7	La propreté de l'agent au poste	3	10

### Les difficultés auxquelles se heurtent les évaluateurs dans les sociétés de gardiennage

Les superviseurs qui sont en même temps des évaluateurs se heurtent au cours de l'exécution de l'évaluation à plusieurs difficultés. Les résultats du tableau 3 montrent qu'60% des difficultés que rencontrent les évaluateurs proviennent de l'influence de la hiérarchie, 33.3% proviennent des pannes des matériels, et seulement 6.7% des difficultés proviennent de l'insécurité et banditisme.

**Tableau 3.** Des difficultés liées à l'évaluation

n°	Des difficultés	ni	fi en %
1	Insécurité, œuvre des bandits	2	6,6
2	Panne de matériels	10	33,3
3	Influence de la hiérarchie	18	60,0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

Il est difficile de contourner les difficultés quand elles arrivent. Stratégies utilisées pour éviter les difficultés dans le tableau 3 par les évaluateurs :

**En cas d'insécurité des bandits armés en route :** Les agents de gardiennage et de sécurité ont comme principe « *il ne faut pas se faire héro* ». La seule et l'unique chose que le gardien s'efforcera de négocier auprès de bandits "c'est la vie sauve" si ces derniers n'ont pas d'autres intentions. La deuxième stratégie c'est de fuir si l'occasion se présente. Quand l'attaque est bien musclée, il est difficile également de prétendre s'échapper sauf la grâce de Dieu.

**En cas de panne d'équipements et des moyens de transport (Véhicule, moto) :** En cas de panne de véhicule ou des appareils de télécommunication (Motorola), les superviseurs-évaluateurs ne peuvent rien en termes de surveillance pour les activités journalière. Une société qui veut gagner la confiance des consommateurs de son service s'efforcera de munir son personnel (évaluateurs et les gardiens) des matériels nécessaires et bien adaptés.

**En cas d'influence de la hiérarchie :** Lorsque la hiérarchie influence l'évaluation des agents de gardiennage et de sécurité, les évaluateurs ne peuvent rien car ils sont aussi sous ordre. Le fait de maintenir au poste des gardiens incompetents tout simplement parce qu'ils ont des relations avec les chefs hiérarchiques découragent certains à donner le meilleur d'eux-mêmes à la société car la stimulation ou la motivation est presque inexistante. Dans le cas contraire, certaines sociétés disparaîtront d'elles-mêmes dans les années, car la megestion se porte bien dans leurs structures. La gestion veut aussi dire bien faire les choses. La Direction hiérarchique devrait également se rassurer de maximiser les efforts issus de l'évaluation en sanctionnant les récalcitrants et récompenser les performants.

### Capitalisation des résultats issus de l'évaluation

Les enquêtes de terrain dans le tableau 3 indique que les primes (43.3%), les promotions (40%) et la formation (16.7%) sont les leviers stratégiques à partir desquelles les sociétés de gardiennage et de sécurité recourent pour capitaliser les acquis de l'évaluation.

**Tableau 4.** *Stratégies de la capitalisation des résultats*

	<b>Critères retenus</b>	<b>ni</b>	<b>fi en %</b>
<b>1</b>	Les promotions	12	40
<b>2</b>	Les primes	13	43,3
<b>3</b>	La formation	5	16,6
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

### Retenues et sanctions exemplaires

Il se dégage du tableau 5 que les retenues sur salaire (66,6%) constituent des sanctions couramment appliquées par les chefs de sociétés pour châtier les incompetents suivis des suspensions (16,6%) et enfin la révocation (16,6%). Le montant minimum des retenus s'élève à trois dollars pour une violation, par exemple un retard au poste, le salaire de l'agent est restreint de 3\$. Toutes ces retenues réduisent sensiblement le salaire des gardiens.

**Tableau 5. Retenues et sanctions exemplaires**

	<b>Critères retenus</b>	<b>ni</b>	<b>fi en %</b>
<b>1</b>	Les retenues sur salaire	<b>20</b>	<b>66,6</b>
<b>2</b>	La suspension	<b>5</b>	<b>16,6</b>
<b>3</b>	La révocation	<b>5</b>	<b>16,6</b>
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

### **Proposition de modèle d'évaluation par compétences**

Le modèle d'évaluation proposé dans le cadre de ce travail est celui d'évaluation par des compétences. Cette évaluation consiste à questionner plusieurs dispositifs d'évaluation existants (leurs apports respectifs et leurs complémentarités éventuelles) en les confrontant à la notion de compétence qu'ils véhiculent. Ce modèle d'évaluation est nécessaire parce qu'il englobe les matériels offerts pour exécuter le travail. Pour Peretti (2028), l'évaluation par des compétences doit favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension ressource humaine de son rôle ; améliorer la gestion du potentiel humain ; développer et mobiliser en permanence les compétences des salariés. Ci-dessous sont répertoriés plusieurs préalables qui doivent être respectés pour la mise en place de ce modèle.

### **Équipements nécessaires et indispensables au travail**

Les agences de sécurité privée choisissent leurs agents en fonction des critères précités. En considérant un seul cas d'une société leader comme Graben Security S.A.R.L implantée en ville de Butembo à partir de 2002, emploie des agents de qualité et sérieux, disposant d'un agrément professionnel et compétences de qualité. Les agents de Graben Security sont spécialisés. Ils disposent des diplômes et certifications tels que (diplôme de sauveteur secouriste au travail), ils peuvent être accompagnés de chiens formés et expérimentés selon les besoins. Graben Security propose des services de gardiennage anti-malveillance sur des événements sportifs, culturels, associatifs, et dans des établissements recevant du public ou non (centres commerciaux, hôpitaux, sièges d'entreprise, immeubles, chantiers, parkings, etc.).

Parmi les équipements nécessaires, nous avons le véhicule, des motos, des tenues, des Motorola et des téléphones de communication, etc. Actuellement, cette réflexion propose des caméras de surveillance, qui doivent être placées du côté de l'évaluateur et celui de l'évalué. Chaque agent doit se rendre compte de ses fautes s'il en a eu. L'évaluateur ne confronte pas un agent sans preuve à l'appui.

### **Une formation professionnelle des agents**

Chaque société doit garantir une formation professionnelle et pratiques à ses agents de gardiennage et de sécurité afin de s'assurer de pouvoir engager une main d'œuvre compétente. Les participants qui possèdent des connaissances de base sont capables de reconnaître les dérogations aux normes établies pour la tâche à accomplir. Ils sont capables de s'adresser aux superviseurs et consulter des documents de référence ou d'autres personnes pour savoir comment s'y adapter.

### **La formation à une conscience professionnelle**

La conscience professionnelle fait appelle au respect strict de l'application des critères d'évaluation en considérant qu'il faut mettre la personne à la place qu'il faut. Les chefs hiérarchiques doivent comprendre que le modèle de direction par objectif que nous

appelons “évaluation objective” demeure un socle du développement de toute société de gardiennage en ville de Butembo.

### **Avantages du modèle d'évaluation des compétences**

La gestion des ressources humaines (des agents de gardiennage et de sécurité) est une activité stratégique qui crée un avantage concurrentiel à la société. En effet, l'agent de sécurité et de gardiennage n'est pas un engrenage remplaçable pour la société, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, et surtout retenir dans la société après une évaluation objective. Pour ce faire, les sociétés de gardiennage et de sécurité doivent investir de plus en plus dans leur capital humain.

L'évaluation est très importante dans toute société. Les agents travaillent mieux et plus efficacement lorsqu'ils sont évalués et motivés. Il existe un lien entre l'évaluation et l'augmentation de la performance. L'évaluation est essentielle dans une société, car elle permet aux collaborateurs (agents) de travailler plus fort. Le résultat final de la société est de meilleure qualité lorsqu'elle découle des primes, des promotions, etc. Les agents performants dans les groupes stimulent les autres à atteindre des objectifs communs de la société. C'est ainsi que la société aura pour avantages d'augmentation de sa part de marché ; une croissance de la société, une bonne réputation sur le marché de service, et atteindre ses objectifs pour le service ce qualité.

### **Conclusion et recommandations**

Les résultats de cette étude font ressortir que la mise en place de l'évaluation dans les sociétés privées de sécurité en ville de Butembo s'est faite dans un contexte de multiformes. Concernant les principaux critères d'évaluation sont sorties positivement de l'absence d'ivresse et la disponibilité au poste suivis d'autres, à savoir la propreté du corps, l'esprit d'observation et de synthèse et la régularité et la disponibilité au poste, etc.

Concernant les difficultés que traversent les équipes d'évaluations, il convient de retenir l'influence de la hiérarchie, la panne de matériels, et l'insécurité des bandits en cours de route. Pour la mise en application de l'évaluation des agents, les chefs des sociétés recourent aux différentes promotions, aux primes et à la formation pour la bonne performance dans leurs postes. De ces observations pertinentes, il ressort clairement les recommandations suivantes :

- Que l'État soit rassuré de l'état de lieu des matériels de travail avant d'octroyer l'autorisation de fonctionnement à une société pour offrir son service au grand public afin d'éviter le bricolage sans qualité adéquate des matériels ;
- Que les Chefs de Sociétés paient convenablement leurs agents en respectant les normes de rémunération en vigueur en République Démocratique du Congo selon le Code du Travail pour éviter que ces derniers recourent au détournement et vol dans le milieu de travail ;
- Que les sociétés veillent sur le recrutement objectif des agents constituant un gage de toute prospérité et performance d'entreprise.

## Références

- Arnaud, G. & Lauriol. (2002). L'avènement du modèle de la compétence : quelles évolutions pour la GRH ? *La revue des Sciences de Gestion. Direction et gestion des entreprises*, N° 194, Mars-Avril.
- Baraldi, L., Durieux, L., & Monchatre S. (2002). La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale. Paris, *Economica*, pp. 113-135.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*, Ed. Dalloz, Paris.
- Guillot-Soulez, C. (2009), *La gestion des ressources humaines*, Ed. Gualino, Paris
- Journal Officiel de la République Démocratique du Congo.(2002). *Loi n°015/2002 du 16 Octobre 2002 portant Code du Travail*, Numéro Spécial de Cabinet du Président de la République, 43<sup>ème</sup> Année, 25 Octobre.
- Kamavu, K. P., & Pendeza, K.J. (2022). Analyse de l'Évaluation du Personnel pour la Réussite d'une Entreprise. *Multidisciplinary Research Academic Journal (MDRAJ) Vol 7. Issue 1, June 2022, pp11-17.*
- Loubet, J.L.B. (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, Paris, L'Harmattan
- Peretti, J.M. (2008). *Gestion des ressources humaines*, Ed. Vuibert, Paris.
- Rocca, M. (2009). Performance du travail, règles et valeurs. Une approche conventionnaliste du travail très qualifié. Economies et finances. Université Pierre Mendès-France.
- Trepé, A. et al. (2010). *L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG*. Mémoire Expertise. Dauphine Université, Paris.