

INSTITUT SUPERIEUR D'INFORMATIQUE ET DE GESTION

ISIG - GOMA

BP. 841 GOMA



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ETHIQUE ET DEONTOLOGIE

Par
Déogratias CHIMERHE MUNGUAKONKWA
Chef de Travaux

Année académique 2011-2012

0.1. INTRODUCTION

De tous les secteurs d'activités humaines, la gestion est peut être le plus important. En effet, ce sont les gestionnaires ou managers qui, à tous les niveaux et dans tous les genres d'entreprise, d'organisations, ont la tâche fondamentale de créer et de maintenir un environnement dans lequel les individus qui travaillent ensemble peuvent accomplir des missions et réaliser des objectifs préétablis. En d'autres termes, les gestionnaires ont la responsabilité de prendre les mesures qui permettront aux individus d'apporter leur contribution à la réalisation d'objectifs communs.

La Gestion des Ressources Humaines est cette partie de la gestion qui veut améliorer l'homme dans sa contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le présent support pédagogique situe la Gestion des Ressources Humaines dans le processus de gestion et la préoccupation du cadre, avant de décrire les différentes opérations relatives à cette tâche.

Ce cours présente en outre, les différents outils de gestion applicables dans la Gestion des Ressources Humaines avec des conseils pratiques du recrutement, de la dotation en personnel, de l'organisation des services de ressources humaines. Il revient sur les problèmes clés développés dans ce domaine, notamment: la rémunération, évaluation du personnel, le climat organisationnel, la communication, le stress au travail, le counseling et la discipline. Nous terminons en brossant un aperçu lapidaire sur la présentation du personnel et sur les différents styles de direction pour gérer intelligemment ses subordonnés.

Nous tenons à rendre hommage aux Professeurs KISANGANI ENDANDA et RUNVEGERI BONEZA que nous avons assistés dans le cadre de ce cours ou d'autres du même domaine, respectivement à l'ISIG et au CUEG. Leurs expériences nous ont servi de toile de fond pour la réalisation de ce support pédagogique.

0.2. OBJECTIFS

A l'issue de ce cours de Gestion des Ressources Humaines, l'étudiant devra être capable de:

- Établir, pour une organisation donnée, les stratégies visant à conditionner l'homme et à le motiver,

- Circonscrire dans leur évolution la fonction personnel, la fonction Ressources Humaines et la Gestion des Ressources Humaines comme fonction stratégique,
- Organiser un service de ressources humaines pour une grande et une petite organisation en déterminant les tâches qui incombent à chaque unité,
- Concevoir un organigramme d'une direction de Gestion des Ressources Humaines d'une entreprise déterminée,
- Déterminer les opérations principales de la Gestion des Ressources Humaines,
- Utiliser de manière correcte les différents outils de la Gestion des Ressources Humaines en matière de recrutement, de rémunération, de mouvement du personnel, d'évaluation, ...
- Maîtriser les principes qui président à la gestion intelligente des subordonnés et des relations de travail.

Ce cours est donc centré sur l'homme, comme la ressource la plus importante dans l'organisation, et cela depuis le recrutement jusqu'à la fin de carrière.

Pour atteindre ces objectifs généraux, nous vous proposons le plan ci-dessous dont voici la teneur.

PLAN DU COURS

0.1. INTRODUCTION

0.2. OBJECTIFS

PLAN DU COURS

0.3. METHODE

1^{ère} PARTIE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: De la fonction personnelle à la fonction Ressources humaines

CHAPITRE I. CONSIDERATIONS GENERALES

1.1. PROCESSUS DU MANAGEMENT

1.2. NOTIONS – BUT – OBJECTIFS ET ACTIVITES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1.2.1. But de la Gestion des Ressources Humaines

1.2.2. Objectifs de la Gestion des Ressources Humaines

1.2.3. Activités de la Gestion des Ressources Humaines

1.3. LE GESTIONNAIRE, LE CADRE ET LE MANAGER, ATTITUDES RESSOURCES ET CARACTERISTIQUES

1.3.1. Attitude du cadre

1.3.2. Les ressources du cadre

1.3.3. Caractéristique d'un bon manager

1.3.4. Le rôle d'un bon gestionnaire, les dix rôles du cadre (Henri MINTZBERG)

CHAPITRE II. PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.1. RECRUTEMENT DU PERSONNEL

1°. Demande d'embauche

3°. Examen de candidature

4°. Vérification des références

5°. Examen psychothérapique et psychosocial

6°. La visite médicale

7°. Période probatoire ou essai professionnel

8°. Examen par le service utilisateur

9°. Décision d'embauche

10°. Engagement proprement dit

2.2. LES MOUVEMENTS DU PERSONNEL

2.2.1. L'importance du Turn Over

2.2.2. Les départs

CHAP. III. GESTION OPERATOIRE DES RESSOURCES HUMAINES

3.1. ORGANIGRAMME

3.1.1. Notions

3.1.2. Types d'organigramme

3.2. ROLES ET SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

3.2.1. Rôle de la direction des ressources humaines

3.3.2. Service/ Direction des Ressources Humaines et problèmes de commandement

3.3.3. Organisation des services des ressources humaines

3.3.4. Grandes tâches de la direction du personnel (Jean R. ISAFFO) (Synthèse)

CHAPITRE IV. LA REMUNERATION

4.1. INTRODUCTION

4.2. BASE DE LA REMUNERATION

4.2.1. Salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG)

4.2.2. Salaire Minimum Interprofessionnel Légal (SMIL)

4.2.3. Le panier de la ménagère

4.3. TRAITEMENT/ SALAIRE INDIVIDUEL

4.3.1. Salaire au temps

4.3.2. Salaire au rendement

4.4. PRIMES ET AVANTAGES SOCIAUX ALLOUES EN COURS DE LA CARRIERE

4.4.1. Les primes

4.4.2. Autres avantages sociaux

4.5. TECHNIQUE DE REMUNERATION COLLECTIVE

4.6. LE DECOMPTE

4.7. CALCUL DU SALAIRE

4.7.1. Différentes formules de rémunération

4.7.2. Formule de rémunération collective

4.8. ROLE DE LA DIRECTION DU PERSONNEL EU EGARD A LA REMUNERATION

a. Choix d'une politique salariale

b. Détermination du système de rémunération

c. Dans la fixation de salaire individuel

CHAPITRE V. EVALUATION DU PERSONNEL

5.1. LES FACTEURS D'APPRECIATION

5.1.1. Le choix de ces facteurs

5.1.2. Choix du canevas d'appréciation

5.1.3. Graduation des facteurs d'appréciation

5.1.4. Pondération des facteurs d'application

5.1.5. Utilisation de la feuille de notation (cotation)

5.2. CONDITION D'APPLICATION DU SYSTEME DE NOTATION

5.3. PRECAUTIONS À PRENDRE POUR OBTENIR LES RESULTATS ESCOMPTEES

5.4. QUELQUES CAS SUR L'EVALUATION

CHAPITRE VI. LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

6.1. MOTIVATIONS

6.1.1. Introduction

6.1.2. Formation et perfectionnement

6.2. QUALITE DE VIE AU TRAVAIL Q.V.T

6.2.1. Notions

6.2.2. La définition des postes

6.2.3. Exemple de QVT 1: Le cercle de qualité (CQ)

6.2.4. Exemple du QVT 2: Système sociotechnique et l'ergonomie

6.2.5. Aménagement de temps de travail

6.2.6. Aménagement des conditions de travail

6.3. COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE

6.3.1. Les généralités

6.3.2. Sortes de communication

6.3.3. Nécessité de considérer la communication dans une entreprise

6.3.4. Principaux moyens de communication dans une entreprise

6.4. LE STRESS, LE COUNSELING ET LA DISCIPLINE

6.4.1. Le stress

6.4.2. Le counseling

6.4.3. La discipline

CHAPITRE VII. LE REPRESENTANT DU PERSONNEL

7.1. BREF APERÇU SUR LA CONVENTION COLLECTIVE

7.2. PRESENTATION DU PERSONNEL

7.2.1. Election des représentants du personnel

7.2.2. Attribution des délégués du personnel

7.2.3. Le comité d'entreprise

7.3. REGLES COMMUNES AU REPRESENTANT DU PERSONNEL

CHAPITRE VIII. LEADERSHIP ET PRISE DE DECISION

8.1. CONSIDERATIONS GENERALES

8.2. SCHEMA DE LA PRISE DE DECISION

8.3. CONTRAINTES PESANT SUR LA PRISE DE DECISION

8.4. LE CHEF ET L'ART DE COMMANDER

8.4.1. Les différents styles de direction

8.4.2. Différents schémas du style de leadership

COMMENTAIRES

2^{ème} partie

ETHIQUE ET DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLES

CHAP.IX: LES FONDEMENTS DE L'ETHIQUE

CHAP.X. OBLIGATIONS DECOULANT DE L'EXERCICE D'UNE FONCTION

CHAP. XI : QUELQUES CONSIDERATIONS SUR LA DEONTOLOGIE DES AFFAIRES

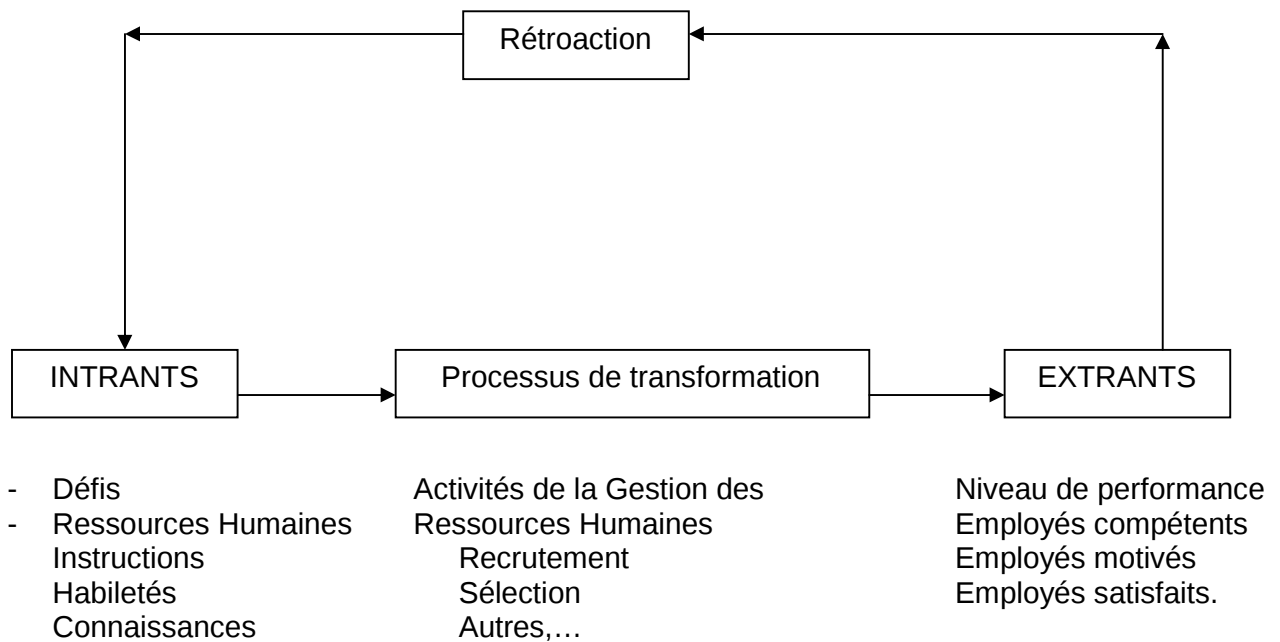
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

0.3. METHODE

Pour notre cours de Gestion des Ressources Humaines, nous nous servirons de la méthode systémique parce que toutes les organisations sont des systèmes composés des sous systèmes en relation entre eux. L'approche systémique dont il est question ici est celle de D. EASTON; celui-ci a donné un modèle théorique basé sur cinq éléments:

- Inputs - Output - Feed Back
- Boîte noire ou processus de transformation - Environnement

Fig. 0.1. Présentation simplifiée du système de la Gestion des Ressources Humaines



1^{ère} PARTIE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: De la fonction personnelle à la fonction Ressources Humaines

CHAPITRE I. CONSIDERATIONS GENERALES

1.1. PROCESSUS DE GESTION OU DU MANAGEMENT : De la fonction « personnel » à la fonction « Ressources Humaines »

Le management est défini de plusieurs façons selon les auteurs et les écoles, mais toutes les tendances s'accordent pour le définir comme un processus (rationnel) de gestion où sont exercées les 4 fonctions ci-après: cfr fig.1.

Il s'agit donc d'une combinaison rationnelle de diverses ressources pour atteindre au mieux les objectifs que l'on s'est fixé. Ces 4 opérations sont orientées vers la réalisation efficace des objectifs des organisations modernes. Il s'agit d'une science de l'efficacité, de l'efficience et de la rentabilité.

1.1.1. Signification du processus de gestion

Toute personne appelée à gérer les ressources humaines doit être un manager et doit se comporter en conséquence. En effet, les cadres de supervision, de soutien et de commandement participent tous à des degrés divers au management de l'organisation.

Au fur et à mesure que le cadre grandit les échelons de la hiérarchie, sa participation à la fonction managériale s'accroît et se précise au diapason de l'exercice de la discrétion qui lui est laissée par les normes et les structures formelles.

Cf:

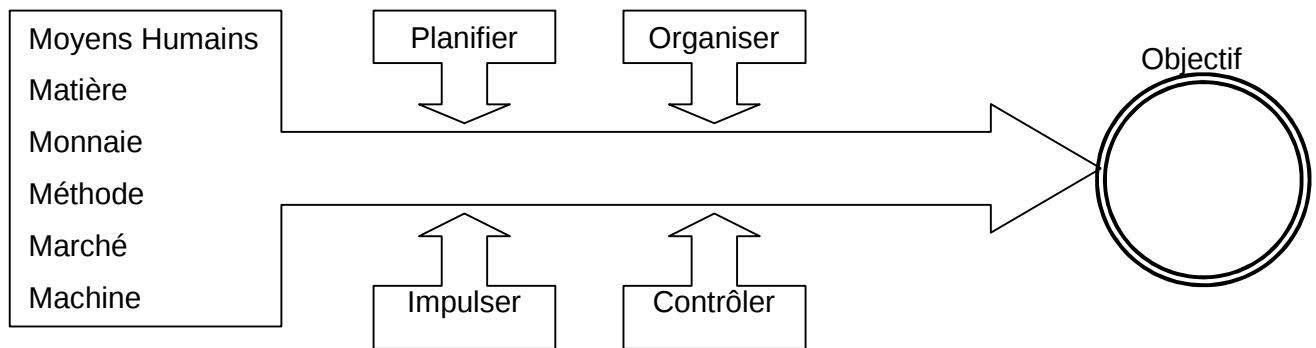
- Le management en tant que processus dynamique de gestion,
- Le management en tant que système,
- Théorie du leadership.

Le management est donc une combinaison rationnelle des diverses ressources pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixé. Le processus de gestion suppose le recours aux 4 fonctions managériales qui sont:

- Planifier - Organiser
- Diriger cfr impulsion,
- Contrôler (La fonction administrative de FAYOL comprend 5 actions; pré voir, organiser, coordonner, commander et contrôler).

D'autres auteurs résument ces fonctions par les acronymes POSDCORB (Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordonating, Reporting, Budgeting), les Américains parlent du PPBS (Planning, Programming, Budgeting System).

Fig. 1.1. Processus de management



Source: TERRY et FRANKLIN, *Les principes du management*, Economica, Paris, 1982,

1.1.2. De la fonction Personnel à la fonction ressources humaines

Cette partie rappelle les éléments liés à l'évolution de la notion personnelle et RH (1) avant de donner le but, les objectifs et les activités de la GRH (2) et en fin de décrire aujourd'hui la fonction de RH (3).

I.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DU PERSONNEL

1. Les ressources humaines

a. De la fonction personnelle à la fonction ressource humaines

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente.

La fonction personnelle a émergé lentement dans la première moitié du 20^e S, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressource humaine et est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle.

Pour retracer son historique, nous distinguons trois grandes périodes avec J.M Peretti.

- **L'émergence de la fonction (1850 – 1944)**
- **Les 30 glorieuses : 1945 – 1974**
- **Les 25 douloureuses : 1974 - 1997**

Les années 1998 – 2000 sont souvent traitées des radiieuses car les entreprises et les salariés réapprennent à conjuguer l'économie avec l'optimisme.

L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse et non spécialisée.

Les méthodes de travail étaient empiriques

⇒ Vers 1880, F.W. Taylor avec l'organisation scientifique du travail démontre que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés par des méthodes qui ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation d'où le b esoin se fait sentir d'améliorer la formation des salariés.

A cette époque les services du personnel apparaissent avec comme activités principales.

- Le recrutement,
- La répartition des tâches,
- Le problème de performance des salariés.

b. Les 30 glorieuses 1945 – 1974

A partir de 1945, commence cette période de croissance qui est caractérisée par une application systématique de principe d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes par l'innovation dans les matières et les produits. Ces années se caractérisent aussi par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail (école des relations humaines).

A la fin nous avons la professionnalisation de la fonction personnelle.

Une enquête effectuée en 1959 fait ressortir le contenu de la fonction personnelle en citant :

- Un groupe de fonction traditionnelle

- o Effectif
- o Embauche
- o Choix
- o Qualification du travail : emploi, postes
- o Réglementation disciplinaire : la législation sociale
- o Administration du personnel,
- o Relation avec le personnel, conflit de travail, le syndicat.
- Un élargissement à des fonctions nouvelles
 - o Formation
 - o L'information : communication ascendante, descendante, flash, une bonne communication doit être ouverte (ascendante),
 - o Organisation de l'entreprise.
- Des fonctions connexes
 - o Sécurité sociale,
 - o Retraite,
 - o Condition de vie dans l'entreprise,
 - o Médecine du travail.

NB. Le titre généralement donnée au responsable de la fonction est généralement : Directeur du personnel. Cependant d'autres appellations commencent à apparaître comme Directeur des ressources humaines, etc.

c. Les 25 douloureuses 1974 - 1997

Dès 1974, les pratiques de GRH s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire.

En matière de politique et pratiques des ressources humaines, les effets de la crise peuvent être présentés comme suit :

- La durée du travail, effectif hebdomadaire,

- Les mesures d'âge (Age de la retraite),
- Les automatismes et habitude en matière de rémunération poussent le ratio « frais de personnel, valeur ajoutée » vers le sommet atteint en 1982 et 1983.
- Le chômage progresse,
- La mise en cause de la réglementation sur les licenciements,
- Les recherches sur les flexibilités au travers des intérim et des rotations.

2. Les personnels : Gestion du personnel

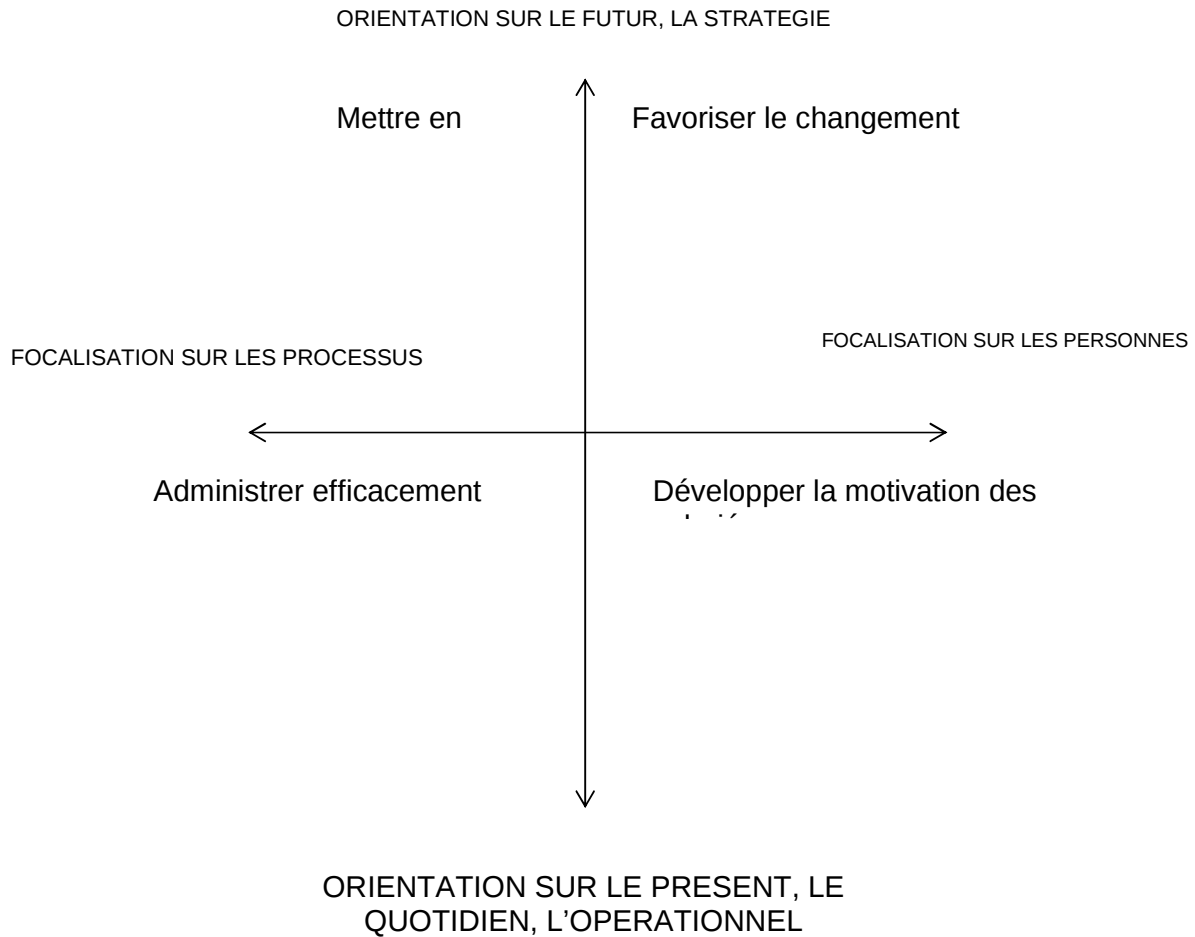
En quelques années, la fonction personnelle s'est transformée en fonction ressources humaines.

Ce changement d'appellation est un changement de perspective et de pratique. La conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coût qu'il faut minimiser, laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation (au lieu de considérée l'homme= coût, on dit l'homme= ressource (gestion de l'homme pour gagner beaucoup).

Ainsi les missions sont données à la fonction ressources humaines.

⇒ Notamment :

- Administrer efficacement,
- Développer la motivation des salariés,
- Favoriser le changement,
- Mettre en œuvre la stratégie.



S'agissant de la fonction ressources humaines, les spécialistes dé tailent 10 aspects :

- L'administration courante (administration du personnel),
- La gestion des ressources humaines,
- La formation,
- Le développement social,
- La gestion du coût de personnel,
- L'information et la communication,
- L'environnement et les conditions de vie au travail,
- Les relations sociales,
- Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel,
- Les relations externes,

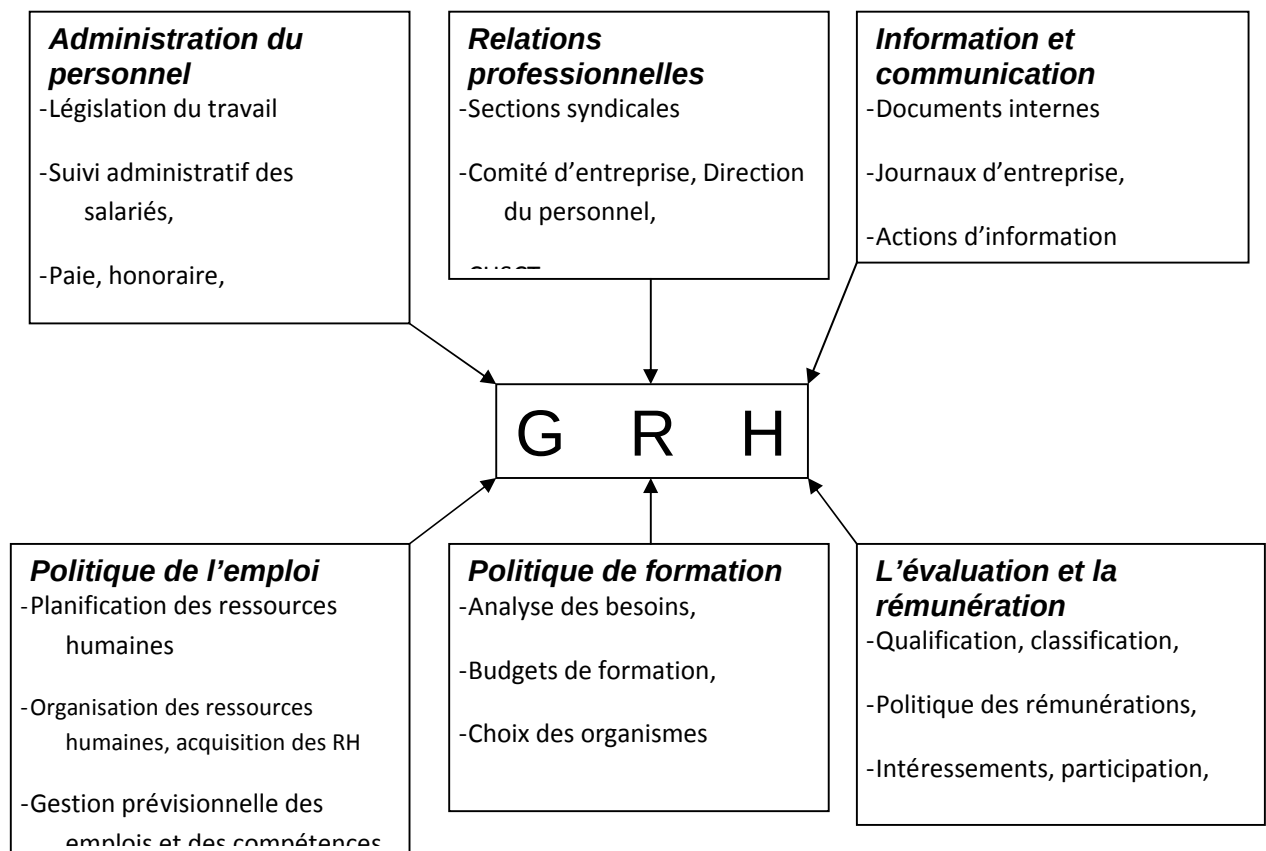
- Le développement des outils informatiques de la fonction,
- Administration des rémunérations : fixation de rémunération, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes divers, statistique de salaire éventuellement la paie,
- Calcul des charges sociales : sécurité sociale, régime de retraite et de prévoyance mutuelle, assurance spécifique à certaines catégories du personnel.

I.2. LA FONCTION DE RESSOURCES HUMAINES

En tant que fonction à part entière de l'entreprise, la gestion des ressources humaines s'est structurée tardivement. Depuis la 2^e guerre mondiale, son champ d'activité s'est élargi à côté des aspects traditionnels d'administration du personnel.

La GRH définit les politiques d'emploi, de rémunération, de formation, de gestion de carrière, d'information et de communication de relation professionnelle.

Contenu de la GRH



1.2. NOTIONS – BUT – OBJECTIFS ET ACTIVITES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce paragraphe s'atèle à nous donner essentiellement le but, les objectifs et les activités-clés de la Gestion des Ressources Humaines.

1.2.1. But de la Gestion des Ressources Humaines

Ce but est essentiellement d'améliorer la contribution des personnes à l'organisation, à la productivité de l'organisation car s'il n'y a pas de gain de productivité du personnel, les organisations stagnent et éventuellement échouent.

1.2.2. Objectifs de la Gestion des Ressources Humaines

Il existe 4 types d'objectifs dans la Gestion des Ressources Humaines:

1°. Objectifs sociaux: La Gestion des Ressources Humaines doit répondre aux besoins et aux défis de la société tout en minimisant l'impact négatif qu'elle pourrait avoir sur l'organisation,

2°. Objectifs organisationnels: La légitimité de la Gestion des Ressources Humaines réside dans sa contribution efficace de l'organisation. La Gestion des Ressources Humaines n'est pas une fin en soi, ce n'est qu'un moyen d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs premiers autrement dit, la Gestion des Ressources Humaines est au service de l'organisation.

3°. Objectifs fonctionnels: Il est nécessaire que les activités et les services de ressources humaines soient à la mesure de l'organisation qu'ils servent.

4°. Objectifs personnels: Il est aussi nécessaire de soutenir la réalisation des objectifs personnels des individus à leurs emplois, au moins dans la mesure où ces objectifs améliorent la contribution des individus à l'organisation (ceci est un élément clé pour ce qui concerne les grilles de management) cette diptyque comprend deux dimensions: l'intérêt vers les hommes et/ou vers la population.



Si les objectifs personnels des individus sont ignorés, ceux-ci peuvent limiter leur performance, les amener à être insatisfaits et même à quitter l'organisation.

1.2.3. Activités de la Gestion des Ressources Humaines

Pour atteindre son but et ses objectifs, le service des ressources humaines obtient, développe, utilise, évalue, conserve le bon nombre des personnes ayant les bonnes compétences et attitudes, pour doter l'organisation de la main d'œuvre dont elle a besoin. Les activités clés sont:

1. La planification des ressources humaines,
2. Recrutement,
3. Banque des candidats (processus de sélection),
4. Orientation et formation,
5. Développement à l'emploi,
6. Décision d'affectation,
7. Evaluation du rendement (mesure de performance),
8. Rémunération (en échange au rendement plus les compensations obligatoires),
9. Counseling ou amélioration des communications,
10. Relation patronale et syndicale.

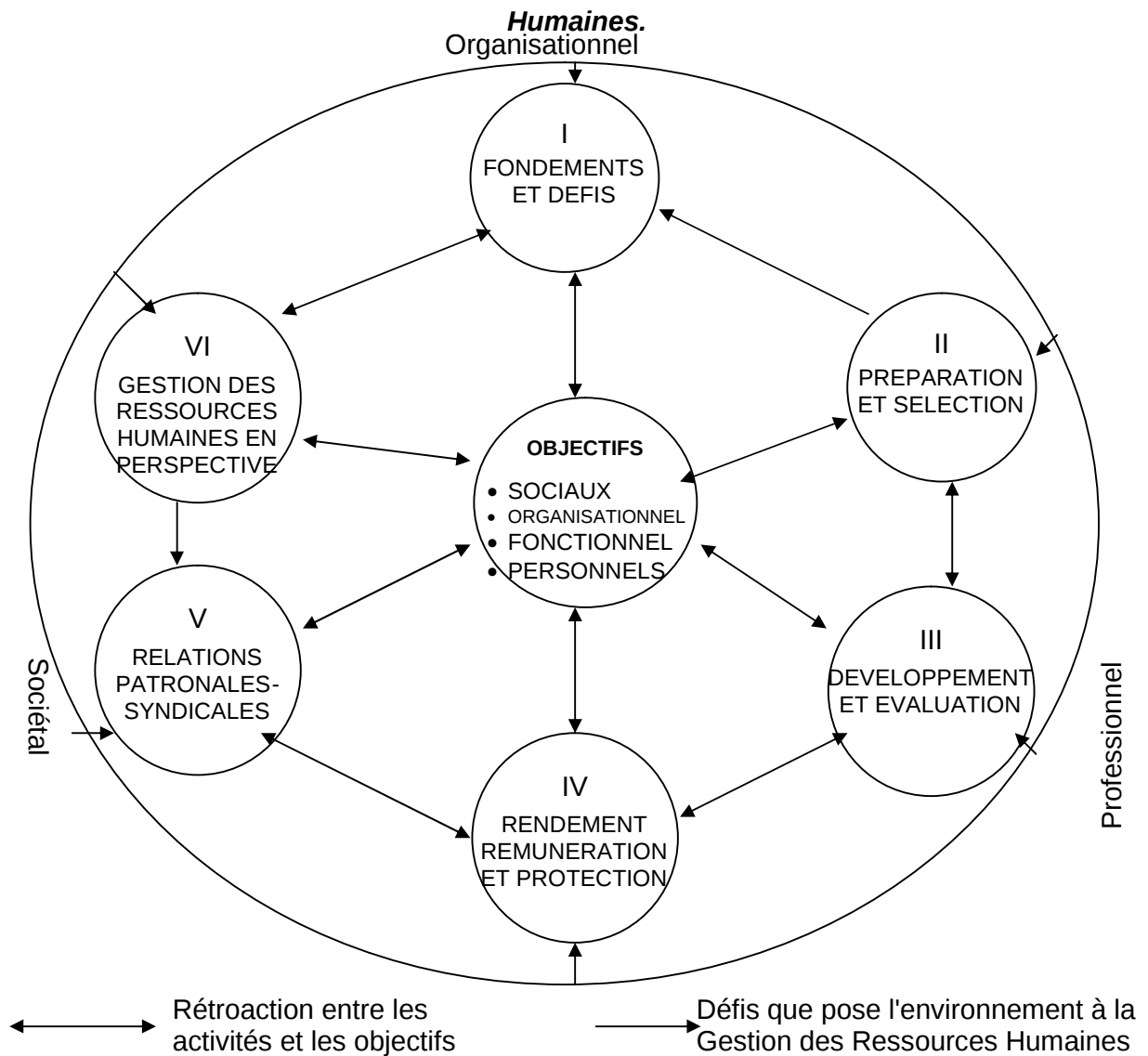
Définition de la Gestion des Ressources Humaines est donc ce processus de gestion ayant pour but l'amélioration de la contribution des personnes à l'organisation des activités des individus et surtout liée à la productivité de l'organisation et sa capacité de devenir meilleur.

Fig. 1.2. Relation entre les objectifs et les activités de la Gestion des Ressources Humaines

OBJECTIFS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	ACTIVITES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
1. Objectifs sociaux	a. Respect des lois b. Distribution des services obligatoires c. Relations patronales - syndicales
2. Objectifs organisationnels	a. Planification des Ressources Humaines b. Recrutement c. Sélection d. Formation et développement e. Evaluation f. Affectation g. Activités de contrôle
3. Objectifs fonctionnels	a. Evaluation du rendement b. Allocation des ressources c. Activités de contrôle
4. Objectifs personnels	a. Formation et développement b. Evaluation du rendement c. Affectation d. Rémunération e. Activités de contrôle

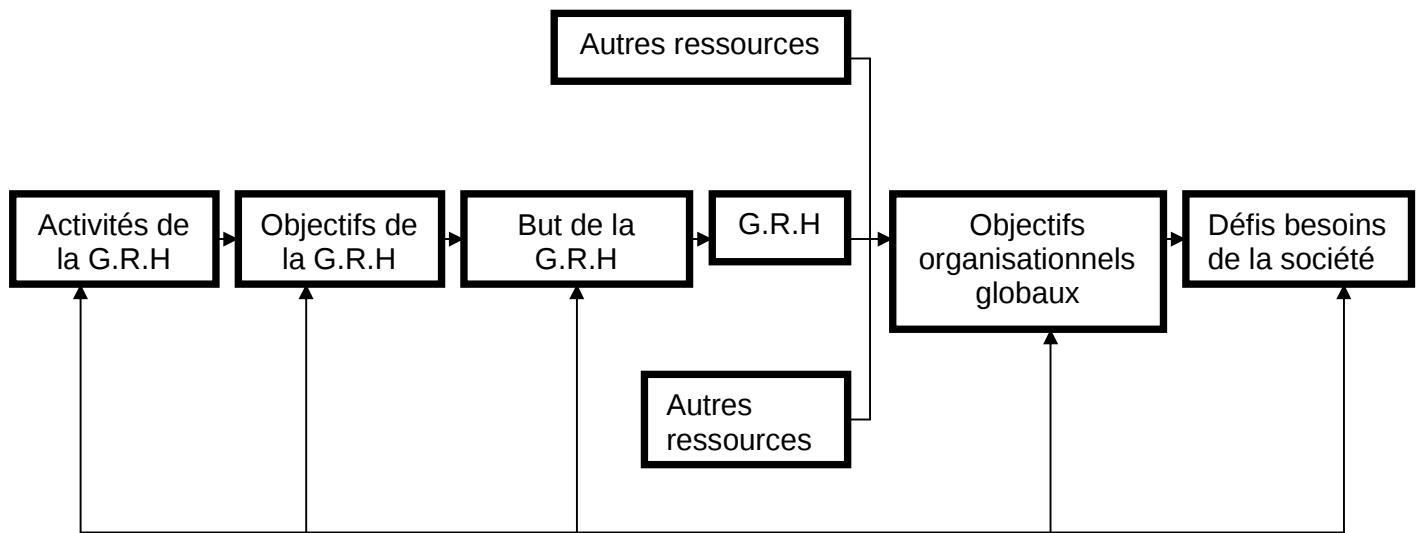
Source: Werther Davis et Lee Gosselin, Gestion des Ressources Humaines, 2^e éd. Mac Grawhill, Montréal, 1990, p.14

Fig. 1.3. Un modèle des principaux sous-systèmes de Gestion des Ressources



Source: Wether, Davis, Lee Goslin, Op.Cit, p.21

Fig. 1.4. Liaison entre les trois niveau: activités, but et objectif



NB. Le but de la Gestion des Ressources Humaines est atteint grâce à des personnes qui contribuent aux objectifs organisationnels globaux avec efficacité et efficience.

I.3. LE GESTIONNAIRE, LE CADRE ET LE MANAGER, ATTITUDES RESSOURCES ET CARACTERISTIQUES

I.3.1. Attitude du cadre

1°. Définition

Une attitude est une prédisposition à réagir d'une façon systématiquement favorable ou défavorable face à certains aspects du monde qui nous entourent éléments affectifs: c'est l'ensemble des émotions ou des sentiments qui surgissent face à un objet déterminé ou face à une situation donnée. Ces éléments impliquent généralement une réaction physiologique comme le battement de cœur, le tremblement, fièvre. Ces émotions peuvent être favorables ou défavorables intenses ou superficielles.

Il y a 3 éléments de base à prendre en compte :

- * **Éléments cognitifs :** C'est l'ensemble des connaissances que l'homme acquiert, principalement dans le domaine du savoir.
- * **les éléments comportementaux:** ils sont à placer dans le domaine des actions et résultent de l'évolution des attitudes.

2°. Les sources des attitudes

Il s'agit de voir les facteurs qui sont à l'origine des variations considérables, différents d'un individu à l'autre, d'un groupe à l'autre dans le domaine des attitudes. Il y a plusieurs facteurs mais ceux-ci sont focalisés autour de trois principaux : - La culture - Le groupe - et les expériences personnelles.

1. La culture

Il s'agit de l'hérédité sociale qui renferme le mode de penser et d'agir. C'est aussi la condition du monde, sa conception par un groupe déterminé dans la maîtrise des situations et des problèmes que ce peuple rencontre 'problème de gestion, problèmes sociaux, problèmes philosophiques... La culture montre que les gens régis par les codes sociaux différents ont des attitudes différentes face à un problème donné.

2° Le groupe ;

Il s'agit d'un système d'interdépendance entre membres d'une communauté. L'attitude peut être propre à un groupe, à un moment donné et explique le fonctionnement du groupe, sa conduite tant sur le plan interne qu'externe (in group et out group dans la dynamique du groupe)

' 3° Les expériences personnelles :

S'il est établi que les groupes ont leur comportement propre il est également possible d'identifier des comportements personnels qui sont aussi de facteurs de différence au sein du groupe. Les expériences personnelles comprennent des structures idéologiques, philosophiques, liées à l'organisation de la famille à des perceptions résultant de tous ceux à quoi l'homme a du faire face dans toute sa vie.

I.3.2. Les ressources du cadre

Pour bien gérer, le cadre doit posséder un certain nombre de ressources:

- Ressources matérielles,
- Ressources humaines (personnelles),
- Ressources naturelles et
- Ressources financières, temporelles,...

Dans certains documents de gestion, on parle de 6M de la gestion pour qualifier les ressources, il s'agit de:

- Moyen Humain,
- Méthode,
- Matière,
- Machine,
- Monnaie,
- Marché.

Parmi toutes ces ressources, celles dites humaines sont les plus précieuses sur lesquelles doit compter un manager pour réaliser ses objectifs et créer un système motivationnel adéquat, - la motivation est complexe et implique la combinaison de plusieurs facteurs ou mobiles pour amener l'homme à bien travailler. Certains disent qu'il faut compter sur l'homme (confiance).

I.3.3. Caractéristique d'un bon manager

Plusieurs caractéristiques sont notées lorsqu'il s'agit de qualifier le manager. Certains parlent de six, d'autres donnent une liste de douze. Il existe en effet, 6 qualités caractérisant le manager et qui le font appeler manager de l'excellence:

- La perspicacité créatrice,
- La sensibilité,
- La vision,
- L'ouverture d'esprit,

- La concentration et la patience.

Elle relève du domaine de la réflexion tout en s'efforçant d'être créatrice. Un bon manager perspicace est celui qui a un fort potentiel d'invention et d'imagination. Pour devenir un dirigeant perspicace, il faut:

- Connaître l'importance de la perspicacité et son existence,
- Recherche perpétuelle des solutions originales aux différents problèmes (ouverture d'esprit),
- Savoir se fixer des objectifs clairs, réalistes possibles à atteindre l'optimum (=le meilleur résultats),
- Prendre l'initiative et la responsabilité personnelle,
- Prendre les risques calculés (perspicacité),
- Maîtrise des échecs (patience),
- Utiliser le feed back,
- Avoir une idée claire,
- Utilisation rationnelle des ressources.

I.3.4. Le rôle d'un bon gestionnaire, les dix rôles du cadre (Henri MINTZBERG)¹

Plus l'homme gravit dans la hiérarchie de l'organisation, plus les tâches décisionnelles ou de direction s'accroissent. En analysant le rôle professionnel du cadre, H. Mintzberg note 10 rôles qui doivent être assumés par tout cadre dans son organisation, cependant, il parle de 3 rôles principaux:

- Les rôles interpersonnels,
- Les rôles liés à l'information,
- Les rôles décisionnels.

1°. Les rôles interpersonnels

Symbole

¹ MINTZBERG H., *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, éd d'Organisation, Paris, 1984, pp.65-87

Partant de l'autorité formelle (relevant du statut et des règles de l'entreprise, H. Mintzberg démontre que le cadre joue le rôle de symbole, c'est -à-dire le cadre est appelé à représenter son organisation dans toutes les occasions formelles qui se déroulent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Leader

Il est également leader compte tenu de ses relations avec ses subordonnées. C'est ainsi qu'il définit l'atmosphère dans laquelle l'organisation travaillera.

Agent de liaison

C'est enfin un agent de liaison parce qu'il gère le réseau important des relations externes et internes, verticales et horizontales.

2°. Rôles liés à l'information

3 rôles sont également notés. Le cadre est ici le centre nerveux:

- Observateur actif, c'est-à-dire que le cadre est en permanence entrain de chercher et recevoir l'information. Il existe 5 catégories d'informations (sur les opérations internes, informations sur les événements extérieurs, les analyses, les idées, les tendances, les pressions),
- Diffuseur: son objectif étant de transmettre les informations; les unes liées aux faits véritables, les autres aux valeurs et dilemmes de la délégation,
- Porte parole: il transmet l'information vers l'extérieur, c'est-à-dire vers les personnes principales et le public.

3°. Rôles décisionnels

Le cadre est:

** Entrepreneur*

Car il prend l'initiative et assure la plupart de changements non contrôlés et contrôlés de l'organisation.

** Régulateur*

Situation involontaire, car certains changements sont imposés par des événements non contrôlés par le cadre. Trois types de perturbations peuvent exister:

- Conflits entre subordonnés,
- Entre organisations différentes,
- Pertes de ressources ou de menaces de telles pertes.

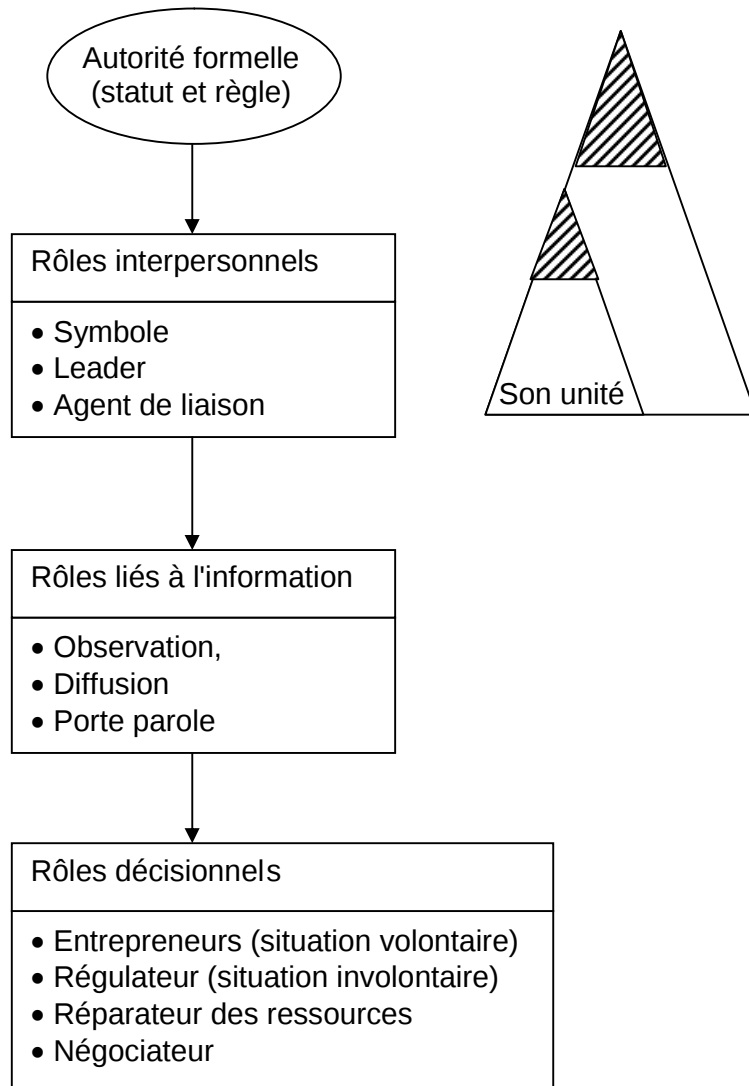
** Répartiteur des ressources*

Il est également répartiteur des ressources. Cela peut se faire par la propagation du temps de travail, par l'octroi d'autorisation, par la confection des modèles et des plans.

** Négociateur*

Ce rôle est joué dans des cas où des négociations s'imposent , routinières ou non routinières; importantes ou non, avec d'autres organisations ou avec des individus.

NB. Bien que ce rôle soit décrit indépendamment, il faut se garder de les isoler, car ces 10 rôles forment un GESTALT, c'est-à-dire un ensemble des parties qui sont indissociables les unes des autres.

Fig. 1.3.

NB. Il existe 3 sortes d'autorités selon MAX WEBBER:

* Autorité traditionnelle * Autorités charismatiques * Autorité logique - formelle

CHAPITRE II. PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

"Qui veut aller loin, ménage sa monture" , *Expression française*

2.1. EMPLOI ET RECRUTEMENT

Cette partie veut s'assurer du personnel que l'entreprise utilise « qui veut aller loin aménage sa monture »

Les hommes sur les quels vous aller monter pour atteindre les objectifs c'est -à-dire bien soigner le personnel pour atteindre les objectifs.

La gestion de l'emploi, la mobilité et la gestion de carrière sont abordée s avant de revenir sur le processus de recrutement et la sélection des candidats.

2.1.1. L'emploi

1. *Le personnel et la gestion de l'emploi*

a. *Le personnel*

La connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. Elle suppose la maîtrise des effectifs, de structure du personnel (caractéristique de la population et bilan social, et l'étude de mouvement et évolution).

a. *Les effectifs*

Ce terme recouvre des réalités différentes qu'il est important et qu'il sied de préciser. Il se compose selon Peretti JM, des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quelle qu'en soit la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue ! Ainsi sont exclus les apprentis (stagiaires) le titulaire de contrat spécifique d'emploi aidé.

Parmi les types d'effectifs nous avons :

- ***L'effectif habituel*** : qui intervient dans les réglementations,
- ***L'effectif inscrit*** tous les salariés inscrits au registre du personnel quelque soit la nature du contrat,
- ***L'effectif permanent*** : ce sont les salariés d'un contrat de travail à durée indéterminée pour l'année déterminée
- ***L'effectif fiscal***.

Tous ceux qui ont perçu une rémunération pendant l'année à temps plein, partiel, vacataires (quelqu'un qui n'est pas dans la catégorie admise c'est-à-dire se sont les saisonniers).

- **Effectif payé**, présent et au travail : Ce type relève du fait que le travail peut être suspendu pour l'une ou l'autre raison (congé payé ou non payé, accident de travail, etc.)

b. Structure du personnel

Dans le bilan social de l'entreprise on retient 5 caractéristiques de la population dans la rubrique effective : Age, sexe, l'ancienneté, qualification et nationalité.

D'autres caractéristiques peuvent être retenues comme la formation initiale et la situation familiale.

c. Étude du mouvement et évolution

Divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques de la population :

Les départs, les embauches, les promotions, mutations, permutations, détachements lesquels modifient le volume et la structure des effectifs.

b. La gestion de l'emploi

Il y a 3 catégories de gestion de l'emploi. Cependant, il existe une diversité de statut dans cette gestion de l'emploi.

- **La diversité de statut**

Le système d'organisation juridique de l'emploi retient 3 grandes catégories :

- Les agents de direction ou de commandement,
- Les agents de collaboration ou de maîtrise,
- Les agents d'exécution.

D'autres catégorisations parlent des ouvriers hautement qualifiés ou semi-qualifiés.

D'autres encore distinguent les exécutants en parlant:

- Des manœuvres ordinaires,
- Des manœuvres spécialisés,
- Des travailleurs semi qualifiés,

- Des travailleurs qualifiés,
- Des travailleurs hautement qualifiés.

Catégories professionnelles	Hommes	Femmes	Ensemble
Manœuvres non qualifiés			
Manœuvres qualifiés			
<i>S/total ouvriers</i>			
Employés non qualifiés			
Employés qualifiés			
<i>S/total ouvriers</i>			
Techniciens agents de maîtrise			
<i>S/total ouvriers</i>			
Cadres			
Ensemble			

La gestion de l'emploi traite également les emplois de plusieurs catégories.

Les emplois typiques : avec contrat à durée déterminée et

Les emplois atypiques : temps partiels (annualisés à domicile, télétravail, temporaire).

On peut également citer la sous-traitance interne (externalisation).

La sous traitance externe ou extériorisation.

Les 3 gestions de l'emploi sont :

- La gestion à court terme : Celle-ci a pour objectif d'assurer l'adéquation régulière entre les besoins de l'entreprise et la population au travail (l'insuffisance ou élément excédent). Il y a 3 situations différentes à gérer de

point de variation saisonnière d'activité, les pointes de production et les baisses de production.

Celles-ci posent également les problèmes des heures supplémentaires et heures complémentaires et du chômage partiel.

- La gestion à moyen terme : Elle doit être menée avec rigueur à partir des informations disponibles tant sur la population actuelle, d'une entreprise que sur les perspectives d'emploi. Elle doit tenir compte de l'évolution démographique des hypothèses de promotion du plan de développement, de projection et l'évaluation des besoins en personnel (demande de personnel c'est la première étape).

La gestion des emplois dans le long terme intègre une approche stratégique avec une gestion prévisionnelle qui étudie les conséquences à long terme de très nombreux choix effectués avant de prendre les décisions.

2°. Mobilité et gestion de l'entreprise

Une carrière dans une entreprise est une succession affectation.

⇒ La gestion d'une carrière inclue les suivies dans le passé, le présent et l'avenir d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. D'où la carrière plane ⇒ un agent peut évoluer soit de manière de ne pas changer le stable.

Ex : Huissier de la justice, il faut avoir le licenciement carrière hiérarchisée.

La gestion de carrière reste un compromis entre 3 facteurs :

- Les besoins de l'entreprise,
- Les potentiels disponibles,
- Les désirs exprimés par les salariés.

D'où le recrutement, la formation et la mobilité interne. Il existe une mobilité horizontale et une mobilité verticale que nous allons mieux saisir avec l'étude de la promotion. En plus la politique de la mobilité obéit à 2 logiques.

- ***La mobilité au coup par coup***

C'est-à-dire lorsqu'un poste à pourvoir existe, la hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède des aptitudes requises et les compétences pour occuper le poste

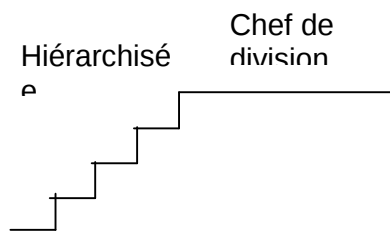
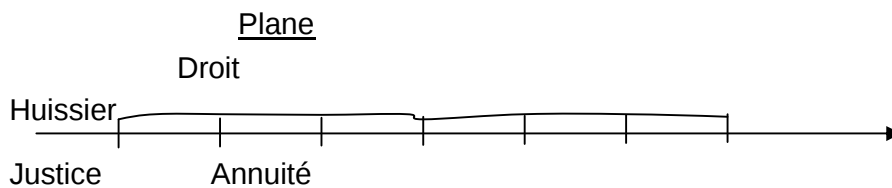
- ***La mobilité organisée***

Qui utilise un plan de remplacement, ce plan prévoit pour un certain nombre des postes les noms des personnes susceptibles de remplacer à court ou à moyen terme le titulaire.

Tous ceux-ci reposant sur une bonne évaluation des personnes avec un bon bilan des compétences et des carrières.

Ainsi, la gestion de carrière doit tenir compte des départs et des entrées ainsi que de toutes les variations qui affectent la situation d'un agent d'où le recrutement, la formation, la mobilité interne.

Il existe une mobilité horizontale et une mobilité verticale que nous allons bien saisir avec l'étude de la promotion.



3°. Le processus de recrutement

Les processus de recrutement retiennent 12 phases subdivisées en 4 grandes parties :

1^{ère} partie : Définition du besoin,

2^e partie : Recherche des candidats,

3^e partie : Sélection des candidats,

4^e partie : Concrétisation.

Dans la définition du besoin : 1^{ère} partie,

1°. La demande de recrutement,

2°. La décision de recruter,

3°. La définition du poste,

4°. La définition du profil.

Dans la deuxième partie : Recherche des candidats

- La prospection interne,
- La recherche des candidatures externes

3^e partie : Sélection des candidats

1^{er} tri de candidature

2^e tri, le questionnaire

3^e tri, l'entretien,

4^e tri, le test

4^e partie : Concrétisation

1. La décision d'embauche ou d'engagement
2. Négociation de condition d'embauche
3. La signature du contrat

a. La définition du poste

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de fonction. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

La description du poste passe par une analyse du poste et aboutit à l'affiche de description de poste qui comprend plusieurs rubriques notamment l'identification de l'emploi, la mission de l'emploi, la situation dans la structure, l'inventaire des attributs, la description des activités : informations initiales, la marge d'autonomie, le contrôle par le supérieur, les moyens humains et matériels.

b. Le test

Les candidats retenus à l'issu des phases qui précèdent le test, ils sont soumis au test dont l'objet est double :

- Faire apparaître le point faible pouvant constituer de contre indication pour le poste,
- Classer les aptitudes des candidats, parmi lesquelles choisir les adéquations entre le profil du candidat et de profil de poste,
- Les tests peuvent être classés en plusieurs catégories.

1^{ère} catégorie : Le test d'aptitude

Pour une tâche donnée, ils ont une valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée.

⇒ Le test d'intelligence et de connaissance entre dans cette catégorie.

2^e catégorie : Le test de personnalité

Il vise à cerner la personnalité du candidat. Le questionnaire ou inventaire de tempéraments sont composés d'une série importante de questions fermées.

Ex : L'inventaire de tempérament de Guildford – Zimmerman comprend 300 questions relatives au dynamisme.

3^e catégorie : La graphologie

Elle vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique. En comparant la France à l'Angleterre en 1998, la France recourt à 76% contre 2,6% en Angleterre.

4^e catégorie : Le test projectif

Il tente d'approcher l'organisation dynamique de la personnalité. Leur interprétation, très délicate doit être confiée à des psychologues ayant acquis une formation clinique approfondie.

5^e catégorie : Le test de groupe (autour d'un thème, d'un jeu de rôle)

Les participants dévoilent une partie de leur comportement et de leur personnalité.

6^e catégorie : Le test de situation

Soumission à une situation, la plus proche de sa situation professionnelle.

7^e catégorie : Assessment centers (Les bilans comportementaux)

Les bilans comportementaux sont pratiqués dans ces genres de centre où le candidat est observé comme l'apprenti qu'on met devant l'établi : C'est une mise en situation qui signifie non seulement une exécution des tâches mais aussi les différentes manières de réagir d'une personne.

2.2. RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Fig. 2.1. Schéma du processus de recrutement, cfr page suivante

Avant d'aborder la Gestion des Ressources Humaines, il faut bien s'assurer qu'on dispose de ces ressources qu'il faut gérer, d'où le recrutement. Retenez que le processus de gestion de ressources humaines demande une phase préalable (planification de recrutement) dans le but de rechercher les meilleurs hommes. Pour cela, il faudra:

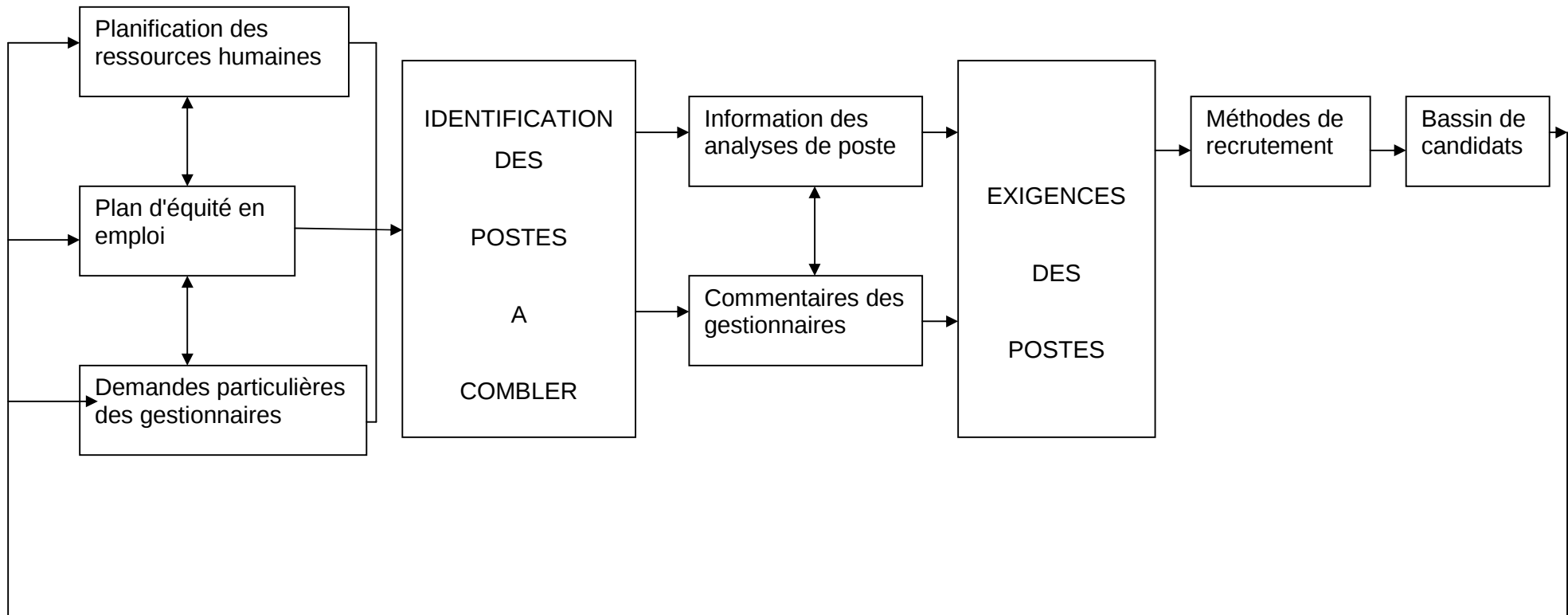
- Étudier l'emploi (conçu comme secteur d'activité),
- Décrire le poste à pourvoir,
- Déterminer des tâches (job description).

Ces éléments étant d'une grande nécessité, il est conseillé de créer au départ un bureau d'embauche ou un comité d'embauche. Cette phase de recrutement doit plonger dans un besoin réel de l'entreprise, dans ses objectifs et dans les résultats attendus. Ce processus pose également la rationalité "gestionnelle" comme base dès le commencement du recrutement jusqu'à la mise en opération du personnel. Il en est de même de la gestion de la carrière. L'évolution des méthodes de recrutement s'est largement développée grâce à la nécessité de se procurer une main d'œuvre de plus en plus spécialisée. Et jusqu'aujourd'hui, le problème de l'embauche consiste à connaître les qualités professionnelles pour occuper un poste donné et trouver l'homme possédant, cela non seulement pour un rendement meilleur mais aussi pour l'intérêt du personnel. Deux sortes principales de recrutement existent : le recrutement interne et celui dit externe

Plusieurs étapes de l'embauche sont à suivre:

- La demande d'embauche,
- La recherche des candidats,
- L'examen des candidatures,
- La sélection psychotechnique,
- La visite médicale,
- La décision d'embauche

Fig. 2.1. Schéma du processus de recrutement (Planification)



Le processus de la Gestion des Ressources Humaines a pour objectif d'identifier les personnes compétentes et les inciter à poser leurs candidatures aux postes disponibles.

Source: WERTHER – DAVIS – LEE GOSSELIN, *Op.cit*, p.202

- La période probatoire,
- L'examen par le service utilisateur,
- L'engagement.

1°. Demande d'embauche

Ce sont les services de l'entreprise qui, en principe, doivent transmettre au bureau d'embauche de la direction du personnel leur besoin en personne, en fournissant les indications nécessaires sur la nature et les qualifications requises. Ils doivent décrire la nature de l'emploi et la qualification des agents pour orienter la recherche. Leur demande doit être motivée et faite au bon moment. Il s'agit également de vérifier si la qualification et les références exigées correspondent à la nature d'emploi. La direction doit vérifier si les motifs évoqués sont fondés et au besoin demander des renseignements supplémentaires.

NB. Le recrutement peut être interne ou externe selon qu'il s'adresse au personnel déjà utilisé par l'entreprise ou à ceux de l'extérieur, c'est-à-dire ouvert au monde extérieur.

Une petite distinction peut se tracer entre la demande d'embauche et la demande d'emploi. La 1^{ère} est une étude des besoins qui se clôture par une requête ou une recherche d'un ajout de personnel, la seconde demande émane des individus appelés à concourir pour un poste à pourvoir.

2°. La recherche des candidats

Le bureau d'embauche à la suite d'une demande valide, doit procéder à la recherche des personnes pour les postes à pourvoir. Pour le maximum de chance de réussite ou pour avoir la personne recherchée, il faudra que le choix puisse porter sur plusieurs personnes, d'où l'élaboration d'un répertoire complet de potentialité en matière de candidature, d'universités, centres professionnels, instituts supérieurs. Sur le plan pratique, pour ce qui concerne les offres d'emploi, on procède par:

- Des annonces par la presse,
- Les publications des conditions exigées aux candidats (l'âge, le sexe, le diplôme, la qualification, expérience professionnelle, état civil, connaissance pratique, ... bref différentes variables qui influent sur le système de recrutement).

L'objectif de cette opération consiste à éviter les infiltrations des candidats inutiles. La phase de triage.

Quelques recommandations:

Il est prudent d'éviter les recommandations des personnalités sans pour autant rejeter complètement surtout lorsqu'elles émanent des membres de l'entreprise qui sont connus pour leur attachement au travail. Néanmoins, il faudra que les personnes soient toujours soumises aux mêmes examens discriminatoires que les autres avec le privilège d'être pris en cas de réussite.

3°. Examen de candidature

Le service d'embauche procède à une sélection qui comprend principalement:

- Le triage des lettres des candidats,
- La passation à un examen préliminaire des candidats pour vérifier les éléments d'identification, les références, le certificat et diplôme.

4°. Vérification des références

Elle concerne les employeurs antérieurs, les personnes de haute notabilité auxquelles vous avez fait allusion dans le but de contrôler la véracité ainsi que la valeur professionnelle sans oublier les éléments comportementaux. – souvent on n'est pas certain de l'exactitude de réponse compte tenu de la subjectivité dans la notation du personnel dans les entreprises précédentes.

5°. Examen psychothéchnique et psychosocial

En principe, tous les candidats y sont soumis et le type de test ou examen varie selon le candidat, le poste à pourvoir et les aptitudes recherchées. En effet, pour les ouvriers, l'examen visera le domaine psychomoteur, le domaine psychologique et vérifiera quelques aspects intellectuels et caractériels. Pour détecter ses aptitudes, le service psychothéchnique utilise les méthodes systématiques appelées test. Ceux-ci sont passés soit en groupe soit isolement et . Il existe plusieurs types de batteries de test s.

Le processus de sélection par le test présente un certain nombre de carence particulièrement pour le poste de niveau supérieur à cause de peu de temps

et de la qualité de l'agent qu'on consacre à l'analyse et à l'évaluation des candidats. Dans certains cas, on néglige de comparer la description de tâches aux aptitudes des candidats. La pratique trop courante des entrevues très superficielles et des évaluations collectives contribuent à cette déficience. Souvent aussi on se fie aux tests psychométriques ou on en fait une mauvaise utilisation. Même si les tests psychométriques se sont beaucoup améliorés et bien que le test standards dont on dispose soient nombreux, ce que l'on utilise le plus fréquemment et ce qui sont habituellement valables sont regroupés comme suit:

- **Le test d'intelligence:** conçu pour mesurer l'aptitude intellectuelle et pour tester la mémoire, la rapidité de penser, l'aptitude à saisir les relations dans les situations complexes. Celui-ci demande beaucoup d'ingéniosité,
- **Le test d'aptitude:** Est élaboré de façon à déceler les capacités, les domaines d'intérêt et les aptitudes y relatives ainsi que la capacité à les acquérir,
- **Le test professionnel:** Est conçu pour déceler les caractères des candidats et les aptitudes au leadership (dans le secteur du travail) il est bienveillant de connaître le test à quoi il sert et sa limite car l'incertitude pèse sur la pertinence même des tests. La question de la sélection présente deux volets:
 1. La sélection des inférieurs (subalternes) et
 2. La sélection des supérieurs et des intermédiaires.

6°. La visite médicale

Les personnes ayant réussi à l'examen doivent être soumises à un test médical. Celui-ci permet d'apprécier l'aptitude physique du candidat pour le poste ainsi que les problèmes physiques qui pourraient résulter de l'exercice d'un travail. Une fiche doit être donnée indiquant avec précision l'état physique du candidat.

- Certificat médical ou certificat d'aptitude physique,
- Le problème de médecine de travail,
- Médecine de l'entreprise.

7°. Période probatoire ou essai professionnel

Cette période permettra d'apprécier la capacité professionnelle du candidat. Elle n'a de valeur que si elle est effectuée au poste auquel est destiné le candidat. Cette période est différente du stage et varie selon les catégories. 5 agents de maîtrise, agents de direction et agents d'exécution. Cette période peut aller de 1 à 6 mois (1 mois pour les manœuvres, et 6 mois pour les cadres) ;

8°. Examen par le service utilisateur

A l'issue de la période probatoire, le candidat peut être conduit au chef du service utilisateur qui pourra avoir un entretien et vérifier si le candidat est réellement apte à occuper le poste vacant. C'est après cet examen qu'un rapport pourra être présenté pour décision d'embauche.

9°. Décision d'embauche

Il s'agit d'acte d'affirmation de l'engagement après vérification des aptitudes et connaissances professionnelles. Cette décision appartient au responsable d'embauche ou au service qui en a la charge.

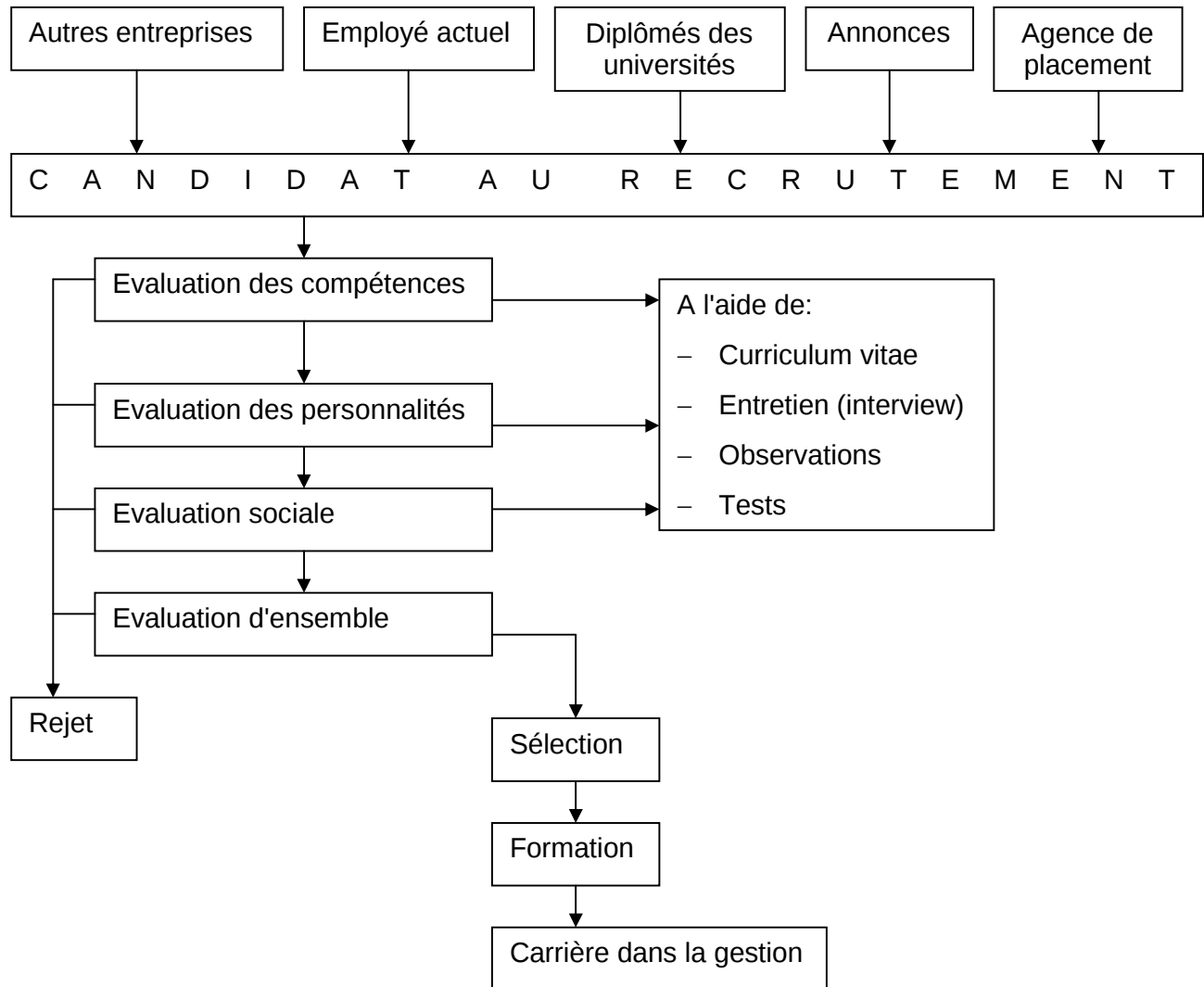
10°. Engagement proprement dit

Cette phase comprend le remplissage des formalités d'engagement (formalités administratives, formalités judiciaires et les formalités en rapport avec le droit du travail, contrat de travail,....)

Dans certaines entreprises, on remet aux candidats une documentation en guise d'accueil et les pièces ayant trait à la retenue de sa candidature.

Bref, nous disons que le recrutement est fonction de l'entreprise, c'est-à-dire de sa dimension (taille), de son organisation et de l'ampleur du mouvement du personnel. Dans les petites entreprises où le personnel est stable, le processus d'embauche sera considérablement simplifié. En tout état de cause, c'est au bureau d'embauche qu'il appartient d'organiser tous les circuits de manière à éviter les pertes de temps, les mauvaises sélections et toutes autres formes d'inconvénient qui résulteraient d'un mauvais choix.

Fig. 2.2. Un modèle de sélection (du candidat cadre)



Source: TERRY G. et FRANKLIN S.G, *Op.cit*, p.320

Outils à présenter :

- Job description,
- Avis de recrutement,
- Avis de vacance interne et externe
- Fiche de renseignement « modèle unisien »
- Contrat de travail.

2.3. LES MOUVEMENTS DU PERSONNEL

Dans toute entreprise, il se produit constamment des mouvements du personnel qui sont des changements, variation dans la situation d'un agent pour des raisons économiques ou personnelles, soit de l'agent, soit de l'employeur, elles peuvent être orientées vers les intérêts de l'entreprise ou vers les intérêts personnels.

2.2.1. L'importance du Turn Over

Il s'agit d'un processus évaluatif, visant à mettre en rapport la quantité de départ (effectif de départ) et l'effectif d'entrée pour une entreprise ou une institution pendant une période déterminée tout en appréciant des implications d'un mouvement trop accru du personnel.

En effet, trop de départ seraient préjudiciable à une entreprise car chaque fois, il y a des coûts qui doivent être liés aux nouveaux engagements (coût consacré pour amener le nouveau aux performances de celui qui est parti). Apprécier un turn-over au sein d'une entreprise, s'échelonne sur un temps déterminé (1 an, 5 ans ou 10 ans). Les appréciations doivent se focaliser sur les raisons majeures qui sont à l'origine de différents mouvements du personnel surtout les entrées et les sorties.

2.2.2. Les départs

Le départ de quelqu'un de l'entreprise est un fait qui doit attirer l'attention de la direction du personnel car lorsqu'il y a trop de départ, cela est un indice de graves anomalies.

En dehors du décès qui est un cas particulier, les autres départs sont rangés en trois catégories:

- Le licenciement et révocation,
- La démission (attrition),
- La promotion et mutation (hors entreprise).

A côté de cela, on note d'autres situations qui interviennent dans la vie et qui modifient la position de l'agent (congé de circonstance, permutation, mise en disposition, suspension, détachement, ...)

1°. Le licenciement et la révocation

Le licenciement est un départ (rupture de travail) ordonné par l'entreprise ou l'employeur. Celui-ci peut être individuel ou collectif, technique ou économique avec préavis ou sans préavis. La proposition des licenciements part toujours du chef hiérarchique et passe par la direction de l'entreprise et celui-ci par l'entrevu de ressources humaines.

NB. Le licenciement peut coûter à l'entreprise, il suffit que le licencié porte plainte et gagne le procès que le dommage puisse incomber à l'entreprise. Il est donc conseillé avant cette grande décision d'être sûr des faits reprochés à l'individu. Lorsqu'on parle de la révocation, ce qu'il y a des motifs très lourds à l'origine de son licenciement. Et cela concerne davantage les agents hiérarchiquement investis de pouvoir lesquels sont tombés dans des fautes très graves qui s'accompagne de privation d'indemnités.

Pour des raisons économiques ou financières, une entreprise peut procéder à un licenciement massif, cependant; pour cela il faudrait suivre la procédure légale et justification d'opportunité de la décision.

2°. La démission ou attrition

La démission est un départ des travailleurs de l'entreprise, mais un départ sollicité par l'agent lui-même, c'est-à-dire l'initiative est l'origine de l'employé. Il suppose de volonté de la part de l'individu démissionnaire (ou attrition). En principe, elle se fait sans aucune contrainte. Bien qu'habituellement, on observe une tendance poussant les individus à démissionner (démission forcée), la démission s'accompagne souvent d'une lettre (lettre de démission). Cette procédure est déconseillée par certains auteurs qui la considèrent comme une rupture avec choc tant du côté de l'employé que de l'employeur. Et souvent à son origine se trouvent des mécontentements. Comme tout départ est mauvais signe, le chef d'entreprise devra essayer d'engager un dialogue avec l'agent pour s'informer de ce départ, car cette connaissance permettra au chef de rectifier ses erreurs si c'est à lui qu'incombe la responsabilité du départ.

En procédant de la sorte, le gestionnaire de recrutement apporte une garantie personnelle avec autres agents qui sont restés contre les caprices ou les

abus du pouvoir des agents de commandement, de maîtrise ou encore d'encadrement.

3°. Les mutations

Dans toutes les entreprises, que cela soit par habitude ou par intérêt, un travailleur est attaché à ses outils de travail, à son emploi, à son équipe, à son chef, à sa machine. La mutation signifie un changement au sein de la même entreprise qui modifie d'une manière ou d'une autre la position de l'agent surtout sur le plan d'aire géographique.

NB. Lorsque les changements se font au sein d'une même entreprise ou au sein d'un même service, la tendance est plus de parler de la permutation ou de la promotion. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce changement:

- Convenance personnelle de l'agent et état de santé,
- Meilleure utilisation des possibilités des travailleurs,
- Assurance d'un emploi en cas de suppression de son poste de travail,
- Inadaptation à l'emploi ou incapacité en raison de l'âge,
- Soit encore à titre de sanction (mutation disciplinaire).

Cette dernière forme peut s'accompagner d'une rétrogradation. Cependant, ce genre de mutation est à éviter parce qu'il met mal à l'aise l'agent, parce qu'il est considéré comme un outil pour se débarrasser de certains agents.

4°. Les promotions

On parle de promotion lorsqu'on envisage un processus d'avancement en grade ou en matière salariale dans le but de congratuler un agent ou pour des besoins de progrès de l'entreprise. En principe, la promotion doit avoir une base solide, surtout dans son accession. C'est ainsi que les critères doivent être fondés sur la méritocratie évitant le favoritisme, le népotisme, le tribalisme, le clanisme,...

Les règles doivent être justes et rationnelles. En principe, le plan de promotion doit être le souci majeur de tout chef d'entreprise. Il en est de même de la formation. Le perfectionnement professionnel et les formations sont des bases préparatoires à la promotion. Il est à noter que la promotion s'effectue en fonction des besoins de l'entreprise. Il existe deux grands types de promotion.

- ***La promotion verticale et hiérarchisée,***
- ***La promotion horizontale,***

Les deux notions sont également liées à la carrière plane et la carrière hiérarchisée. On parle de promotion verticale qui est souvent liée au mérite et à la compétence lorsque l'avancement se fait du niveau inférieur vers les échelons supérieurs en suivant les différentes lignes hiérarchiques.

Exemple

Le passage d'un huissier au niveau des huissiers ou agent de bureau, d'attacher de bureau jusqu'au niveau de chef de bureau (promotion verticale).

Passage du personnel d'exécution aux agents de collaboration jusqu'au poste de commandement (promotion verticale).

La promotion horizontale quant à elle concerne plus le personnel d'exécution qui, pour une raison quelconque, est appelée à évoluer au même poste mais qui doit sur le plan salarial recevoir des gratifications en fonction de son ancienneté comme s'il était à un poste supérieur. Cfr les annuités.

Les autres cas de mouvement du personnel sont dus à des circonstances qui suspendent momentanément le travail et qui impliquent un arrêt de travail avec des conséquences multiples. Parmi ces mouvements, nous pouvons citer les congés, les accidents, les événements liés à la famille (naissance, maternité, mariage, décès,...).

Remarque: Autres cas de mouvement du personnel dans les services publics

Le détachement: C'est la position de l'agent est autorisé à interrompre momentanément l'emploi pour occuper un autre ou assurer un mandat au sein d'une institution d'un service autre que celui où il œuvre habituellement. Retenez que les liens persistent entre le premier service et le second mais ne sont pas strictement fonctionnels. A l'expiration du détachement, l'agent doit être remplacé dans son activité, plusieurs conséquences s'en découlent liées à la durée, à la rémunération et l'avancement en grade.

La mise en disponibilité: Pour des raisons d'étude ou de recherche, présentant un intérêt pour l'entreprise et/ou pour l'agent. Celui-ci peut demander qu'il lui soit accordé un temps pour se perfectionner. Pour des raisons sociales, on peut

demander une mise en disponibilité, par exemple, dans le cas où l'agent sera appelé à accompagner son conjoint ou ses enfants à une hospitalisation à l'étranger ou à une grande distance.

Dans la vie de l'entreprise, les mouvements du personnel doivent être contrôlés par le tableau de BORD. Cfr. tableau sur le mouvement du personnel à l'Office National de Café à Goma (avant éruption) qui indiquait chaque petite perturbation, chaque déplacement, chaque arrêt du travail dans le but d'éviter les pertes et de gérer convenablement la carrière de l'agent. Il appartient au service du personnel d'être attentif à chaque changement et de préparer le grand changement dans l'entreprise (cfr contraintes de l'environnement et le défi des autres systèmes).

N°	MVT DU PERS		MOUVEMENT DU PERSONNEL										
	DEPARTEMENT	EFF	PRESENCES			CONGES				MUTATION	DETACH	MISS	TOT
			P	A	TOT	ANN	CIRC	A	TOT				
1	Administratif												
2	Financier												
3	Production												
4	Commercial												
5	Technique												
TOTAL													

P : Présents

A : Absents

Ann : Congé annuel

Circ : Congé de circonstance

Miss : Mission

Outils

- Tableau de bord des mouvements du personnel
- Plan de formation
- Plan de promotion
- Lettres de démission/ antenne de démission
- Autres lettres et décisions (licenciement, demande de congé, ...)
- Planning des congés

CHAP. III. GESTION OPERATOIRE DES RESSOURCES HUMAINES

Ce chapitre se propose de vivre l'opération de création des services qui composent la gestion des ressources humaines et de l'entreprise.

3.1. ORGANIGRAMME

3.1.1. Notions

Un organigramme est un tableau schématique qui représente l'organisation générale d'une administration ou d'une entreprise ou de toute organisation. Ce schéma retrace les relations qui doivent s'établir de manière formelle et donne l'image des grandes liaisons ainsi que des orientations générales.

Il peut aussi se définir comme une représentation graphique détaillée de l'organisation adaptée pour la résolution d'un problème (cfr. Ordinogramme, algorithme,...) Pour le cas de l'entreprise, le problème étant identifié ou confondu à l'objet social que l'entreprise poursuit. Un organigramme montre le registre formel de l'entreprise, càd les liaisons qui sont prévues par les textes et les relations qui sont conformes aux statuts de l'entreprise. Il sert également de base dans l'orientation des autres relations informelles qui peuvent se tisser dans la vie générale de l'organisation.

3.1.2. Types d'organigramme

Il existe plusieurs types d'organigrammes, nous pouvons citer :

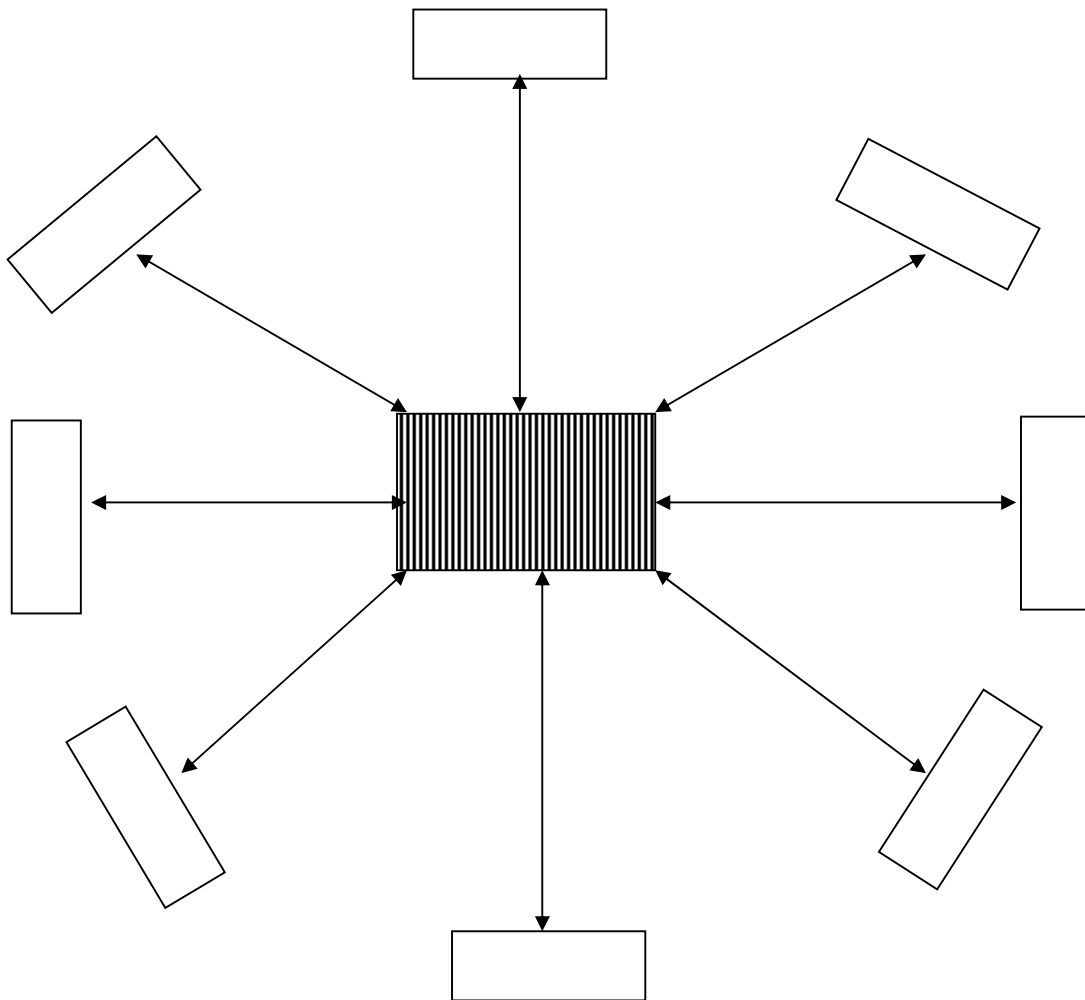
- Organigramme solaire,
- Organigramme fonctionnel,
- Organigramme matriciel,
- Organigramme divisionnel

On parle également d'organigramme hiérarchique et d'organigramme d'état major. Les organigrammes se composent de trois lignes principales.

- Ligne hiérarchique ou verticale ou structure line (position supérieure et subordonnée) ;
- Ligne horizontale, ligne de collaborateurs, agent de même niveau,
- Ligne d'état major ou structure staff ou structure d'appui ou aide.

NB. Les organigrammes modernes ont la structure Staff an d line.

1°. Figure 3.1. Organigramme solaire

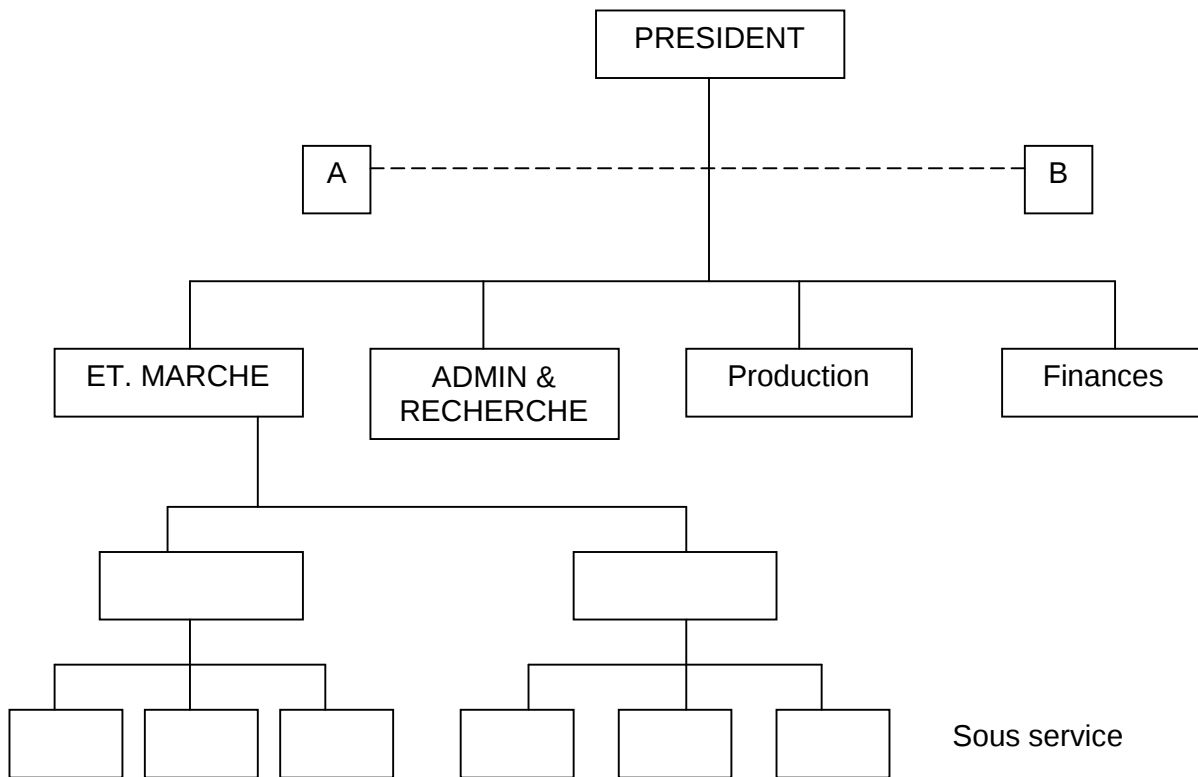


Pour ce genre de diagramme, le chef ou le patron est le centre de l'organigramme et tous les services dépendent de lui. Ceci conduit à la dictature et au paternalisme. Cette catégorie convient, pour les petites entreprises familiales et est souvent employées dans l'espionnage.

2. Organigramme fonctionnel

Pour ce cas, le patron coordonne les différents services ou directions mais chaque direction a son chef ou sa hiérarchie. Ceci conduit à une répartition des tâches ou à une autonomie de direction, l'unité étant fondée autour de la fonction.

L'entreprise est obligée d'identifier les fonctions de base au point de départ et la construction de l'organigramme se fait autour de ces unités de base qu'on peut appeler différemment, service, département, direction, unités, cellules,...

Fig. 3.2. Type fonctionnel

3°. Organigramme matriciel

Cet organigramme regroupe plusieurs organigrammes fonctionnels mais avec des recouvrements et des points de rencontre entre les services placés à différents niveaux, cfr infra.

4°. Organigramme divisionnel

Ceci est un organigramme de trusts de très grandes entreprises multisectorielles avec des ramifications sur plusieurs continents ou pour chaque continent dans plusieurs pays.

Ex: Fabrique des bateaux avec chantiers de montage dans plusieurs pays.

Les grandes maisons de fabrication des voitures. A l'intérieur de cet organigramme, il y a aussi plusieurs organigrammes fonctionnels imbriqués. Les chantiers d'un même continent forment une même zone.

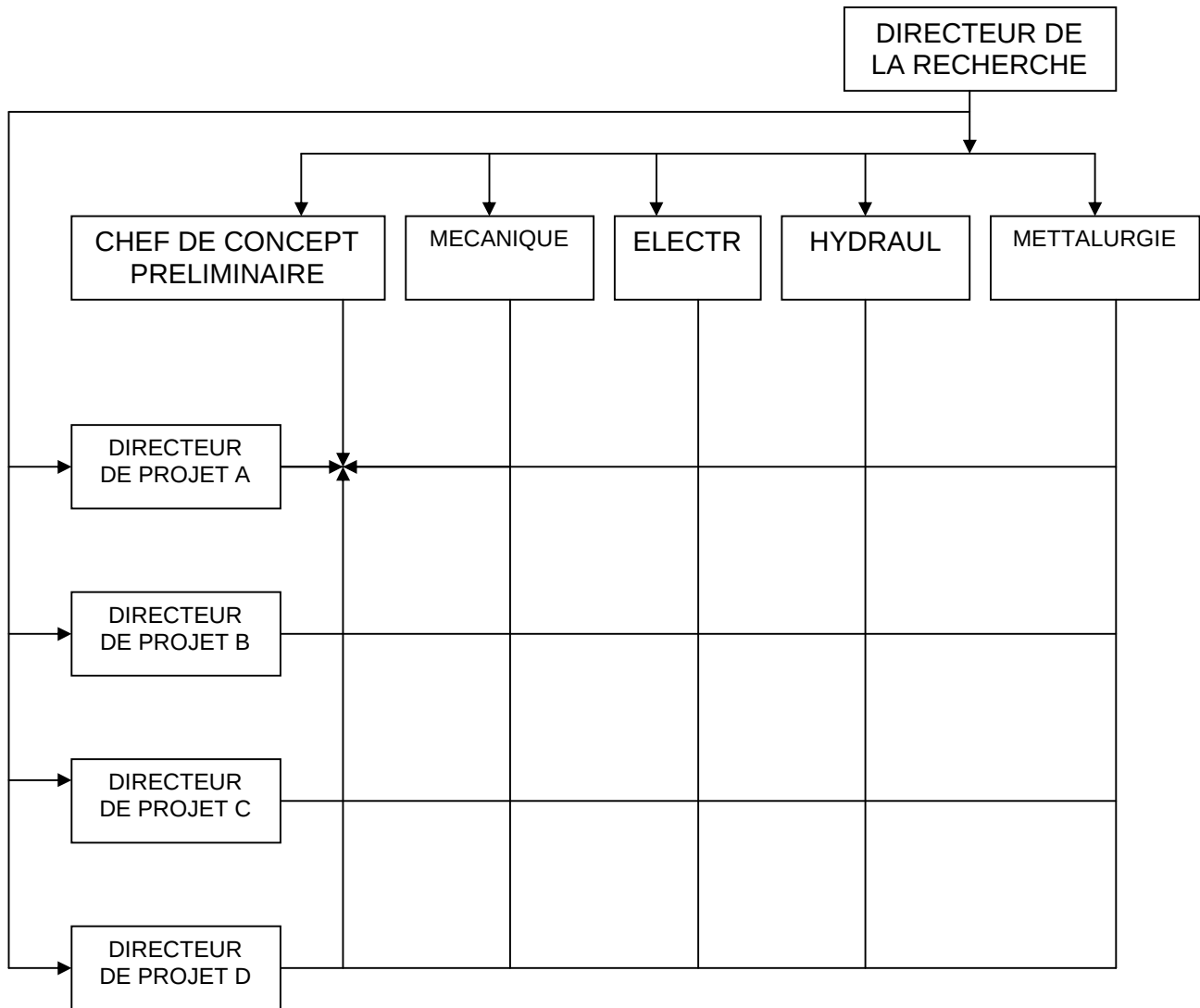
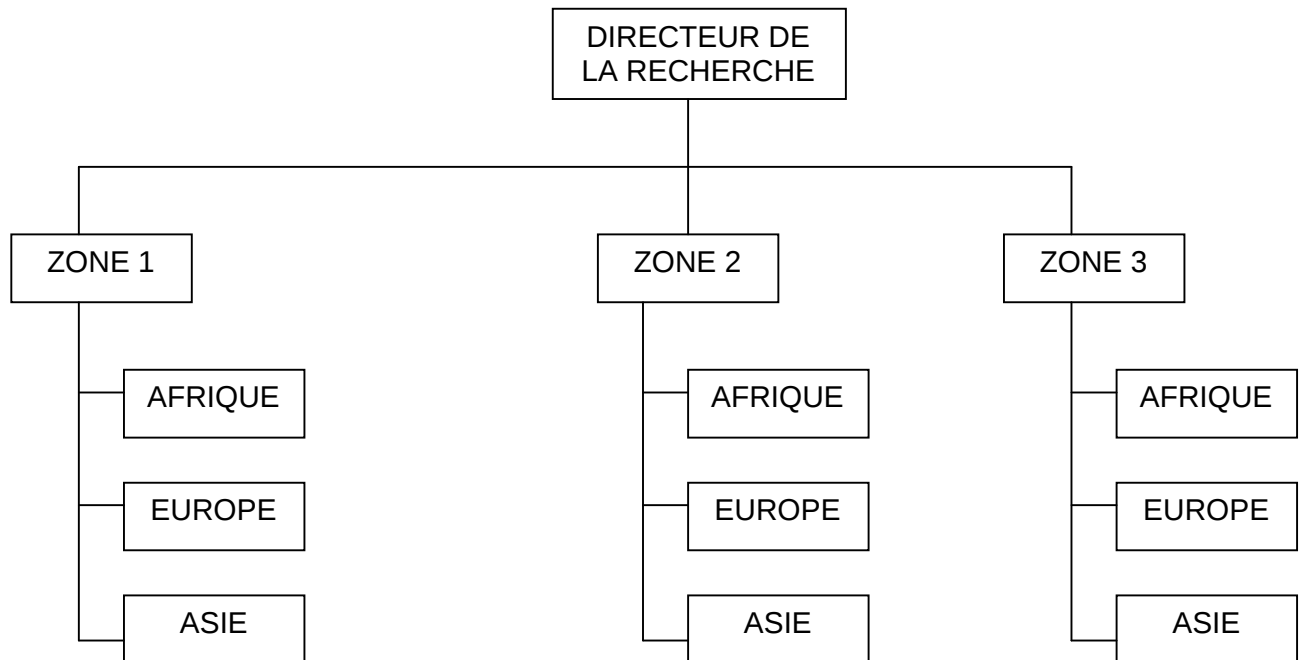
Fig. 3.3. Type matriciel

Fig. 3.4. Type divisionnel

3.2. ROLES ET SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

3.2.1. Rôle de la direction des ressources humaines

1°. Rôle de la direction des ressources humaines

Elle s'occupe des tâches suivantes:

1. Recruter les membres du personnel,
2. Les affecter à des postes de travail convenables à leur capacité,
3. Leurs fixer un mode de rémunération équitable (cfr système de motivation),
4. Leurs assurer une gestion administrative adéquate (sur le plan juridique, sur le plan social et psychologique),
5. Veiller à leur santé, leur sécurité (cfr conditions de travail pour chaque poste déterminé),
6. Cette direction doit promouvoir les moyens propres de développement de leurs capacités et de leur intelligence pour permettre de s'élever dans la hiérarchie (promotion) et de donner à l'entreprise le potentiel minimum,
7. Assurer l'application des lois et règlements sociaux ainsi que la discipline générale de l'entreprise,

8. Aider à formuler une politique claire des relations humaines, propre à créer un bon climat organisationnel.

Nous disons en bref que la mission aujourd'hui consiste pour une direction des ressources humaines à assurer la qualité professionnelle (condition de vie et motivation) et à créer un esprit de coopération entre le personnel à tous les niveaux (la cohésion sociale et fonctionnelle).

Il ne faudra pas perdre de vue de l'objectif que la gestion des ressources humaines demeure l'amélioration de l'organisation par le rendement professionnel de chaque agent.

Le chef du personnel sera l'œil du chef pour une bonne harmonie de l'entreprise, le directeur technique sera le bras du chef pour une bonne production au sein de l'entreprise et le directeur financier sera la poche du chef pour la satisfaction des employés et pour lui-même.

3.3.2. Service/ Direction des Ressources Humaines et problèmes de commandement

La direction des ressources humaines est un organe formel à compétence spécialisée, rattachée à la direction générale. Elle n'a aucune prépondérance sur les autres services en dehors des travaux purement administratifs (recrutement, affectation, gestion de carrière, ...).

Cette direction a comme principale mission d'étudier et de proposer des moyens à résoudre les problèmes humains causés par l'organisation du travail tout en fournissant à la direction générale les éléments de son problème social (décision concernant le personnel).

Cette direction devra chaque fois travailler de concert avec les autres services où sont affectés des agents de manière à éviter la dualité entre les chefs directs des agents et la dite direction.

Retenez qu'actuellement, le commandement rencontre des entorses en cours de route à cause de:

- L'influence de plus en plus accrue des représentants du personnel (syndicat, délégué, ...),

- Progrès de plus en plus croissant de la technique et de la spécialisation car les services spécialisés ont tendance à s'imposer cherchant à réduire le chef direct à un simple exécutant.

3.3.3. Organisation des services des ressources humaines

Ces services sont variables en fonction de l'importance (dimension) de l'entreprise.

Dans le cadre de grandes entreprises, on distingue quatre grands services:

- Service des relations sociales,
- Service de la gestion administrative (service du personnel),
- Service de la rémunération du travail,
- Service psychotechnique.

Actuellement, on note à côté de ces services, les services suivants: service des relations industrielles et service de recherche et développement.

1. Service des relations sociales

La mission est de préparer pour le directeur général les éléments lui permettant de définir la politique du personnel, d'en suivre les conditions d'application et de proposer des mesures nécessaires pour maintenir une morale élevée, un bon climat dans l'entreprise. Ce service peut comprendre plusieurs sections:

- Section de documentation (bureau d'étude),
- Section d'informations qui regroupe et qui rassemble les éléments de presse, les informations et qui donc maintient la culture de l'entreprise,
- Section de représentant du personnel: elle est chargée de développer les relations constructives avec le syndicat et le délégué du personnel. Et à ce titre, elle assiste et représente le DG dans différentes réunions, cela de plusieurs manières,
- Section de formation: Celle-ci peut se faire dans un centre de formation extérieur ou intérieur,

Ex: INPP ou dans le centre ou stage de professionnalisation dans certaines entreprises. Ce rôle peut être joué par un service psychotechnique.

- Section des litiges et conflits: Elle examine les litiges individuels et les conflits collectifs et tente la procédure de conciliation,
- Section des relations extérieures. Elle assure la représentation de la Direction Générale auprès des organismes extérieurs; cfr. Relations publiques.

2. Service de gestion administrative

Cette section l'occupe de plusieurs tâches parmi lesquelles nous pouvons citer:

- Réglementation du travail,
- La gestion de la main d'œuvre,
- Le salaire et la paie.

Réglementation du travail

Elle concerne toute la législation sociale et aborde également le problème dans son aspect juridique, c'est-à-dire statuts, règlement d'ordre intérieur, convention collective.

Gestion de la main d'œuvre

Celle-ci débute dès le recrutement et gère la carrière de l'agent surtout les agents subalternes, en plus elle établit et tient à jour le dossier du personnel tout en établissant des fichiers pour chaque agent.

NB. Dans certaines entreprises, ce rôle est confié aux services psychotechniques.

Salaire et paie

Comme section, elle a 3 attributions essentielles:

- Elle assure que les appointements et salaires individuels du personnel seront conformes aux règles générales de la détermination de la rémunération dans une entreprise et notifie le personnel,
- Elle calcule les appointements et les salaires en distinguant le problème des permanents et des non permanents, des sous-contrats, des problèmes, des

demi-journées et des journées entières et enfin les problèmes des heures supplémentaires,

- Elle établit la feuille de paie et gère tous les problèmes y relatifs.

Les autres services que nous retrouvons dans cette catégorie sont des services statistiques et service du service social. Ce premier service permet un suivi par traçage des graphiques et des tableaux sur l'évolution de l'entreprise, les effectifs du personnel, le recrutement et le salaire, les différents mouvements du personnel et des forces productives; bref ce service permet l'établissement du tableau de bord de l'entreprise. Le second étudie le régime de prévoyance sociale, le problème autour de calcul des impôts et fait une projection sur les conditions futures des agents après le travail ou l'emploi.

3. Service de rémunération des travailleurs

Ce service intègre tous les processus de fixation des salaires, de politique salariale et a pour mission d'adapter aussi parfaitement que possible, le travailleur à sa fonction en rémunérant l'effort et en établissant une bonne politique de motivation basée sur le salaire équitable. Il peut aussi décider de la possibilité d'affectation à tel poste de travail et de connaître les exigences et indications pour les exercices de certaines fonctions. Les méthodes de rémunération sont fixées par ce service (modalités de paiement et la gestion de tout autre problème relevant de la rémunération générale).

Fig. 3.5. Le service des ressources humaines d'une petite organisation

Organisation de la société PAPIERS FINS LIMITED

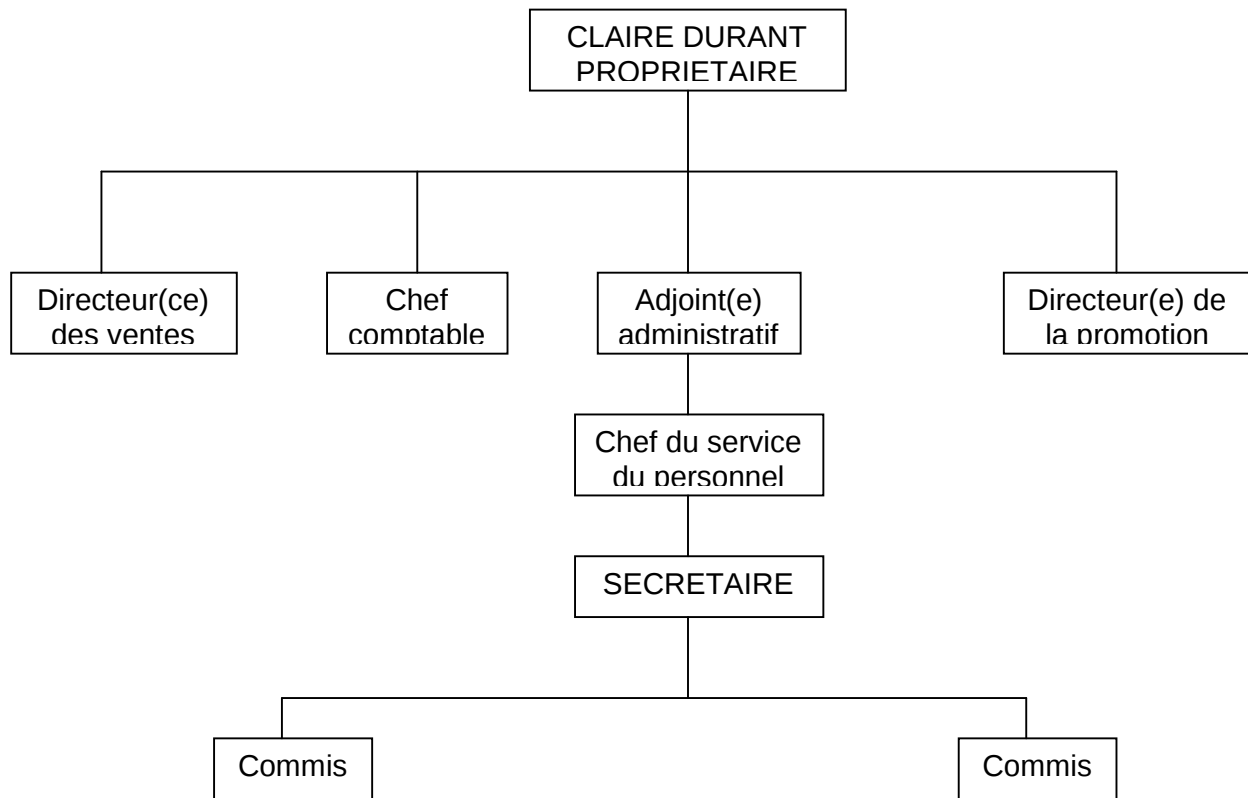
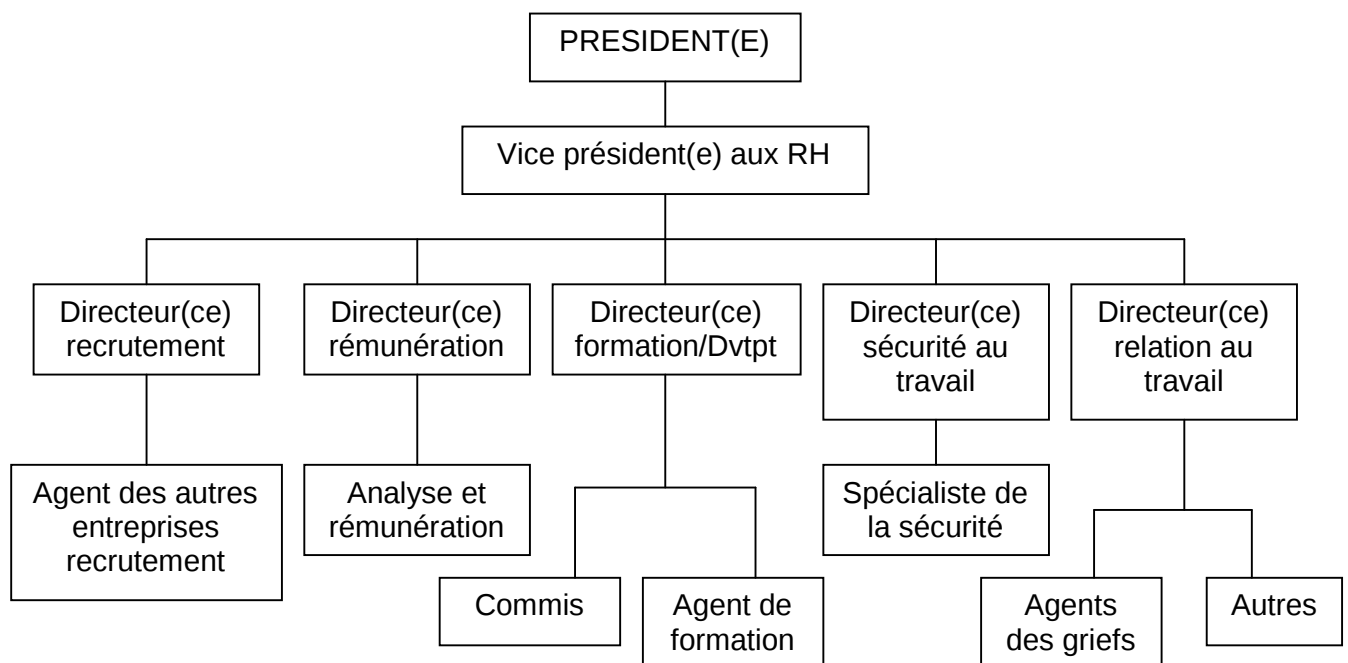


Fig. 3.6. La hiérarchie des fonctions dans un grand service des ressources humaines



3.3.4. Grandes tâches de la direction du personnel (Jean R. ISAFFO) (Synthèse)

1°. Activité d'administration

- Tâches légales, juridiques et contractuelles résultant du code du travail, de la jurisprudence, des arrêtés, des conventions collectives,...
- Tâche d'administration du personnel: gestion des dossiers, statistiques, des effectifs, tableaux de bord, bilan social,...
- Tâches financières: rémunération, paie, calcul de la masse salariale, augmentation, primes, décomptes,...

2°. Activités de gestion

- Gestion du personnel: gestion prévisionnelle du personnel, plan de carrière, mobilité du personnel, mutation, ...
- Tâche d'embauchage: recrutement, sélection et méthodes, différentes technique d'accueil et d'orientation,...

3°. Activité de conception et d'étude

- Tâches d'organisation: classification des emplois, description des postes, procédures, techniques,...

4°. Activités de promotion sociale

- Développement humain, formation, perfectionnement, promotion,...

5°. Activité de politique sociale

- Tâches de protection: hygiène, médecine du travail, condition de travail sécurité et accidents de travail,...
- Tâches sociales, légales, spontanées, culturelles et sportives.

6°. Activités de communication

- Tâches d'information et de communication interne et externe: journal d'entreprise, boîte à suggestion, circulaires, valves électroniques,...

CHAPITRE IV. LA REMUNERATION

4.1. INTRODUCTION

Pour la direction d'une entreprise, il s'avère nécessaire de déterminer en détail (les prescriptions), l'économie générale et la politique sociale (rendement et rétribution du travail. La notion de rémunération est un terme général qui englobe toute forme de rétribution (ensemble des gains), tout avantage ou toute prime qu'un agent reçoit de son service.

Il y a bonne rémunération lorsque le salaire et les autres composantes de la rémunération tiennent compte des difficultés, de connaissance du travail, du poste occupé par le travail, des circonstances de travail, de particularité liées au milieu (conjoncturel ou structurel).

La rémunération pose également un problème particulier qui peut avoir des incidences sur la vie de l'entreprise. Il s'agit des écarts entre les différents salaires des agents, cfr. La hiérarchie de salaire et les échelles.

4.2. BASE DE LA REMUNERATION

Sur le plan doctrinal, il se pose souvent la question de savoir sur quel principe se fonde la rémunération. Sur le plan doctrinal, la rémunération est fondée sur la loi de l'offre et de la demande (19^e S). Ainsi, lorsque deux patrons courraient après un ouvrier, le salaire montait. Mais lorsque deux ouvriers courent derrière un patron, le salaire baisse. A chacun son travail, à chacun selon ses besoins (communisme).

Au 20^{ème} siècle, sous la pression des organisations syndicales (les mouvements sociaux), avec l'évolution des théories marxistes, ainsi que l'intervention de pouvoir public, ce principe sera atténué et une nouvelle force de réglementation viendra organiser la rémunération.

On parlera du SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garantie); SMIL (Salaire Minimum Interprofessionnel Légal); Panier de la ménagère, hiérarchie de salaires.

4.2.1. Salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG)

Cette manière de voir a voulu mettre fin à la concurrence déloyale entre Patrons avec toutes les conséquences prévisibles ou imprévisibles sur les ouvriers qualifiés ou non. La grande question qui se pose reste de la détermination de ce minimum qui en principe est fonction de:

- Aire géographique dans lequel on travaille,
- La possibilité de l'entreprise ou de l'institution,
- Les bases statistiques comme le nombre d'enfants par famille, la production pour tout le pays PNB/tête d'habitant et le revenu national,
- Habitude alimentaire, économique et culturelle.

Retenez donc que l'accent pour le SMIG est placé sur la possibilité d'offrir au personnel œuvrant dans le même secteur, la jouissance d'un même salaire et cela après un fixing minimum, leur garantissant une vie plus ou moins aisée.

4.2.2. Salaire Minimum Interprofessionnel Légal (SMIL)

Salaire Minimum Interprofessionnel Légal. La raison majeure de changement réside dans l'intervention de l'Etat pour réglementer le domaine de rémunération par la loi. Le principe qui a présidé à la fixation d'un SMIG consiste à préciser une base de qualification professionnelle. Une rémunération qui lui convient et qui en tout état de cause assure un minimum de satisfaction de besoins individuels et sociaux de la personne humaine considérée comme telle. Le SMIL est donc fixé par le gouvernement, par le ministère ayant le travail dans ses attributions et celui-ci le fixe selon une procédure de consultation et conciliation des organisation ouvrières.

4.2.3. Le panier de la ménagère

Face aux échecs de l'intervention étatique, plusieurs tentatives visant à satisfaire les besoins individuels du travailleur ont été conçues. La réflexion à la base du panier de la ménagère était que le plus bas salaire devrait permettre à une ménagère (un ménage) de subvenir à ses besoins mensuels. Cette opération fut qualifiée de panier de la ménagère dont la composition reste à déterminer à partir de la réalité locale. Calcul du pouvoir d'achat. Cfr. modèle de 2003 à Goma.

4.3. TRAITEMENT/ SALAIRE INDIVIDUEL

Deux modes différents doivent être suivis pour le traitement:

- Salaire au temps,
- Salaire au rendement.

A côté de cela, on peut parler de salaire à la pièce pour lier la rétribution à la production d'une pièce déterminée.

4.3.1. Salaire au temps

Il s'agit d'un salaire forfaitaire fixé uniquement en fonction de la qualification du travailleur par rapport au temps passé au service. Celui-ci rémunère le travailleur proportionnellement au temps presté. Un taux journalier, taux horaire ou un taux mensuel peut servir de base pour le calcul du salaire.

L'inconvénient majeur de ce type de rémunération est qu'il ne stimule pas le rendement. Néanmoins, ce système convient pour les cas suivants:

- L'agent est en présence d'un travail bien diversifié,
- Le travail se fait à la chaîne et le rythme ne dépend pas du travailleur.

Ex: Travailler à la caisse d'une banque, rythme dépend du client

Exemple: Salaire au temps – taux- horaire 0,5h:

- Hebdo 8h X 6=48
- Mensuel 150\$
- PO: 10 – ProfFull: 89 Prof Associé: 6 à 7
- CT: 4 – 5
- Ass: 3,2
- CPP: 1 – 1,5

4.3.2. Salaire au rendement

Il s'agit d'un salaire fixé en fonction de la qualification du travailleur et surtout de sa productivité; le salaire est ainsi fonction de l'accroissement de la production. On prétend que les salaires au rendement sont plus équitables que les salaires au temps car il récompense l'ardeur du travail.

Le salaire au temps achète la force du travail tandis que le salaire au rendement achète le travail fourni. Ce dernier constitue un excellent stimulant à l'accroissement de la production. C'est vrai, toutefois, ce système de salaire au rendement ne peut être appliqué que si les normes de production, les tarifs aux pièces et les primes sont de mise (d'application).

Signalons que ces salaires ne conviennent pas pour tous les travaux, souvent de haute qualité. Nous comprenons que l'analyse du salaire à la pièce intègre le salaire au rendement sauf que l'accent pour le salaire à la pièce intervient à la fin de la production, et le prix est attribué à chaque pièce produite.

Salaire au rendement: Exemple

⇒ Production, individuelle Quantité/ personne et/heure: 5dollars/5000 pièces.

4.4. PRIMES ET AVANTAGES SOCIAX ALLOUES EN COURS DE LA CARRIERE

A côté du salaire, plusieurs avantages sont accordés aux agents ainsi que des primes; ces éléments sont accordés pour encourager, ou prendre en charge certains facteurs sociaux en facteur du bien être de l'agent au cours de sa carrière.

4.4.1. Les primes

En principe, on note deux sortes de prime:

- Prime à l'économie et
- Les primes diverses.

Dans cette deuxième catégorie, nous pouvons citer:

- Prime d'intérim,
- Prime pour prestation supplémentaire,
- Prime de risque professionnel,
- Prime de diplôme,
- Prime de représentation (jetons de présence),
- Prime de brousse,...

Toutes ces catégories ont pour but d'encourager et de sanctionner une action positive ou de couvrir un risque qu'un agent accepte de courir pour des raisons de travail.

4.4.2. Autres avantages sociaux

Les avantages sociaux dont bénéficient les agents en cours de carrière sont liés à des circonstances et varient d'une entreprise à une autre. Ils peuvent être octroyés en argent (pécuniaires) ou en nature. En principe, ces avantages sociaux sont exempts de toute imposition fiscale (non taxable). Nous pouvons citer à titre d'exemple: les allocations familiales, les frais médicaux et soins de santé, indemnités diverses, allocations d'invalidité, frais funéraires, frais d'équipement, frais de transport, octroi des crédits et avance sur traitement,...

1. Allocation familiale

Entre en ligne de compte pour l'octroi des Allocations Familiales: l'épouse de l'agent, les enfants légitimes de l'agent et pour autant qu'ils soient célibataires et en charge de l'agent. Dans cette catégorie entre également; les enfants adoptés légalement; les enfants; ceux reconnus à l'état civil, ceux des agents féminins célibataires, enfants dont ils ont la charge en vertu d'un jugement, de divorce, à condition que ces enfants participent effectivement à la famille et leur tutelle.

NB. Les enfants sont pris en considération pour octroi des allocations familiales jusqu'à 18 ans accomplis, au-delà de cet âge, l'allocation familiale n'est plus accordée que si les enfants poursuivent les études et s'ils sont en apprentissage non rémunéré ou s'ils se trouvent en raison de leur état physique et mental dans l'impossibilité de pourvoir à leur substance. Dans ce dernier cas, l'âge maximum est de 25 ans dérogation à l'idée ci-dessus évoquée l'agent de sexe féminin ne bénéficie d'allocation familiale que si son mari n'exerce aucune activité lucrative (cfr. Question de la parité dans les droits du travail).

L'allocation familiale prend effet à partir du premier jour du mois au cours duquel se produit l'événement qui y donne lieu, si celui-ci se situe après l'entrée de l'agent au service de l'institution, la location est due et acquise pour tout mois commencé et elle est liquidée au même moment que le traitement.

2°. Frais médicaux et soins de santé

C'est l'avantage accordé par certaines entreprises et trésor public. Ils sont donc en charge de l'institution qui l'accepte, les soins médicaux, les soins de santé, chirurgicaux, obstétriques, dentaires et hospitaliers, ainsi que les médicaments, les appareils orthopédiques et de prothèse (prothèse dentaire exceptée), nécessités par l'état de santé de l'agent, de son épouse et des enfants qui entre en ligne de compte pour l'octroi (les mêmes conditions pour ceux qui ont droit des AF) .

3°. Indemnité de logement

Il s'agit de l'avantage reconnu à l'agent qui n'est pas logé par le service, lequel bénéficie d'une indemnité conséquente de logement liquidé mensuellement avec le traitement. Le taux de l'indemnité de logement est fixé et réalisé périodiquement en fonction du coût réel sur le marché.

4°. Allocation d'invalidité

Lorsque l'agent est mis en disponibilité pour cause de maladie ou d'infirmité, il a droit à une allocation d'invalidité si son incapacité de travail résulte d'une maladie professionnelle ou d'un accident survenu dans l'exercice de ses fonctions. Pour la durée allant au-delà de 6 mois, c'est l'INSS qui doit prendre la charge (la sécurité sociale dans la législation sociale).

5°. Frais funéraires

En cas de décès de l'agent, du conjoint ou de l'enfant en ligne de compte pour les allocations familiales, l'institution prend en charge le coût du cercueil, coût du linceul ainsi que le transport jusqu'au lieu d'inhumation se fait au poste d'attache (lieu) où l'agent travaille. Sauf pour les agents à poste étranger. Une allocation de deuil dont le montant peut être déterminé par règlement d'administration ou par les conventions politiques se fait en fonction du grade du défunt et versé à la famille du défunt.

6°. Les frais d'équipement

En principe, au moment du recrutement, l'agent devrait bénéficier d'une indemnité d'équipement, dont les modalités d'octroi doivent être déterminées par une convention partant du grade et du coût de la vie dans le milieu d'engagement.

7°. L'octroi du crédit et avance sur traitement

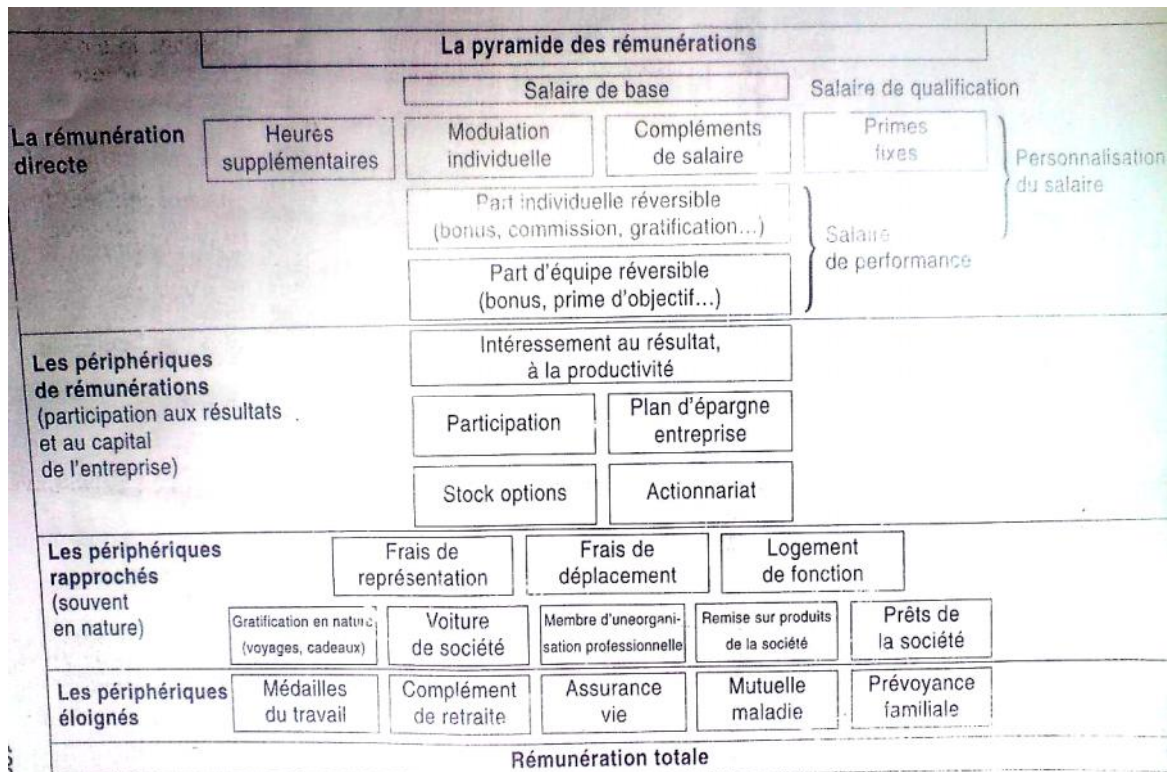
Le crédit peut être alloué à l'agent au cours de sa carrière ou au cours du mois remboursable à une échéance (période) déterminée. Une avance sur le traitement ou un crédit peut lui être accordé (l'agent) pour l'achat d'un meuble ou immeuble dont les conditions et les modalités d'octroi sont déterminées par les conventions collectives ou les règlements d'administration. Cette sorte d'avantage permet aux agents d'acquérir les biens qu'ils ne peuvent avoir par leur propre salaire dans l'immédiat et constitue un stimulant d'un grand poids (comparaison entre leasing et le crédit alloué aux agents) cas du leasing ou crédit - bail comme mode d'investissement.

8°. Les frais de transport

La gratuite du transport est assurée à l'employé pour tous ses déplacements de service. Cette gratuite se traduit par la mise à la disposition de l'agent d'un titre ou d'un moyen de transport, soit par l'octroi d'une indemnité compensatoire.

NB. En principe, lorsque l'agent habite à 3km ou plus de l'entreprise, il a droit à un transport.

Nous pouvons dire en bref, concernant des avantages qu'ils sont fonction de la richesse de l'entreprise, de la volonté manifeste des responsables qui doivent mettre leurs agents dans des conditions efficaces pour l'exécution du travail.



4.5. TECHNIQUE DE REMUNERATION COLLECTIVE

Par rémunération collective, on entend un système de primes qui sont accordées à un groupe de travailleurs formant une certaine entité distincte.

Deux cas s'observent:

1. La prime d'équipe,
2. La prime d'atelier.

Cette catégorie de rémunération se réfère au rendement lorsque l'équipe par son travail assidu a contribué à l'accroissement de la production. Ce cas s'observe encore lorsqu'on désire superposer à la rémunération de base une prime intéressant l'ensemble du personnel.

4.6. LE DECOMPTE

Communément, le décompte désigne le dernier salaire que le travailleur perçoit pour clôturer sa carrière ou sa période de travail (décompte final).

Néanmoins, tout paiement même du salaire mensuel est décompté. En d'autres termes, le décompte final c'est la dernière paie calculée en faveur du travail. Le décompte dans son calcul intègre plusieurs facteurs notamment:

- Le salaire de base (souvent le dernier qu'on a perçu),
- L'ancienneté,
- Les congés non payés,
- Les autres montants dus cfr la partie pratique.

(Exemple du décompte final)

4.7. CALCUL DU SALAIRE

4.7.1. Différentes formules de rémunération

1°. Formule de rémunération individuelle

Le salaire au temps passé au travail S (Salaire total) égal à s (petit salaire) multiplié par t (temps passé au travail).

Principe: Le salaire est proportionnel à la durée du travail. En général, l'unité de temps peut être l'heure ou le mois.

$$S = s \times t$$

2°. Salaire du rendement

Salaire aux pièces

$$S = p \times n$$

Le principe est que le salaire payé est proportionnel au travail.

S= Salaire total

p= Prix par pièces (rémunération/pièces)

n= Nombre des pièces fabriquées

*** Salaire différentiel aux pièces de TAYLOR**

Le principe est qu'on attribue à chaque travailleur un temps standard. Ce travail est rémunéré à deux tarifs très différents selon que le temps standard a été respecté ou non. Ce système vise à assurer à l'ouvrier un salaire élevé dans le 1^{er} cas et à lui infliger une pénalité dans le second cas.

Ex: Nous avons un salaire horaire de 3,75Fc. Le salaire journalier au temps est de 30Fc sachant que par jour il y a 8 heures de travail. La production standard pour un jour est de 60 pièces.

Données: $S/h = 3,75Fc$ $\geq 60 \Rightarrow P_1 = 0,70Fc$

$S/Jrs = 3,75Fc \times 8h$ $\leq 60 \Rightarrow P_2 = 0,40Fc$

Production pour 1jour: 60 pièces

Si cette production est atteinte ou dépassée, chaque pièce est payée à l'ouvrier à 0,70. Sinon, la pièce n'est rémunérée qu'au tarif P_2 : 0,40Fc.

N°	Nombre de pièces	Rémunération	Taux horaire
1	50	$50 \times 0,40$	$\frac{50 \times 0,40}{8h} = 2,5$
2	60	$60 \times 0,70$	5,25
3	70	$70 \times 0,70$	6,125
4	80	$80 \times 0,70$	$\frac{70 \times 0,70}{8h} = 7$

3. Formule de salaire mixte

Principe

La rémunération comprend deux éléments

- Un élément fixe, le salaire de base assure aux travailleurs un minimum horaire,
- Un salaire variable: une prime proportionnelle à la production.

1^{ère} variante de ce modèle**1^{ère} formule**

$$s = st + np$$

Elle comporte outre un salaire horaire de base, une prime par pièces produites.

2^{ème} formule

En plus du salaire de base, on attribue une prime par pièce dépassant un nombre minimum fixe (n^0).

$$S = ST + p(n - n^0)$$

- *Le salaire à prime basé sur l'économie des temps réalisé*

Sur ce point, on note trois types de formules que nous n'allons pas développer ici:

1. La formule de HALSEY WILLANS,
2. La formule de YORK,
3. La formule de ROWAN.

Cfr Charles MULLS, l'économie des Entreprises.

Principe

L'ouvrier est payé au temps passé au travail (t) mais s'il a fini avant le temps prévu (T), il touche en plus une fraction u salaire économisé.

$$S(T-t) = s(T-t)$$

Pour T , le salaire total est toujours égal à $S.T$

$$S = S.t$$

4.7.2. Formule de rémunération collective

Souvent l'individualisation de la rémunération ou de leur complément variable n'est possible ni même souhaitable:

- Parce qu'il est impossible d'isoler la part que chaque salarié prend au progrès ou au résultat de la production;
- Parce qu'une récompense collective peut présenter plus d'aptitude à créer un esprit d'équipe et à promouvoir une émulation de tout le personnel.

C'est pourquoi on trouve en pratique des formules très diverses de rémunération collective. Il faut noter que la prime peut être uniforme pour le personnel de toute une entreprise ou au contraire différencier par atelier, équipe ou section.

On distingue dans cette série:

1. Participation à l'accroissement de la productivité. Cfr les primes d'intéressement,
2. La rémunération par équipe autonome.

L'entreprise, en principe, est divisée en éléments homogènes ayant entre eux le rapport des fournisseurs aux clients.

Ce système fut appliqué par l'Industriel Tchèque RIMAILHO et HYACINTHE DUBREUIL.

Ce système est destiné à aiguïser le sens de la responsabilité auprès du personnel et réagit contre l'indifférence et la dépersonnalisation du travail.

Chaque équipe décide de la répartition des salaires entre ses membres;

NB. Il repose à la fois sur une comptabilité analytique très poussée et sur l'état d'esprit que chaque chef sait créer au sein de son équipe.

3. LA FORMULE de salaire proportionnel (cfr l'industriel Français SCHUELLER).

Il a eu l'idée de faire varier la masse totale de salaire avec le chiffre d'affaire réalisé. On fixe un rapport invariable correspondant à la part normale de la main d'œuvre dans le prix de vente des produits finis.

NB. La pratique la plus appliquée reste la mensualisation avec ses deux positions traditionnelles.

- Les horaires: ouvrier payé par heure,
- Les mensuels: employé payé au mois.

Plusieurs éléments interviennent et sont visibles dans le bulletin de paie ou fiche de paie (feuille de paie). Ce document permet de voir les grandes rubriques qui interviennent dans le calcul de salaire et reprend donc en détail, et les rubriques, et les sommes que doit recevoir le travailleur. Nous pouvons citer:

- Salaire de base (taux journalier, taux horaire, taux mensuel),
- Les avantages sociaux (ceux-ci diffèrent d'une entreprise à une autre),
- Les différentes primes,
- Les retenues qui comprennent les avances sur salaires, les montants dus à l'entreprise, les paiements des différentes taxes et autres impositions; bref les différentes déductions,
- Les soldes. A la fin on obtient un Net à payer qui doit être accordé à l'agent, au jour prévu et au lieu de travail.

NB. Lorsque les heures supplémentaires sont tenues en compte, elles doivent être considérées avec leur pondération. Il en est de même pour les heures de nuit. Retenons que les congés sont payés lorsqu'ils sont déterminés par la loi et les règles d'entreprise qui stipulent clairement le jour; les montants doivent être inclus dans le calcul pour le respect de la législation.

Grilles de rémunération en annexe ou dans le TP.

- Salaire de base
- Salaire Brut
- Salaire Net
- Retenus

4.8. ROLE DE LA DIRECTION DU PERSONNEL EU EGARD A LA REMUNERATION

Cette direction joue principalement 3 rôles:

1. Le secteur du choix de la politique salariale (stratégie salariale),
2. Dans la détermination du système de rémunération,
3. Fixation du salaire individuel.

a. Choix d'une politique salariale

La direction doit fournir les éléments de base et doit donner les principes qui serviront à guider l'action autour de:

- La réglementation de salaire en vigueur dans un pays (SMIG:SMIL),
- Niveau et mode de rémunération,
- Niveau d'intéressement des travailleurs (à une politique de productivité).

b. Détermination du système de rémunération

En accord avec les différentes directions de l'entreprise, la direction des rémunérations pour chaque groupe de travailleur c'est-à-dire fixation de base et modalité d'application en vue de l'obtention des résultats escomptés. Ces directions interviennent également dans le contrôle au moyen des statistiques périodiques et s'assure que les normes de travail ont été correctement appliquées. Cette intervention est purement technique et de contrôle c'est-à-dire basée sur les interactions au sein du système et le problème de feed back.

c. Dans la fixation du salaire individuel

Dans le cadre fixé par le plan de rémunération, c'est aux directions et aux services qu'il appartient de fixer le salaire de base de leurs personnels dans une concertation générale.

La direction des ressources humaines doit vérifier les propositions en vue de voir leur conformité par rapport aux directives données. Cette direction des ressources humaines a donc la grande charge de coordination des informations basées sur des statistiques fiables et périodiques, visant un contrôle adéquat pour une harmonie dans la gestion du personnel et un accroissement de productivité au niveau de toute l'entreprise.

CHAPITRE V. EVALUATION DU PERSONNEL

Le processus d'évaluation possède presque les mêmes essences que le contrôle. Dans les objectifs du contrôle, il s'agit de vérifier la mesure de réalisation par rapport à des objectifs préétablis et cela moyennant la comparaison.

L'évaluation constitue donc une étape délicate lorsqu'il s'agit de l'homme dans l'exercice de ses fonctions. Dans les résultats s'observent les écarts qu'il est bienveillant d'étudier surtout dans le but de corriger les actions.

En effet, dans l'exercice d'une même fonction, les travailleurs obtiennent des résultats différents suivant leur tempérament et leur capacité. L'appréciation du personnel a pour but d'estimer la valeur relative des agents face à leur tâche. On parlera de la notation, de la cotation ou du Merit rating.

NB. Ces dernières années, le souci croissant de la qualité et du rendement pour le personnel ainsi que le souci pour tous et surtout pour le chef de connaître leurs subordonnés en vue de résoudre leur problème de cotation ont fait mettre en lumière l'importance des notations précises, objectives et sûres.

D'où plusieurs grilles, tableaux et graphiques permettant d'asseoir cette appréciation. L'appréciation reposant sur la comparaison d'un travailleur à un autre est mauvaise car il y a plusieurs inconvénients dans le sentimentalisme du chef qui peut être fondé sur la sympathie ou l'antipathie avec le risque de mal juger. Dans le but de lutter contre cette irrationalité, les managers des pays anglo-saxons ont proposé la méthode d'appréciation basée sur le système de mérite appelée Merit Rating.

5.1. LES FACTEURS D'APPRECIATION

5.1.1. Le choix de ces facteurs

Ce choix est fonction des éléments pris en considération lesquels varient suivant la nature de la fonction et les conditions de travail de l'entreprise.

Néanmoins, les aspects de l'activité professionnelle qu'il faut envisager dans cette appréciation sont les suivants:

- Valeur en quantité et en qualité,

- Les qualités qui ont une incidence directe sur le travail exemple: connaissance professionnelle, ordre, stratégies et méthodes, assiduité au travail, ponctualité,...
- Les qualités que la Direction désire encourager ou celles qu'il est utile de connaître du point de vue de la promotion. Exemple: connaissances générales, le sens de commandement, sens de responsabilité, esprit d'initiative, sens de relation,...

Le nombre de facteurs d'appréciation retenu dans le canevas d'appréciation est généralement variable, retenez que si ce nombre est réduit, il y aura des difficultés à rendre compte de toutes les caractéristiques de la fonction, d'où le risque de faire une cotation incorrecte.

De même, si le nombre de critères est trop grand, l'appréciation sera dispersée. On aura de la peine à rendre compte des caractéristiques essentielles visées par l'entreprise.

Sur le plan pratique, il est conseillé d'utiliser un canevas qui comporte 14 à 15 facteurs d'appréciation (maximum):

*** Conditions pour les critères d'appréciation**

- Il faut que chaque critère soit défini nettement pour éviter toute ambiguïté,
- Il faut éviter les critères impliquant une appréciation subjective,
- Chaque critère donné ne doit pas viser plusieurs qualités différentes.

5.1.2. Choix du canevas d'appréciation

Les exigences du travail varient avec la fonction exercée, d'où il convient de déterminer les grandes rubriques, les catégories professionnelles qui relèvent d'un canevas d'une notation commune. Généralement sur le plan classique, on définit un ou trois niveaux de cotation.

- L'un pour la fonction de commandement,
- L'autre pour la fonction d'exécution,
- L'autre pour les agents de maîtrise.

5.1.3. Graduation des facteurs d'appréciation

Comme nous l'avons souligné, il faudra éviter des appréciations en termes généraux. Pour cela, il faut déterminer en ce qui concerne chaque terme d'appréciation, un certain nombre de degré clairement défini. Ces différents degrés permettent à l'appréciateur de fixer la position du travailleur sans risque d'erreurs sérieuses. L'expérience a conduit à déterminer 4 à 6 degrés et on peut alors établir la fiche de cotation du travailleur sachant que par facteur, il existe 5 degrés différents d'appréciation.

a)	E	TB	B	AB	Me	Ma
	1	2	3	4	5	6

5.1.4. Pondération des facteurs d'application

Tous les facteurs retenus ne peuvent pas avoir la même importance dans l'entreprise, par exemple, l'agent technique aura un comportement jugé secondaire alors que l'agent de marketing ce comportement est jugé indispensable. Ainsi donc, tous les facteurs devront être pondérés suivant leur importance relative dans le service du travailleur et les coefficients de pondération sont fixés en accord avec les chefs de service lesquels sont qualifiés par leurs expériences dans les travaux de l'entreprise. A ce travail doit être associé le responsable du personnel.

5.1.5. Utilisation de la feuille de notation (cotation)

En principe, la notation relève du domaine du chef direct du travailleur. Celui-ci doit connaître avec précision le système et les modalités utilisées dans la notation. Nous noterons comme condition pour une notation convenable le fait qu'elle soit basée sur:

- Les faits et résultats habituellement constatés et non sur les possibilités de l'intéressé, c'est-à-dire la notation se base sur ce qui est produit et non sur ce que l'individu est capable de produire; pas sur l'idéal mais sur la réalité,
- Les faits que l'appréciation doit tenir compte uniquement de l'exécution du travail en dehors de toute considération de la position de l'employé dans l'échelle de l'emploi,

- L'appréciateur doit éviter de créer de nouveaux facteurs en se basant sur des jugements de facteurs. Chaque facteur doit être jugé indépendamment des autres.

NB. L'appréciateur peut être influencé par son tempérament à noter avec beaucoup d'indulgences ou de sévérité ou encore se limiter froidement aux zones moyennes. Cela peut rendre la méthode inopérante et fausser les résultats.

Fig. Modèles de fiche avec échelle d'évaluation annexe

5.2. CONDITION D'APPLICATION DU SYSTEME DE NOTATION

La réussite ou l'échec du système de notation dépendra des conditions dans lesquelles il est appliqué. En général, il faut apporter un grand soin à l'élaboration du canevas d'application et la détermination des coefficients de pondération pour chaque facteur. Bien qu'il peut arriver qu'il y ait quelques insuffisances, lorsqu'on a fait précéder l'élaboration par une étude préalable, les risques d'erreurs sont minimales.

Retenez néanmoins que les sources d'erreurs se trouvent dans l'homme qui applique le canevas de notation. D'où il faut une formation antérieure et une préparation minutieuse. Cette préparation doit viser l'ensemble de travailleurs et surtout les responsables appelés à procéder à la notation.

5.3. PRECAUTIONS À PRENDRE POUR OBTENIR LES RESULTATS ESCOMPTEES

S'agissant des précautions à prendre, il faudra:

- Créer au préalable un climat de confiance entre le chef et ses subordonnés et de plus informer complètement du système pour que les employés soient convaincus des intérêts afin qu'ils se décident à appliquer le système de notation,
- Initier les gens chargés de la notation sur les techniques modernes de la notation pour une utilisation correcte de la feuille de notation. Car sa mauvaise utilisation peut influencer négativement sur le système,
- Que par la notation, le chef juge équitablement et procède aussi à l'éducation du personnel pour une amélioration individuelle et collective. La fiche de notation est égale à la fiche d'éducation. Il faut que cette notation se fasse

périodiquement et la fin de l'année est la meilleure période car l'entreprise formule ses objectifs, sa planification qui, en principe débute avec la nouvelle année.

*** Avantage de la méthode analytique d'évaluation**

Nous pouvons retenir que l'appréciation du personnel résulte de l'étude et de l'ensemble des points précis formulés par la feuille de notation. Elle se réfère à divers contrôle tout en donnant des sérieuses garanties d'exactitude. Cette appréciation constitue un moyen d'assurer une juste amélioration car elle permet de renseigner utilement le personnel sur les qualités dont il doit faire preuve dans l'exercice de ses fonctions. Elle fournit une bonne base précieuse pour l'élaboration des programmes de formation et ou de promotion.

Enfin, elle est un élément de formation, de perfectionnement tant du côté des chefs que des employés en contribuant à l'amélioration des connaissances, de leurs responsabilités et de la Gestion des Ressources Humaines.

5.4. QUELQUES CAS SUR L'EVALUATION

- Evaluation du personnel cas de la SNEL,
- Evaluation des TFC et rapports de stage dans les universités et instituts supérieurs de la place, commentaires ISMGL, ISIG et UNIGOM.

CHAPITRE VI. LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Dans la gestion quotidienne des entreprises, la connaissance du climat organisationnel est importante car elle permet de connaître l'ambiance et la tension qui y règne. Plusieurs paramètres doivent être observés:

- Paramètres significatifs et
- Paramètres statistiques,

Tout cela dans le but de créer un système de tableau de bord qui vise à tout moment à connaître le climat organisationnel? Nous aborderons tour à tour le problème de la motivation, de la qualité de vie au travail, de la communication, du stress, du counseling, et de la discipline dans le travail.

6.1. MOTIVATIONS

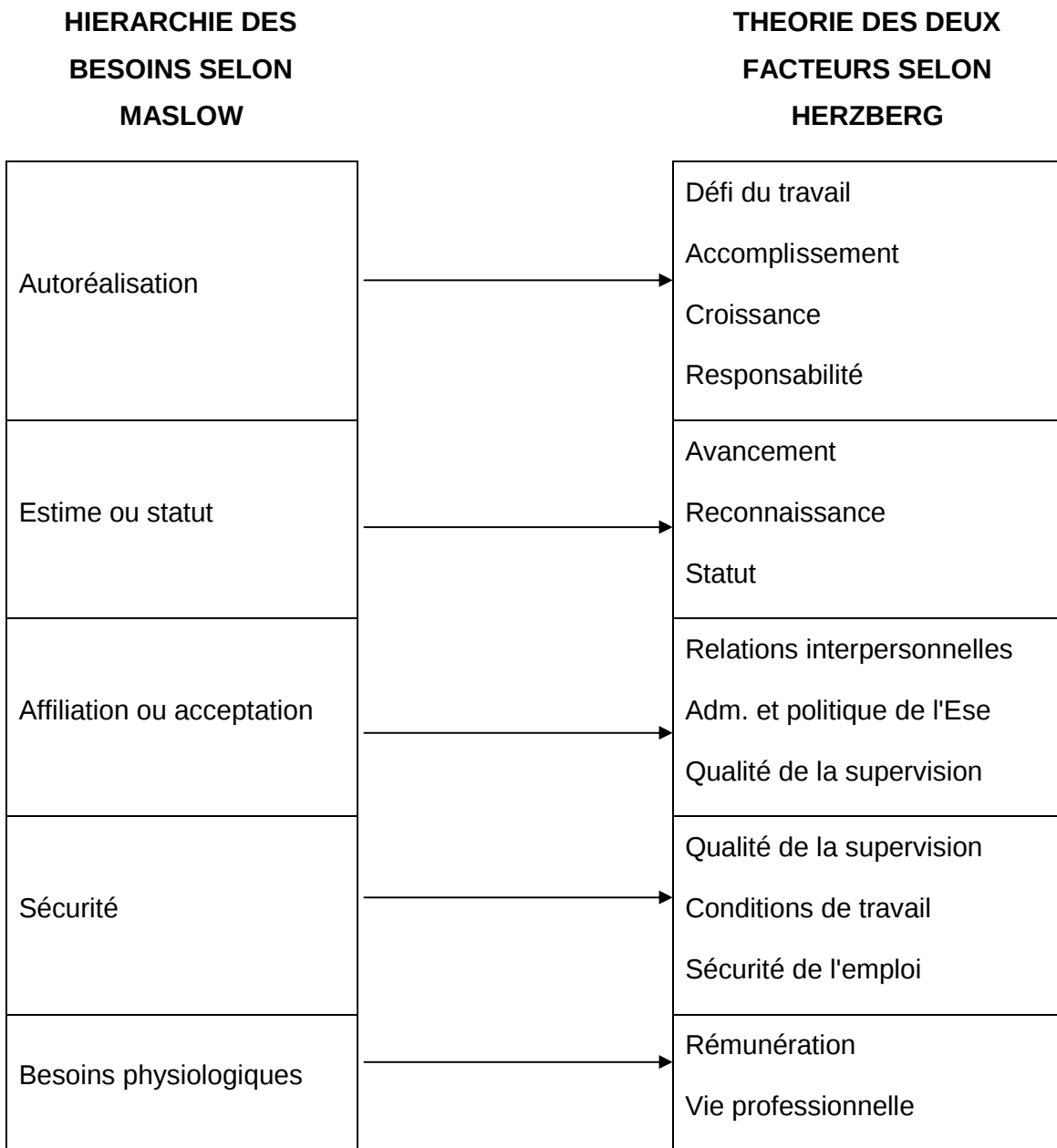
6.1.1. Introduction

L'homme n'est pas à considérer comme une machine, il est un être humain doué de raison, des besoins et de sentiments. Pour l'exécution efficace de son travail, celui-ci nécessite la combinaison de plusieurs facteurs matériels, intrinsèques, extrinsèques, psychosociologiques ou liés au management.

Ainsi, l'homme ne répond pas seulement sur base des motivations extérieures mais pose des actions qui viennent de mobiles internes liés à la valeur du travail. Ex: La stabilité de l'emploi peut être un facteur de motivation là où le salaire est minime.

Nous pouvons citer comme facteurs: le bon salaire, les bonnes conditions du travail, l'estime des autres, l'estime de soi, le travail en lui-même, l'épanouissement de sa personne. Le problème de motivation plonge dans celui de la satisfaction en général laquelle a des bases dans la psychologie sociale et dans la connaissance de relations humaines et des besoins humains.

COMPARAISON DES THEORIES DE MASLOW ET DE HERZBERG



H. KOONTZ et C. O'DONNELL, Management principes et méthodes de gestion , éd. Mac Grawhill, Toronto, sd, p.470

NB. Sortes de motivations²

On distingue généralement deux sortes de motivations: la motivation matérielle ou extrinsèque et la motivation intrinsèque. Les deux groupes différents en ce que les motifs intrinsèques au travail renferment ceux -là que l'on éprouve par le nature même du travail, son essence. Ex la participation: la sécurité de travail ou la stabilité de l'emploi. Il s'agit de ces mobiles qui dérivent de ce en quoi consiste le travail.

Tandis que les motivations extrinsèques sont ceux qu'on éprouve non pas par ce en quoi consiste le travail, mais bien par ce qu'il rapporte ou permet d'obtenir indépendamment de ce qu'il est. Ex les rémunérations et les conditions de travail. La motivation dite managériale est celle qui se réfère aux pulsions créées par une pratique d'un leadership, une participation active et consciente résultant d'une bonne gestion.

Il existe plusieurs autres réflexions qui ont été abordées avec les auteurs ci-après:

1. Vroom,
2. Likert,
3. Autres combinaisons.

6.1.2. Formation et perfectionnement

1°. Définition

Du sens large, le terme formation désigne l'ensemble d'actions qui tendent à la valorisation du personnel qu'il y ait ou non promotion. Le domaine de la formation s'étend ainsi à l'éducation générale, l'enseignement, formation pratique, stage de perfectionnement,...

Au sens strict et restreint, il y a formation quand l'activité prépare le candidat à une connaissance nouvelle dans le but de lui faire obtenir une promotion. Généralement, on parle surtout du perfectionnement lorsque le personnel poursuit l'obtention des connaissances nouvelles, des aptitudes nouvelles à acquérir.

² CHIMERHE M., Essai d'analyse et d'évaluation du degré d'intégration des techniques de motivation intrinsèque (managériale) au sein du personnel exécutant de la SOTEXKI KISANGANI, Mémoire L2 SPA, FSSAP, UNIKIS, 1990-1991, p.10

2°. Raisons d'être et procédure de formation

Les motifs poussant le chef d'entreprise à organiser une formation sont:

- Le désir d'améliorer la propriété en valorisant le capital humain,
- La volonté de faire évoluer le personnel,
- La volonté d'introduire des nouvelles méthodes dans l'organisation,
- La possibilité d'offrir à chacun des occasions d'améliorer sa culture,
- L'enrichissement des tâches ou enrichissement des postes.

Comme préalable à examiner par l'entreprise voulant organiser une formation, il faudra considérer la situation actuelle ainsi que le projet à court et à moyen terme. Il faut également considérer la situation actuelle ainsi que le projet à court et à moyen terme. Il faut également considérer l'opportunité comme un préalable majeur tout en se basant sur la conjoncture économique, nationale et internationale de la profession et de la région.

Pour faire la formation, le service des relations humaines doit préparer un état évaluant les besoins de l'entreprise en matière de formation. Plusieurs possibilités sont offertes pour l'organisation de la formation; l'entreprise peut:

- Procéder à une organisation interne de la formation, c'est-à-dire créer un centre à l'intérieur de l'entreprise où les agents seront formés par d'autres;
- Faire appel à des organismes et organismes extérieurs, spécialisés ayant une expérience de terrains,
- On peut aussi envoyer les agents en stage ou en recyclage.

3°. Analyse méthodique des besoins de formation

Cette partie a pour but de connaître les besoins collectifs et particuliers en matière de formation. Trois phases peuvent être retenus pour cette analyse:

- L'analyse des capacités des personnes,
- Tableaux ou histogrammes des âges des plans d'action de la formation à appliquer.

4°. Les stages et formation

Il existe plusieurs sortes de formation allant du stage d'étude jusqu'à l'organisation du recyclage spécialisé.

*** Stages d'étude**

Il s'agit de stage prévu par la plupart d'écoles techniques spécialisées à la fin de cycle au niveau supérieur et universitaire. On parle d'un stage à double commande lorsque le stagiaire l'aborde dans un domaine précis de sa spécialisation.

*** Stage professionnel de promotion**

Il s'agit d'une période pendant laquelle un candidat s'exerce à avoir des connaissances indispensables à l'exercice de nouvelles fonctions qui lui seront confiées.

*** Stage d'information**

Il consiste souvent en des visites de voyage, de mission ou des rotations au sein des différents services.

*** Stage de production ou de vacances**

Ce type de stage concerne deux groupes de candidats dont les objectifs sont soit un accroissement d'argent supplémentaire, soit de lier les caractères pratiques à la théorie longtemps apprise. Il s'agit donc de ceux qui cherchent à améliorer leur situation financière ou travaillant pendant les vacances ou encore ceux qui estiment que les connaissances apprises à l'université sont insuffisantes et doivent être complétées par la connaissance du monde ouvrier.

*** Stage d'essai ou de probation**

Il relève d'un contrat d'essai caractérisé par le fait qu'on peut y mettre fin sans préavis tant du côté du salarié que du côté de l'employeur. On parle de recyclage lorsque la formation ou le stage vise une adaptation ou une réadaptation face aux évolutions technologiques et scientifiques de l'environnement du travail. Ex. le congé sabbatique du prof de l'université.

6.2. QUALITE DE VIE AU TRAVAIL Q.V.T

6.2.1. Notions

1°. Définition

La QVT est une approche visant à assurer aux travailleurs une bonne supervision, des bonnes conditions de travail, un bon salaire et de bons avantages sociaux, de même qu'un travail intéressant, stimulant et satisfaisant.

Le processus QVT passe par deux facteurs lorsqu'il a atteint un degré élevé:

- Une philosophie des relations entre les employés qui encouragent les efforts de QVT, lesquels sont une mesure prise par les organisations pour fournir les meilleures possibilités d'influencer leurs employés et leurs conditions,
- Un recours aux idées des employés, aux travaux d'équipe ainsi qu'aux techniques impliquant:
 - o La redéfinition des emplois,
 - o La pleine participation,
 - o La motivation durable.

6.2.2. La définition des postes

Le rendement des individus est façonné du moins en partie, par la façon dont leur poste a été conçu et, par conséquent, par les caractéristiques de leur emploi.

Éléments de la définition des postes

Trois éléments permettent de définir un poste:

Les éléments organisationnels, les éléments environnementaux et les éléments comportementaux.

Eléments organisationnels	Eléments environnementaux	Eléments comportementaux
– Approche mécanique – Flux du travail – Pratique du travail – Ergonomie	– Habileté et disponibilité de la main d'œuvre – Atteintes sociales	– Autonome – Variété – Identité de la tâche – Signification de la tâche – Information – rétroaction

Techniques de conception des emplois et des postes

Deux opérations sont notées, la sous- spécialisation entendue au sens de simplification du travail, un emploi est scindé en deux après élimination des tâches non essentielles et la sur spécialisation qui exige un niveau d'instruction très élevé. Elle paraît moins intéressante à cause du risque de routine.

Les techniques pour redéfinir les emplois sont les suivantes:

1. Rotation des emplois – relations des postes de travail ou affectation à différents postes,
2. Elargissement des tâches ou regroupement des tâches,
3. Enrichissement des tâches ou la valorisation des tâches. Il se distingue de deux: 1^{ère} technique en ce qu'il porte sur le contenu même des tâches,...

Pour ce faire, on augmente le niveau de responsabilité, d'autonomie et de contrôle des travailleurs par rapport à son travail, c'est un enrichissement vertical, par opposition à l'enrichissement horizontal qui ne fut qu'ajouter des tâches reliées aux premières, l'enrichissement vertical ressorti plutôt à l'élargissement des tâches et devrait être comme tel, pour éviter toute confusion. L'élargissement est un ajout des tâches tandis que l'enrichissement tend à l'augmentation des responsabilités.

6.2.3. Exemple de QVT 1: Le cercle de qualité (CQ)

Les cercles de qualité sont des petits groupes d'employés qui se rencontrent régulièrement avec leur "leader" afin d'identifier et résoudre les problèmes liés au travail.

Lorsque les CQ ont vu le jour au Japon, on les appelait des "cercles de contrôles de qualités" parce que leur 1^{er} objectif était d'améliorer les qualités des produits manufacturés au Japon.

Comme caractéristiques, ces cercles sont:

Volontaires (appartenance); formation préalable, surtout sur les diverses approches de résolution de problèmes (Brainstorming, diagramme de causes à effets, outils statistiques); choix libre du problème par les membres du CQ.

6.2.4. Exemple du QVT 2: Système sociotechnique et l'ergonomie

L'ergonomie (développée plus en Allemagne de l'Ouest) est une étude des relations biologiques entre les attributs physiques des travailleurs et les exigences physiques du travail.

L'objectif est de réduire la tension physique et mentale et à augmenter la productivité et la QVT.

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| • Action de lever | Restructuration des tâches |
| • Action de se pencher | Arrangement des équipements |
| • Action d'atteindre | Eclairage |

Le système sociotechnique renvoie aux interventions, dans la situation de travail, pour restructurer le travail, les équipes de travail et les relations entre les travailleurs et la technologie utilisée dans leurs emplois, en vue d'une harmonisation entre eux.

Parler de la qualité de vie au travail suppose une amélioration sensible non seulement des conditions de travail mais aussi des possibilités accordées aux agents dans leur épanouissement.

6.2.5. Aménagement de temps de travail

L'histoire de temps de travail de l'ouvrier indique que sans cesse, ce temps subit des aménagements dans le sens d'élargir la peine de l'ouvrier.

Au commencement, il n'y a pas de dispositions pour limiter le temps de travail; les hommes oeuvrant nuit et jour surtout dans le domaine de mines.

Avec la révolution industrielle, cela s'est encore accru. Cependant, les aménagements interviendront avec la pensée socialiste qui voudra que les heures soient limitées jusqu'à 8 heures de travail par jour et 48 heures par semaine.

L'évolution moderne cherche à diminuer sensiblement les heures de travail surtout pour les pays riches qui sont à la phase de la consommation. Mais pour les pays africains sous-développés, cette conception est encore à décourager car nous devons encre beaucoup travailler pour accroître les richesses et le bien être social, cela suppose un travail ardu et rémunérateur (le tout reposant sur l'établissement d'une base sécuritaire.

6.2.6. Aménagement des conditions de travail

Pendant que le temps de travail subit les aménagements, les conditions de travail également évoluent. C'est ainsi qu'il a fallu:

- Créer des conditions techniques et technologiques pour faciliter le travail (l'automatisation, robotisation, mécanisation),
- Créer aussi des outils de pointe avec des possibilités quasi -illimitées,
- Créer des conditions d'hygiène et de protection de l'homme dans l'entreprise (sécurité au travail, équipement de travail, salopette, casque, bureau climatisée,...)

En définitive, tous ces points constituent des conditions de motivation qui participent à l'amélioration de climat organisationnel, et partant, influencent favorablement la rentabilité de l'entreprise.

6.3. COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE

Fig. 6.1. Schéma de la communication G.R. TERRY et FRANKIN, op.cit, p.417

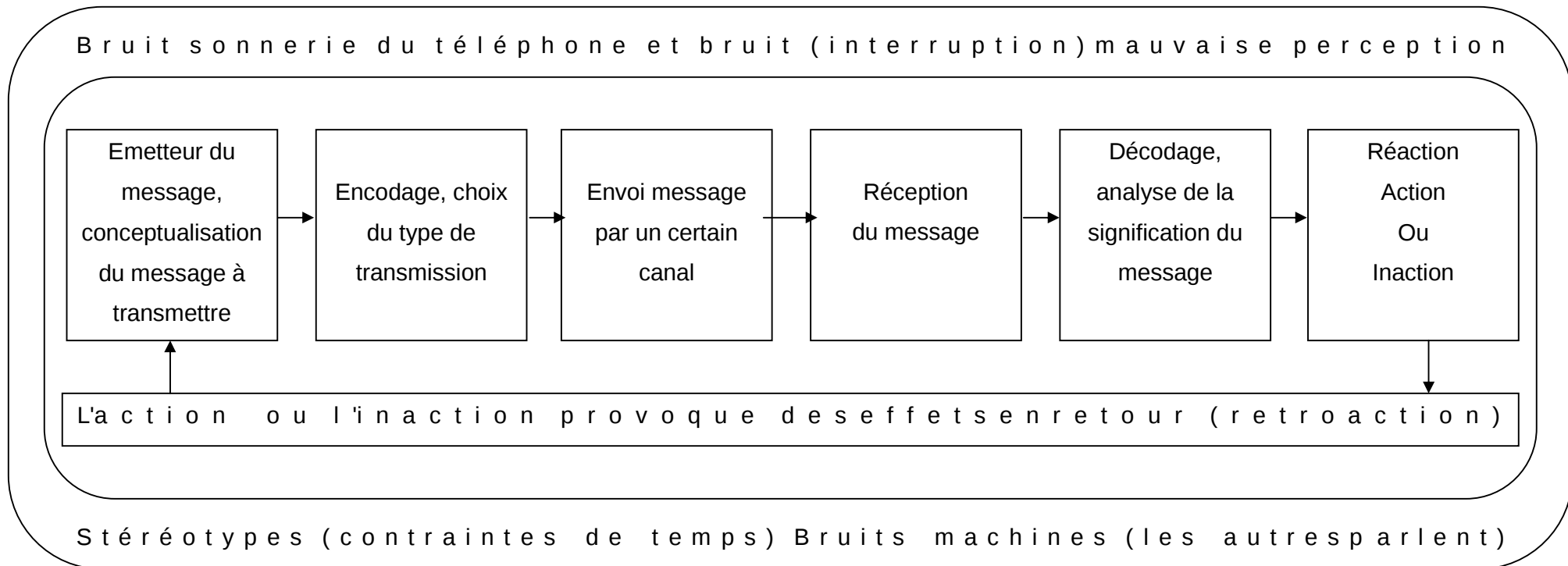
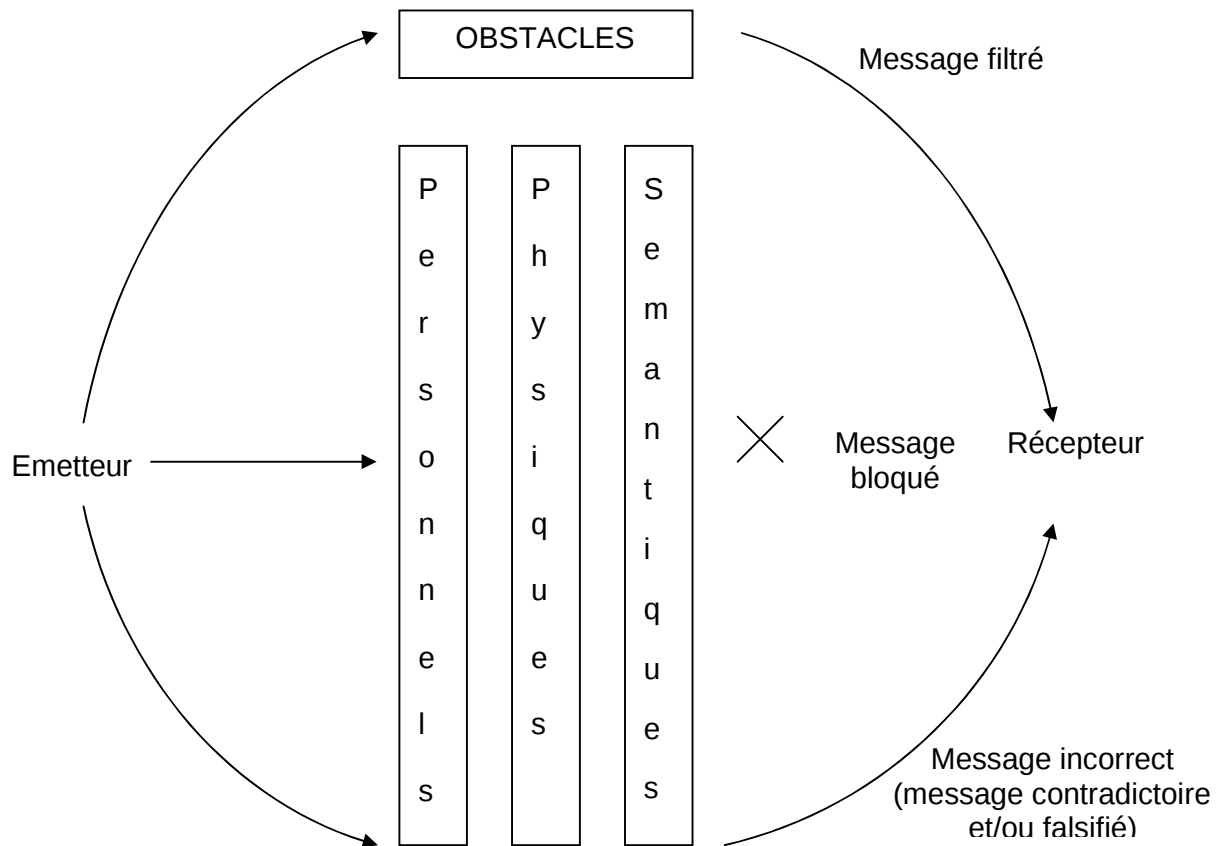


Fig. 6.2. Schéma représentant les obstacles à la communication



D. WERTHER et al, *Op.cit*, p.52

6.3.1. Les généralités

Parler de la communication c'est d'abord les moyens propres à faciliter l'échange de directives d'idées, des critiques et des sentiments entre divers membres du personnel d'une entreprise depuis le directeur jusqu'au simple exécutant. La communication est donc un *processus d'échange et de compréhension de l'information d'une personne à une autre. C'est une façon de rejoindre quelqu'un avec les idées, des faits, des pensées et des valeurs*. Elle forme donc un pont entre les personnes leur permettant de partager ce qu'elles sentent et ce qu'elles savent.

La communication repose sur un système où fonctionne l'émetteur et le récepteur (communication bidirectionnelle) plusieurs canaux sont définis pour faciliter la transmission du message avec la possibilité de lui faire subir des distorsions issues de l'environnement (cfr. les schémas ci-dessus).

6.3.2. Sortes de communication

Il existe plusieurs sortes de communication:

- Communication descendante et ascendante,
- Communication bidirectionnelle,
- Communication verbale et écrite,
- Communication formelle et organisée, spontanée et informelle,
- Communication orientée vers le bas et vers le haut.

NB. Les communications informelles font allusion aux relations (communication) non officielles et non formelles.

Ces relations sont tissées au-dessus et en deçà du schéma rationnel formel connu. Ce phénomène est universel et inévitable surtout quand les gens vivent ensemble et ne sont pas suffisamment informés sur les différentes liaisons fonctionnelles ou hiérarchiques (ils ne faut pas favoriser la communication informelle).

La communication n'implique pas nécessairement les méthodes orales ou écrites. En effet, on peut communiquer par une action ou par une attitude.

Ex. Le silence (ou la grève) voir encore le poids de l'inaction dans une entreprise face aux événements qui y surviennent.

6.3.3. Nécessité de considérer la communication dans une entreprise

La direction des ressources humaines doit savoir écouter et provoquer une libre circulation des opinions, des suggestions, des griefs exprimés par les travailleurs. Elle doit participer le plus largement possible à amener les travailleurs à intégrer la vie de l'entreprise en les informant sur la manière de conduire l'entreprise et les diverses activités de travail de façon sincère et continuelle.

A côté des difficultés que rencontre la communication (cfr. schéma ci-dessus, obstacles de la communication), on note également la distance culturelle, le culte de prestige chez l'autorité et toutes les autres formes de déformation due aux habitudes. On retiendra que pour les entreprises modernes, celles-ci doivent être continuellement à la recherche des communications ouvertes laquelle se produit

lorsque les individus se sentent libres de communiquer tous les messages pertinents.

6.3.4. Principaux moyens de communication dans une entreprise

Plusieurs voies sont notées pour communiquer lesquelles nous avons:

- Les moyens oraux,
- Les moyens visuels,
- Et les moyens écrits.

Nous pouvons citer comme exemples pratiques: les affichages aux valves, les journées d'échanges ou de réflexion, les dîners - débats, les entretiens individuels, la radio d'usine, les réunions de service et/ou d'information, les conseils d'entreprise, les boîtes à suggestions, les journaux d'entreprise, les circulaires, tracts d'entreprise, lettres personnelles, dépliants, des rapports, les périodiques, des tableaux d'affichage (cfr. les affichages électroniques au niveau de l'aéroport ...).

NB. Les textes devant y figurer doivent être brefs, récents, précis et significatifs. Même les dessins et les graphiques peuvent être utilisés.

6.4. LE STRESS, LE COUNSELING ET LA DISCIPLINE

6.4.1. Le stress

Définition: Le stress est une réaction de tension qui influence les émotions, le processus cognitif et la condition physique de la personne qui le ressent.

1°. Causes- symptômes

On parle de facteurs stressant ou des sources de stress. Partant du principe de la correspondance entre la personne et l'environnement, lorsque les ressources et les demandes de l'environnement ne correspondent pas aux besoins et habileté du travailleur, ce dernier développe des symptômes de stress.

** Symptômes typiques du stress*

- Nervosité et tension – Anxiété chronique – Problèmes digestifs – Hypertension
- Incapacité de se détendre – Usage excessif d'alcool, de drogue ou de tabac
- Difficulté de dormir – Attitudes non coopératives – Sentiments d'être dépassée par les événements – Colère et agressivité

** Causes du stress*

Les causes du stress peuvent être soit internes soit externes (dû au travail ou à l'extérieur du travail).

Les causes du stress au travail: Nous retiendrons que n'importe quel emploi peut engendrer du stress pour la personne qui l'occupe, le surcroît du travail et les échéances à respecter par exemple, placent les employés sous pression et créent du stress. Mais les causes typiques du stress au travail sont :

- Surcroît de travail,
- Contraintes de temps,
- Mauvaise qualité de la supervision,
- Climat organisationnel instable,
- Climat politique instable,
- Rétroaction insuffisante sur le rendement,
- Autorité disproportionnée par rapport au niveau de responsabilité,
- Ambiguïté du rôle,
- Frustration,
- Conflits interpersonnels et intergroupes,
- Différences entre valeurs de l'entreprise et celles de l'employé,
- Changements de toute nature,
- Harcèlement au travail.

A l'extérieur nous pouvons citer les 5 principales causes de stress ci-dessous:

- Soucis financiers,
- Problèmes avec les enfants,
- Problèmes de santé,
- Problèmes conjugaux,
- Changements de résidence.

NB. En Gestion des Ressources Humaines on parle du BURN OUT ou épuisement professionnel lorsqu'un état d'épuisement mental, émotif et parfois physique atteint un individu à la suite d'un travail prolongé substantiel. Tous les types d'employés peuvent en être victimes, professionnels, gestionnaires, commis,...

2°. Le stress et le rendement au travail

Selon son niveau, le stress peut contribuer au rendement au travail ou lui nuire. Remarquons qu'il existe un seuil de tolérance, c'est-à-dire un niveau au-delà duquel le stress n'est plus un stimulus positif, mais la personne commence à le ressentir comme effet négatif.

L'action des ressources humaines (Direction) pour limiter les effets du stress doit être orientée vers l'élimination ou l'atténuation de ses effets, c'est-à-dire organiser des:

- Mutations – Formation – Counseling,
- Redéfinir les postes (enrichissement et élargissement des tâches),
- Aider les employés à développer leur habileté à combattre le stress,
- Organisation de meilleures communications.

Actions de la Gestion des Ressources Humaines pour réduire le stress et l'épuisement professionnel:

- Améliorer une politique de gestion du stress et la faire approuver,
- Communiquer la politique à tous les employés,
- Former les gestionnaires à être attentifs aux premiers symptômes de stress,
- Former les employés à reconnaître et à surmonter le stress,
- Améliorer la communication et la participation des employés,
- Surveiller les activités de l'entreprise pour découvrir s'il y a des conditions qui génèrent le stress inutilement,
- Améliorer la conception des postes et l'organisation pour éviter les emplois et les tâches stressants,
- Fournir le counseling et les autres programmes d'aide aux employés pour les aider dans les situations difficiles.

6.4.2. Le counseling

1°. Définition

On appelle counseling les discussions au cours desquelles un cadre ou une personne du service des ressources humaines tente d'aider le salarié à mieux comporter avec les situations stressantes.

Le but de l'entretien est double:

- Aider l'employé à résoudre ses problèmes,
- Aider l'agent à mieux se comporter avec la situation de sorte qu'il puisse devenir une personne efficace.

Les principaux problèmes causés par le changement et les transformations sociales et qui constituent le besoin en matière de counseling son :

Problèmes	%
Problèmes conjugaux	15
Problèmes psychologiques	12
Problèmes d'alcoolisme	9
Problèmes de poids	6
Habitude de fumer	3
Problème de toxicomanie	2

Ce tableau montre le pourcentage des employés qui connaissent une personne dans leur groupe de travail qui s'absente à cause des problèmes personnels.

Source: Adapte de James A. TINKELSTEIN et James T. ZIENGENFUSS Jr.,
Diagnosis Employees Personal Problems, Personnel journal, 1978, p.635

2°. Caractéristiques et types de counseling

Caractéristiques

Le counseling a plusieurs exigences et conditions, il:

- Exige la participation de deux personnes au moins, le conseiller et celle qui désire des conseils,

- Est un acte de communication,
- Aide les employés à s'adapter,
- Réduit les problèmes des employés et leurs besoins émotifs,
- Améliore le rendement de l'organisation,
- Aide l'organisation à être plus humaine et plus attentive envers ses membres,
- Implique du personnel professionnel et non professionnel,
- Est généralement confidentiel,
- Porte sur les problèmes personnels et professionnels.

Types de counseling

Il existe trois types: le counseling non directif, le counseling participatif et le counseling directif.

COUNSELING NON DIRECTIF	COUNSELING PARTICIPATIF	COUNSELING DIRECTIF
← Faible apport directif Counseling centré sur le client – Ecoute attentivement – L'encourager à expliquer les problèmes pour le comprendre et déterminer les solutions appropriées, – Accent sur la personne sollicitant de l'aide plutôt que sur le conseiller lui-même. (Exige des professionnels)	Zone intermédiaire counseling participatif ou coopératif – Puisqu'il fait appel à la collaboration du superviseur et de l'employé, – Compromis équilibre, – Intègre les idées des 2 parties	Fort apport directif → – Ecoute attentivement l'employé, – Décide avec lui de ce qui devrait être fait, – Le communique l'entreprise et le motive à le faire ⇒ Sa fonction principale est DONNER UN CONSEIL

NB. Il faut faire attention aux deux extrêmes

3°. Fonction du counseling au service des ressources humaines

Le counseling a pour fonctions principales:

- Conseiller, fournir des conseils,
- Rassurer, fournir le courage à l'agent,
- Communiquer, encourager la communication vers le haut,
- Libérer les tensions par les discussions qui donnent le sentiment de relâchement des tensions,
- Clarifier les idées (discussions sérieuses),
- Réorienter, il doit entraîner un changement profond de l'idée de soi à la suite d'un changement de valeurs ou d'objectifs.

Le service des ressources humaines doit combiner diverses techniques pour le counseling interne et externe:

- Conseillers à temps plein,
- Travailleurs à temps partiels (nombre d'heures),
- Référer les problèmes à des agences de la communication,
- Dans les grandes villes, des services de counseling existent, cette méthode est bonne pour les petites entreprises.

Il arrive que le counseling échoue, il appartient à la discipline de jouer son rôle correcteur.

6.4.3. La discipline

1°. Position du problème

Le counseling ne donne pas toujours les résultats attendus comme vu. Il arrive que le comportement de l'employé soit dysfonctionnel ou dérangeant ou encore que son rendement soit inacceptable. Dans des telles circonstances, il peut être nécessaire de recourir à la discipline.

Définition

La discipline est une action de la direction pour encourager la conformité avec les normes de l'organisation. C'est une sorte de formation qui tente de corriger et de façonner les attitudes, les comportements et les connaissances des employés pour que les travailleurs recherchent une plus grande coopération et un meilleur rendement (WERTER et al, *Op.cit*, p.575)

2°. Types de disciplines

Il y a trois types de disciplines:

- La discipline préventive: C'est un moyen par lequel on tente d'encourager les employés à respecter les normes et règlements de l'entreprise de façon que les infractions soient évitées. Ainsi, on incite les employés à s'auto discipliner (discipline personnelle). La direction doit également faire connaître et faire comprendre les normes qu'il est conseillé de présenter de façon positive.
- Discipline correctrice: C'est l'action qui fait suite à une infraction ayant pour but de décourager d'autres infractions de façon que les actions futures respectent les normes établies. Généralement, les actions correctrices sont des pénalités des diverses sortes.

On les appelle mesures disciplinaires.

En principe, une discipline est contrôlé par la direction et l'attribution est faite au supérieur de l'employeur mais ses actions peuvent nécessiter l'approbation d'un gestionnaire supérieur ou d'un membre du service des ressources humaines.

Le service des ressources humaines dans cette discipline:

- Met sur pied le programme de contrôle des absences et des griefs (problèmes);
- Communique les normes aux employés et les encourage à les suivre;
- Etablir le programme de formation pour expliquer les normes, les raisons,...
- Favorise la participation des employés à l'établissement des normes.

Les objectifs majeurs des mesures disciplinaires sont les suivantes:

- Corriger les contrevenants,
- Décourager d'autres employés à commettre les actions,
- Maintenir des normes cohérentes et efficaces.

Pour garder la positivité dans les objectifs de la discipline correctrice, il faut que ces objectifs visent l'éducation et la correction de l'employé plutôt que la punition.

- La discipline progressive

L'employeur doit appliquer la discipline de façon progressive; autrement dit, la sévérité des punitions s'accroît avec le nombre et la gravité des offenses. Les employés ont la possibilité de racheter leurs actions avant que des punitions plus sévères ne soient appliquées.

3°. Catégories de sanctions disciplinaires

On parle des sanctions morales, des sanctions professionnelles et des sanctions physiques. A côté de ceux-là, certains auteurs notent des sanctions positives ou négatives.

Parmi les sanctions morales nous pouvons citer: les remarques, réprimandes verbales, les avertissements verbaux ou écrits, les demandes d'explication, les blâmes, les observations,...

Les sanctions professionnelles pénalisent les agents sur le plan professionnel ou du travail, il s'agit de:

- Retard dans l'avancement, rétrogradation, mise à pied, le licenciement, le congédiement, révocation,...
- Les sanctions physiques sont les châtiments corporels ou pénitentiels (bastonnades ou des fouets, cas d'emprisonnement, des coups, ...) des offensives. Les employés ont donc la possibilité de racheter leurs actions avant que les punitions plus sévères ne leur soient appliquées.

4°. Causes de l'indiscipline

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de l'indiscipline dans une entreprise:

- Mauvaise conception et mauvaise application des règlements,
- Manque d'aptitude au travail ou incompétence des agents,
- Maladresse des hommes.

NB. Le clientélisme et le népotisme sont à bannir du comportement des responsables. Le congédiement est la mesure disciplinaire ultime. C'est la séparation définitive de l'employé pour une raison juste et suffisante. Généralement, cette étape comprend une entrevue planifiée de congédiement, pour s'assurer que la séparation est aussi constructive et la plus positive possible.

CHAPITRE VII. LE REPRESENTANT DU PERSONNEL

Il arrive que les relations de travail dépassent le simple cadre individuel et exigent une concertation collective.

7.1. BREF APERÇU SUR LA CONVENTION COLLECTIVE

Une convention collective est un acte synallagmatique (bilatérale) à l'issue duquel deux parties, l'employeur et les employés (patronat, le syndicat des travailleurs) signent un contrat qui les engage et qu'ils sont tenus de respecter.

La convention collective reprend entre autres les obligations salariales et leurs conditions de modification, les droits et les devoirs du personnel, les conditions de travail, la cessation ou la rupture du contrat,...

Ces éléments retenus dans une convention collective ne peuvent jamais être en deçà des éléments prévus par la législation en vigueur. Souvent la convention collective se passe dans un secteur d'activités et les autres entreprises nouvelles ne viennent que pour les contresigner.

7.2. PRESENTATION DU PERSONNEL

La représentation des travailleurs dans l'entreprise se matérialise par une dualité d'instructions: à côté d'une représentation syndicale désignée (délégués syndicaux) existe une représentation élue du personnel (délégué du personnel et comité d'entreprise). Mais pour l'une comme pour l'autre, dans un cadre qui est commun, la permanence et la continuité de leur action doivent être préservées.

NB. Il n'est pas exclu que ses 3 représentations existent dans l'entreprise. Tout est fonction de la politique syndicale du pays (pluralisme syndical) et de la taille de l'entreprise qui peuvent militer pour la création d'une délégation.

7.2.1. Élection des représentants du personnel

Celle-ci se fait par le personnel selon l'ordre suivant:

1. Initiative des élections, elle est liée au mandat des élus et peut être fixé à deux ans,
2. Protocole préélectoral; peut être syndical ou de groupe, il exige des collègues électoraux, la répartition du personnel et des sièges ainsi que l'organisation

matérielle des élections, conséquences, candidatures, scrutin, contentieux électoral,

3. Présentation des candidatures,
4. Scrutin,
5. Contentieux électoral.

7.2.2. Attribution des délégués du personnel

Trois attributions sont souvent notées:

- Présenter les réclamations des salariés,
- Surveiller, vérifier la bonne application dans l'entreprise des prescriptions légales et réglementaires,
- Participation (consultation).

Pour exercer leurs activités, des nombreux contacts doivent être établis avec les administrateurs, les inspections du travail et les syndicats,... Mais c'est surtout des relations notables avec l'employeur et le personnel.

7.2.3. Le comité d'entreprise

Sa composition est tripartite: le chef d'entreprise ou son représentant est de droit membre, c'est lui qui préside; la délégation élue et les représentants syndicaux au comité d'entreprise.

Attribution

Le comité est un organe:

- Consultatif pour les matières professionnelles et économiques,
- Qui a droit d'être informé sur la marche générale de l'entreprise,
- De gestion complète des activités sociales et culturelles.

Dans les entreprises de petite taille, 20 à 25 unités, les membres chargés de défendre les droits des travailleurs sont appelés membres du comité d'entreprises. Leur mission consiste à revendiquer leur droit, défendre leurs intérêts et les cas échéants solliciter le concours des syndicats où ils sont affiliés.

Lorsque les unités commencent à croître et que les effectifs augmentent (entre 26 et 50 unités), l'entreprise peut se doter d'une délégation du personnel (délégué du personnel) dont l'objectif est la sauvegarde des intérêts du personnel, ils sont en même temps les porte-paroles du personnel devant les instances supérieures. Cette position les place dans une sorte d'immunité qui fait qu'ils ne peuvent pas être renvoyés de l'entreprise pour les causes qu'ils sont en train de défendre.

7.3. REGLES COMMUNES AU REPRESENTANT DU PERSONNEL

Ces règles se focalisent autour de 3 axes de défense:

1. Défense des intérêts du personnel
2. Aménagement d'un bon climat organisationnel entre employé et employeur
3. Défense des intérêts de l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

NB. Pour la plupart des entreprises, il s'observe une tendance à considérer le chef du personnel dans un rôle de représentant du personnel. Cela s'observe souvent dans les petites entreprises où celui-ci joue un rôle intermédiaire entre employés et responsables de l'entreprise. C'est ainsi qu'on parle d'un chef du personnel comme agent sacrifié ou comme se trouvant entre le marteau et l'enclume. C'est à cause de cette position intermédiaire de porte parole auprès des instances supérieures qui peuvent déverser sur lui leur courroux et des travailleurs qui mettent en lui leur confiance. C'est pourquoi, dans les petites entreprises, le chef du personnel doit être assez souple et doit savoir écouter et être un bon négociateur. (Cfr. les 10 rôles du cadre).

Les représentants du personnel sont en principes protégés dans leur emploi. En outre, leurs fonctions sont en quelques sortes protégées par le délit d'entrave (empêchement apporté à leur mise en place ou à l'exercice régulier de leur mission).

Pas de mesure discriminatoire à leur endroit et leur contrat ne saurait être rompu comme pour un salarié ordinaire (autorisation administrative préalable à l'employeur).

CHAPITRE VIII. LEADERSHIP ET PRISE DE DECISION

Les deux derniers chapitres sont souvent développés dans le cours de management de leadership

8.1. CONSIDERATIONS GENERALES

Le leadership constitue un aspect important de l'art de la gestion. Il s'agit de l'habileté à diriger de façon efficace qui constitue l'un des attributs les plus importants d'un bon gestionnaire. Le leadership est donc synonyme d'influence. C'est l'art ou le processus consistant à influencer les personnes de façon à ce qu'elle consacre volontairement tous leurs efforts à la réalisation du but collectif.

Il s'agit de créer la volonté de travailleur avec zèle et confiance. Un bon leadership est celui qui sait entretenir la direction, c'est-à-dire guider, conduire, orienter et précéder.

A titre exemplatif, un leader est comparable à un chef d'orchestre qui doit produire la qualité de la musique en coordonnant ses musiciens et ses instruments. Nous commençons par la prise de décision.

8.2. SCHEMA DE LA PRISE DE DECISION

Le processus décisionnel est une conséquence de la vie organisationnelle. Des problèmes peuvent surgir et comme le démontrent si bien KEPNER et TREGOE, une liaison très étroite existe entre l'analyse des problèmes de la prise de décision.³

Ces auteurs ont pensé à 14 étapes, sept pour le premier cas et sept autres pour le second cas. Nous en ferons lecture dans ce cours, néanmoins, cinq phases sont souvent notées (Ci-dessous).

Dans la conduite des affaires publiques ou privées, la prise de décision constitue le fer de lance pour le développement de l'organisation. Une prise de décision doit toujours, pour son efficacité, faire appel à une analyse rationnelle du problème, d'où la proposition du schéma suivant:

³ Charles H. KEPNER et Benjamin TREGOE, Le manager rationnel, méthode d'analyse des problèmes et de prise de décision, éd. D'Organisations, Paris, 1972

1. Cerner le problème dans ses causes et effets ,
2. Il faut déterminer les objectifs à atteindre et leur fixer des priorités,
3. Procéder à la formulation des alternatives. Il s'agit de réunir toutes les solutions appropriées à chaque cas et tous les éléments disponibles le concernant,
4. Il faut prévoir les conséquences de chaque solution et les évaluer suivant certaines normes (cfr. la théorie de coût et avantage comparé; cfr. le problème d'efficacité et d'efficience dans le processus décisionnel),
5. Choix ou sélection de meilleure alternative conformément aux objectifs et aux critères de départ.

8.3. CONTRAINTES PESANT SUR LA PRISE DE DECISION

La liberté des responsables à décider est souvent restreinte par des forces qui interagissent dans leur environnement (forces contrôlables et forces incontrôlables).

Il existe des contraintes économiques et des contraintes sociopolitiques:

1. Contraintes économiques

Nous pouvons citer les ressources financières, les marchés internationaux ou locaux, des infrastructures de base, la qualité ou la quantité des différentes ressources, maîtrise des aléas conjoncturels ou structurels liés à la micro économique

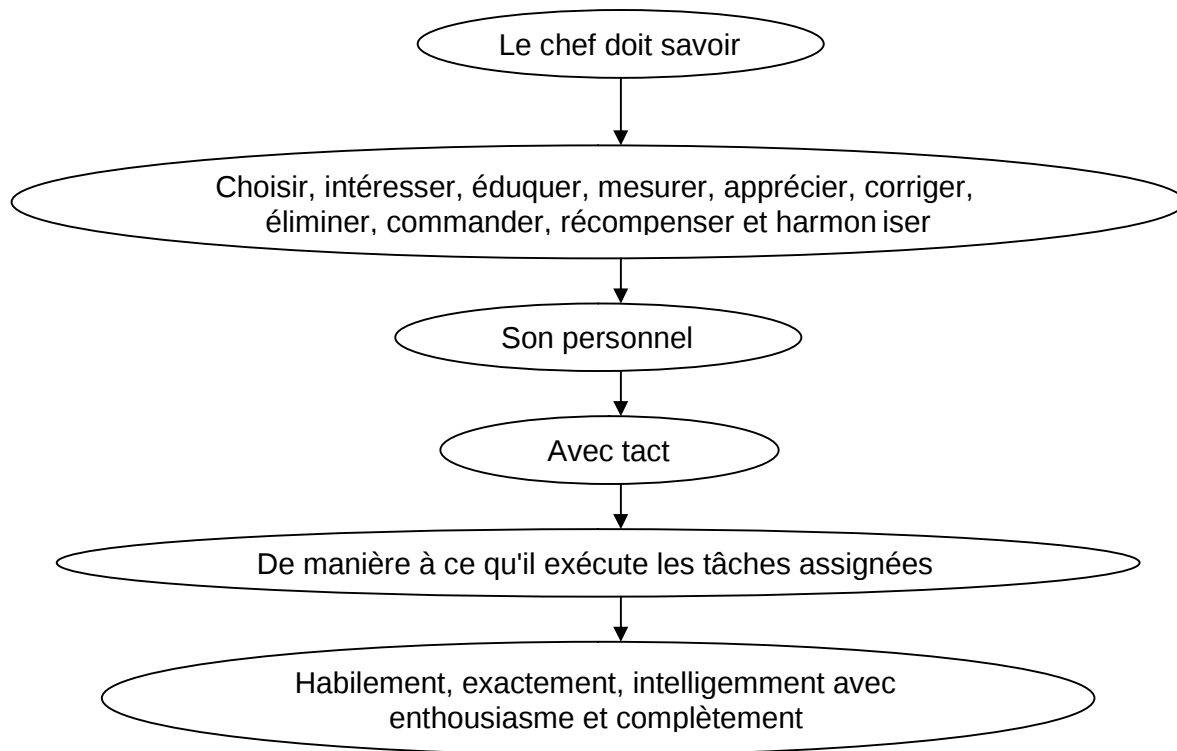
2. Les contraintes sociopolitiques

Les facteurs sociopolitiques peuvent restreindre des chances de réussite dans le choix des responsables. Plusieurs considérations doivent être envisagées parmi lesquelles les rouages du pouvoir, la législation du pays, la culture, le comportement psychologique, l'appareil administratif.

8.4. LE CHEF ET L'ART DE COMMANDER

Toute entreprise doit viser à créer un climat de paix sociale et de collaboration pour atteindre la productivité maximale. Ainsi le comportement du chef peut agir sur le travailleur comme un stimulant. Pour KEITH DAVIS, le commandement constitue un art de motiver les gens à donner le maximum de leur

potentialité en intégrant le but de l'entreprise à leur besoin personnel et aux objectifs sociaux généraux.



Ce processus nous plonge dans les différents styles de direction que peut adopter un chef ou un gestionnaire.

8.4.1. Les différents styles de direction

Nous parlerons de 4 types en les appuyant avec les différents schémas qui renseignent davantage sur les autres styles :

- Le chef autoritaire: celui-ci commande sans s'intéresser à ses hommes et assume les responsabilités. Il exige une obéissance absolue,
- Le chef paternaliste: Celui-ci s'intéresse à ses hommes mais empêche une véritable collaboration. Il les domine, impose ses idées et les force à s'y soumettre.

Par rapport au premier, l'opposition est atténuée dans le groupe mais le personnel manque d'initiative car il est considéré comme un gros enfant, d'où il est incapable et il faut agir à sa place.

- Le laisser-faire: à ce niveau, le chef manque de confiance en lui-même, il ne prend aucune décision. Le groupe devient anarchique et sans cohésion et chacun agit à son gré. D'où une productivité peu élevée,
- Le chef démocratique: il se trouve au centre du groupe et entretient des communications avec chacun de ses hommes; il les motive et soutient leur action en augmentant leur satisfaction dans le travail.

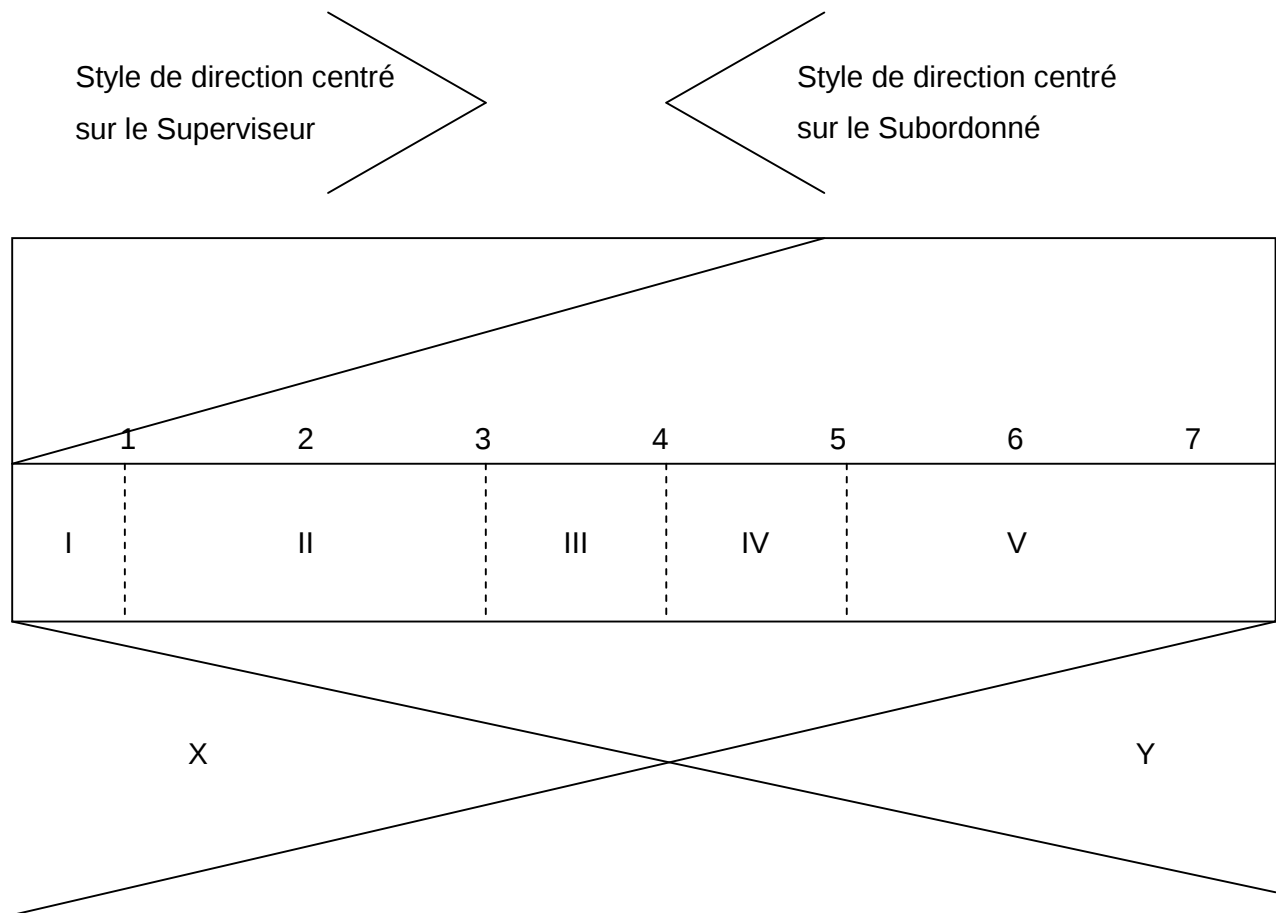
Au centre de son action se trouve la participation et parfois on parle de la Direction Participative par objectifs.

- Il discute avec ses hommes des problèmes du travail et des décisions à prendre,
- Il les aide à comprendre les décisions des supérieurs car l'information circule correctement,
- Il veille à ce que chacun comprenne et s'adapte à son travail et les aide à se perfectionner,
- Il encourage et critique les efforts de chacun en fonction de sa contribution personnelle.

Et la conséquence est que le groupe devient coopératif et enthousiaste. Le personnel participe à son travail et apporte une aide précieuse à l'entreprise.

NB. Actuellement les théories du style de leadership sont unanimes pour affirmer que le style de direction est fonction de la situation de l'entreprise, du moment et surtout de la maturité des ouvriers (*La théorie du style de leadership selon la situation TSLS*).

8.4.2. Différents schémas du style de leadership



Le schéma ci-dessus présente trois études réfléchissant sur les styles de leadership:

- TANNENBAUM ET SCHMIDT
- BLAKE ET MOUTON
- MAC GREGOR

Pour TANNENBAUM et SCHMIDT, voici les 7 positions:

1. Le dirigeant prend les décisions et les annonces,
2. Le dirigeant vend ses décisions,
3. Le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis,
4. Le dirigeant présente le problème, obtient les suggestions et prend sa décision,
5. Le dirigeant définit les limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ses limites,

6. Le dirigeant définit les limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ses limites,
7. Le dirigeant laisse les groupes libres de choisir tant que certaines sont respectées.

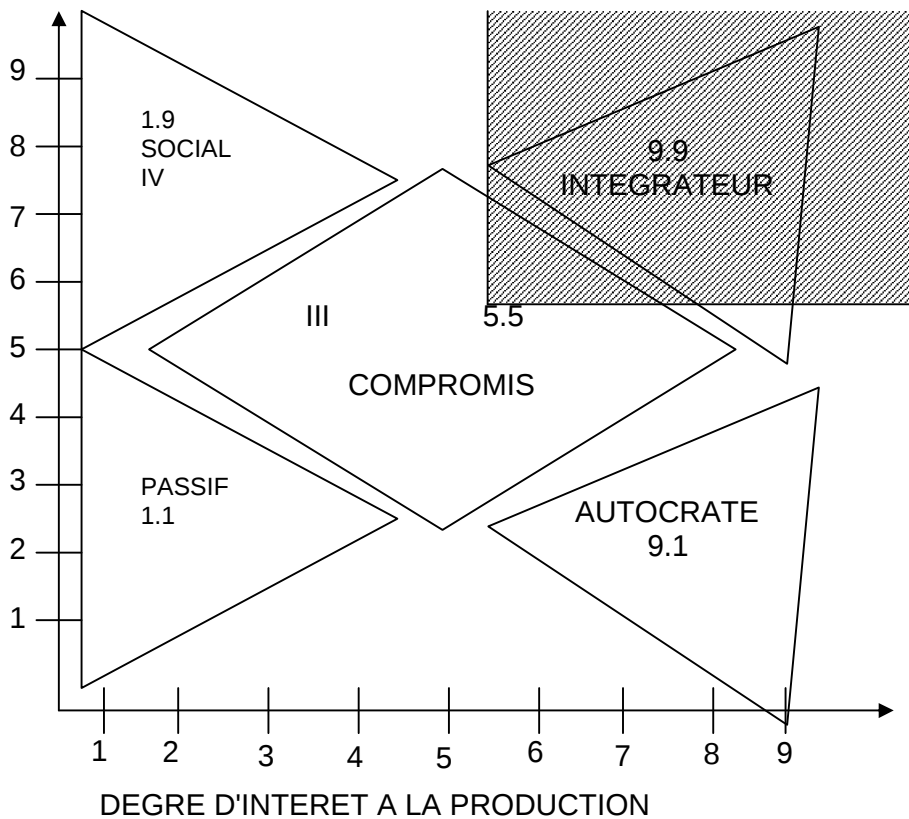
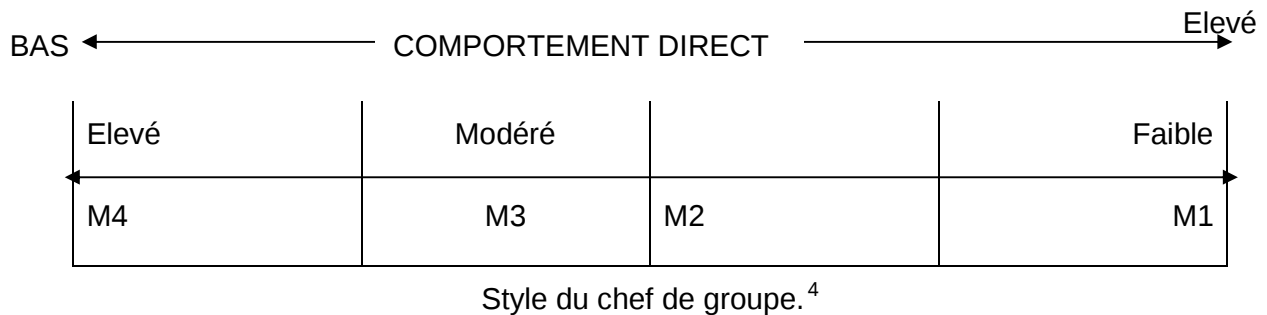
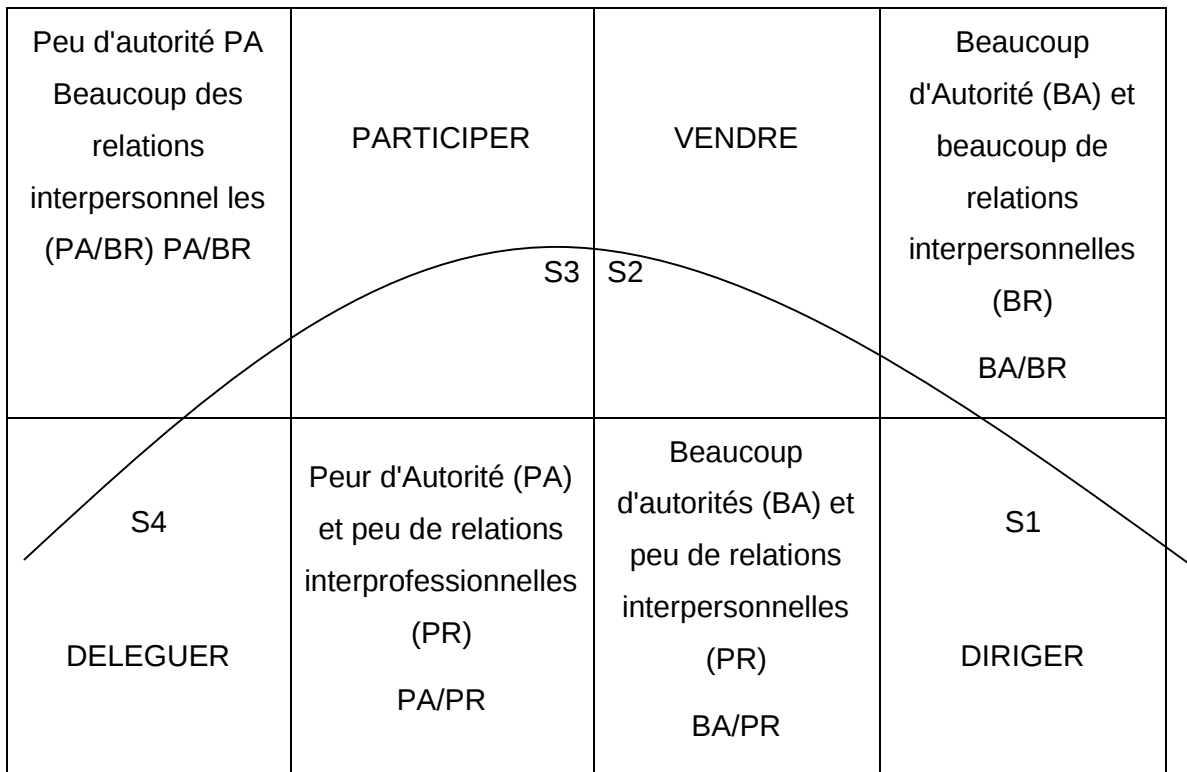


Schéma de
BLAKE MOUTON



- Le degré de superviseur (comportement directorial),
- Le degré d'appui socio émotionnel (comportement social)
- Le degré de maturité.

⁴ P. HERSCY 2 K.H. BLANCHARD, *Management of organizational Behavior utilizing human resources*, Engewood cliffs, NY, Prenlice- Hall, 1977.

COMMENTAIRES

Le comportement directorial correspond au degré de communication unilatérale.

Le comportement social désigne le degré de relation bilatérale du chef et montre l'appui socio émotionnel, un stimulant psychologique pour amener l'exécutant à adopter un comportement responsable (motivation managériale) QUATRE styles de direction naissent selon que le chef met l'accent sur peu ou beaucoup d'autorités et peur ou beaucoup de relations inter personnelles.

La particularité de cette réflexion de HERSEY et BLANCHARD, est que le style varie en fonction de la situation de maturité des subordonnés.

L'hypothèse fondamentale veut que plus le degré de maturité de l'exécutant augmente, plus le chef devrait user de moins d'autorité et renforcer ses relations interpersonnelles. D'où la nécessité d'un dosage une fois la maturité tend vers le point élevé M1-M4, COURBES ET DIFFERENTS STYLES :

- S1 (BA/PR) : Diriger,
- S2 (BA/BR) : Vendre,
- S3 (PA/BR) : Participer,
- S4 (PA/PR) : Déléguer.

2^{ème} partie

ETHIQUE ET DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLES

CHAP.IX: LES FONDEMENTS DE L'ETHIQUE

« Quel que soit le niveau de criminalité de l'individu, il s'efforcera, d'une manière ou d'une autre, de mettre son éthique en place ». L. RON RUBBARD

Ce chapitre plonge l'étudiant dans la genèse de l'éthique en général. Il fixe son contenu, sa sémantique, ainsi que sa diversification domaniale (ou ses différentes branches).

9.1. HISTORIQUE

Les sujets éthiques sont en fait le fondement de toute la philosophie. Mais il paraît évident, lorsqu'on étudie l'histoire de la philosophie, qu'ils déconcertent (jeter dans l'incertitude de ce qu'il faut faire, dire ou penser) depuis long temps les philosophes.

Les 1ers disciples de PYTHAGORE (Philosophe Grec du VI^e s av. J.C.) essayèrent d'appliquer leurs théories mathématiques au sujet de la conduite humaine et de l'éthique.

Peu après, SOCRATE (Philosophe et éducateur grec, 470 ?-399 av.J.C) s'attaque à cette question. Il démontra que tous ceux qui prétendaient montrer aux gens comment vivre étaient incapables de défendre leurs vues ou même de définir les termes, qu'ils utilisent. Il avança qu'il fallait savoir ce que sont le courage, la justice, la loi, et le gouvernement pour pouvoir être un bon et brave citoyen ou un dirigeant bon et juste.

Il déclara que tout péché, acte conscient qui transgressent des lois religieuses ou des principes moraux) provenait de l'ignorance, mais, il ne fit pas le nécessaire pour tirer l'homme de son ignorance.

L'élève de Socrate, PLATON (Philosophe grec, 427 -347 av.J.C) adhéra aux théories de son maître, mais affirma avec insistance que ces (défenseurs) ne pouvaient être définies que par la raison pure. Cela signifiait qu'il fallait symboliser

l'isolement volontaire d'une personne qui veut échapper aux problèmes de la vie courante) et réfléchir là-dessus (Cfr. L'idéalisme de Platon).

ARISTOTE (Philosophe grec, 384-322 av.J.C) s'intéressa aussi à l'éthique . Il expliqua le comportement non éthique en disant que la raison de l'homme avait été submergée par ses désirs.

Si pour Socrate le concept éthique renvoie à ce que je dois faire, pour Platon, c'est l'idéalisme qui prime. Pour Aristote, la vertu morale est le produit de l'habitude (Ethique à Nicomaque) ; comportement conforme à la norme, aux mœurs...

L'éthique a une origine préhistorique et épistémologique (science de philosophie qui s'occupe de l'origine des sciences). Depuis longtemps son contenu a deux dimensions :

- La précision ou l'étude des concepts clés.
- La connaissance du bien et de ce qui est juste.

9.2. SEMANTIQUE DU CONCEPT ET SES TERMES CONNEXES

9.2.1. Concept Ethique

Le concept éthique découlerait du mot Grec ETHOS . Originellement il renvoie à un endroit habité, lieu où on est chez soi. D'où l'emploi de mœurs pour improprement désigner éthique.

De manière plus claire, éthique vient de l'adjectif ETHIKOS qui signifie moral, ce qui concerne les principes de la morale. C'est ainsi ***qu'il s'agit d'une partie de la philosophie qui étudie les fondements de la morale. C'est enfin l'ensemble des règles de conduite.***

Lié à Ethos, le terme éthique désigne le caractère commun à un groupe d'individus appartenant à une même société (Cfr. Ethique Sociale). Ainsi il renvoie :

- à un comportement conforme à ses origines, à sa société, ses mœurs ;
- à ce qui dans notre vie est devenu une norme une loi, une tradition une convention ;
- Aux coutumes et usages, comme ensemble des normes transmises de génération en génération, 'analogie - instincts biologiques'.
- ethos au sens de « tu dois » découlant du devoir.

Loin de revenir sur les discussions du berceau de la science, opposant la conception euro-péo-centrée à la conception afro-asiatique, avec l'antériorité de la civilisation nègre qui considère l'Egypte comme le berceau de la science (CHEIK

ANTA DIOP et Théophile OBENGA) répétons que ***l'éthique a toujours concerné les questions autour du bien et du juste***. Ces éléments allant au-delà de la morale, du droit coutumier, de la propriété civique... Elle interpelle tout un chacun à la recherche (continue) de ce qui est juste et bien).

9.2.2. TERMES CONNEXES

Cette partie vise à préciser et à différencier les notions clés utilisées et susceptibles de semer la confusion :

1. *Ethique et justice*

L'éthique est l'ensemble d'actions que l'individu entreprend sur lui-même, comme vu, c'est une chose personnelle ou liée à un milieu déterminé. La justice c'est l'ensemble d'action entrepris par le groupe vis-à-vis de l'individu quand ce dernier n'est pas arrivé à entreprendre ces actions lui-même.

NB : - L'homme a un sens tellement inné de l'éthique que, lorsqu'il s'écarte du droit chemin, il cherche toujours à surmonter son propre manque d'éthique (ETHIQUE).

- *Quand l'individu ne réussit pas à mettre son éthique personnelle en place, le groupe prend des mesures à son encontre. Cela s'appelle la JUSTICE.*

Note de réflexion

« Une justice correcte est désirable et a un usage précis. Quand il n'y pas de discipline, tout le groupe s'effondre. Il est apparu, à d'innombrables reprises que l'échec d'un groupe commence par un manque de discipline et finit par sa disparition. Sans discipline, le groupe et ses membres meurent. Mais il faut comprendre ce que sont l'éthique et la justice ».

2. *Ethique et morale*

Les deux termes signifient mœurs, l'un est latin l'autre grec. Par convention, le terme moral renvoie à l'ensemble des comportements vécus par une société donnée et les prescriptions qui président à ces comportements. L'éthique, par contre, désigne la réflexion sur la légitimité de la morale et des prescriptions y liées.

3. *Déontologie*

Ce terme vient du grec et comprend 3 parties :

- Déon ontos : qui signifie ***ce qu'il faut faire***
- Logos : discours ou science.

Il s'agit de l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, c'est la conduite de ceux qui l'exerce et les rapports entre eux -ci et leurs clients ou usagers. Cfr. Une application dans les professions surtout libérales comme :

- Les Avocats, les architectes, les médecins,...

La pratique veut que chaque profession, corporation, ordre professionnel, ait un code qui reprend les devoirs, ait un code qui reprend les ordres inhérent à l'exercice de la profession (adhésion, condition d'exercice, norme, règle de conduite,...).

4. Ethique sociale

« L'Ethique sociale désigne la science (théorie) et la pratique de l'appartenance, l'existence responsable de l'homme en relation avec les autres et avec l'environnement ». Arthur RICH.

A coté de ces termes nous pouvons ajouter :

5. Technologie de l'éthique

Ce sont les méthodes d'application d'un art ou d'une science (Ethique) par opposition à la simple connaissance de l'art ou science.

La technologie de l'éthique permet de se sortir du pétrin et recourt à :

- L'identification de comportement non éthique (action ou comportement contraire aux meilleurs idéaux et intérêts de son groupe (actes ou inactions).
- Au contrôle des motivateurs (une personne se plaignant. d'avoir été traitée injustement par une autre personne ou le groupe.
- Maîtrise du mental réactif (fonction par exaltation , par réflexe uniquement) et de l'automaticité.

9.3. ETHIQUE PERSONNELLE

Ethique personnelle s'analyse à trois dimensions vis-à-vis de soi-même, d'autrui et de son environnement.

9.3.1. VIS-A-VIS DE SOI-MEME

Toute l'éthique personnelle tourne autour de la dynamique de survie de soi-même et implique plusieurs actions pour :

- Le maintien de sa vie, la protection de la vie ;
- Le respect de sa propre personne, son corps, sa sexualité,...

NB : nous approfondirons cet aspect avec l'étude des dynamiques face à l'éthique et à la justice. Cela exige de l'homme le développement de plusieurs de ses propres aptitudes :

- L'éthique, c'est la raison :

L'arme la plus puissante de l'homme c'est sa raison.

- o D'où la connaissance de soi ;
- o D'où le développement de ses capacités ;
- o D'où la justice envers soi-même ;
- o D'où le développement de l'introspection, esprit critique , appréciation vis-à-vis de soi ;
- o Bref, les soins apportés à son corps, son mental, sa conscience.

9.3.2. VIS-A-VIS DES AUTRES (AUTRUI)

La survie de l'individu est aussi liée ou se fait par l'intermédiaire des groupes sociaux, raciaux, politiques,... de l'humanité toute entière.

Cela implique :

- Le respect de l'autre, de son identité, son opinion et sa personnalité.
D'où le refus de le minimiser, de l'instrumentaliser, de le détruire,...
- De considérer le besoin de groupe.

9.3.3. VIS-A-VIS DE SON ENVIRONNEMENT

A ce point sont abordées les impulsions profondes de l'homme envers les animaux, ou par l'entremise des matières, de l'énergie, de l'espace , du temps, de l'univers physique.

9.4. ETHIQUE SOCIALE : DIVERSIFICATION DOMANIALE **(Diversification domaniale de l'éthique sociale)**

Ethique est abordée comme responsabilité sociale et se réfère à plusieurs activités sociales susceptibles de mettre en mouvement le comportement de l'individu ou du groupe.

***ETHIQUE DE LA RESPONSABILITE infra**

9.4.1. ETHIQUE RELIGIEUSE.

Est visée, la responsabilité éthique des relations entre l'homme et les forces supérieures, les forces supranaturelles, les divinités...) ainsi que les lois supposées émaner de ces puissances. Ceci invite les directeurs des cultes, les pasteurs, les patriarches, les rabbins, les imans, les cheiks, prêtres..., à un respect de leur responsabilité éthique vis-à-vis des personnes, d'autrui, de sa société et de l'environnement.

9.4.2. ETHIQUE POLITIQUE

Il s'agit de la responsabilité éthique de la communauté politique, l'Etat, le tenancier du pouvoir, les puissances publiques, les gouvernements, les armées, les gouvernants,... Chaque communauté doit être :

- Respectueuse des normes qu'elle édicte, constitutions, lois, ordonnances, arrêtés, décisions, règlements,...
- Capable d'assurer l'application des droits et libertés à des cas précis déviant et non déviant.
- Capable de procurer à ses membres le plus de sécurité, d'ordre, de satisfaction, d'amour, d'intérêt général, d'utilité publique, de nécessité publique....

9.4.3. ETHIQUE DE LA RESPONSABILITE

*La responsabilité est la capacité de prendre une décision sans en référer préalablement à une autorité supérieure, c'est le fait aussi pour une personne d'être à l'origine d'un dommage et d'en supporter les conséquences ou d'en réparer les dégâts. (ROWEN OGIEN). **C'est enfin remplir ses propres engagements.***

LES SIX ORIENTATIONS DE LA RESPONSABILITE

- LA RESPONSABILITE ACTION
- LA RESPONSABILITE VERTU
- LA RESPONSABILITE DEVOIR
- LA RESPONSABILITE CAUSE
- LA RESPONSABILITE EMOTION
- LA RESPONSABILITE SANCTION

- 1°. Responsabilité-action : être responsable signifie ici en grec agir consciemment, volontairement, intentionnellement.
- 2°. Responsabilité-virtu : être responsable qualifié une sorte de caractère, avisé, prudent mais aussi du bien être d'autrui.
- 3°. Responsabilités-devoirs : (renvoie à des devoirs ou obligations).
- 4°. Responsabilité-cause : signifie « être la cause de ».
- 5°. Responsabilité-sanction : paisible d'une sanction ou dans l'obligation d'une réparation
- 6°. Responsabilité-émotion : évoque un sentiment ou une émotion : le remords, le regret, la culpabilité en quoi que ce soit du même genre.
« Responsable de tout et de rien ». *Agent conscient auteur-source :*

ETHIQUE DE LA RESPONSABILITE APPLIQUEE AU CAS DU CITOYEN

1. RESPONSABILITE ACTION

- Acteur et fossoyeur du développement,
- Base de son propre sous développement,
- Acteur de la guerre,
- Acteurs de la paix

2. LA RESPONSABILITE VERTU

- Comportements, attitudes des citoyens congolais
- BMW (beer, music and wives)
- 3 V (villa, voiture, virement)

3. LA RESPONSABILITE DEVOIR

- Cfr les droits et devoirs du citoyen, constitution de la RDC articles 11-67
Surtout articles 62-67

4. LA RESPONSABILITE CAUSE

Le citoyen comme cause de sa propre misère et de son sous développement. C'est le congolais lui-même qui détruit son pays, cfr les crimes politiques, économiques sociaux et humains).

5. LA RESPONSABILITE SANCTION

Il s'agit ici de toute la dynamique autour de l'application de la justice, le droit de punir les délinquants pour corriger et maintenir la société en équilibre, en ordre et en paix. Vous êtes sans ignorer que nous passons pour le pays où le respect de la loi est recalé au dernier rang, c'est cela qu'on appelle indiscipline individuelle, familiale, sociale et nationale.

6. LA RESPONSABILITE EMOTION

C'est le monde des remords des regrets et des ressentiments que devrait éprouver le citoyen face aux souffrances de son peuple, de sa patrie et de sa nation. Qu'en est-il du citoyen congolais face à ce sentiment ? C'est nous-mêmes qui pillons en premier les caisses de l'Etat, c'est nous qui opposons nos frères dans des guerres sans lendemain, c'est encore nous qui facilitons la destruction du pays par les étrangers...

La responsabilité traite des agents conscients, auteurs ou sources d'un problème (niveau individuel), d'autres parlent de la *responsabilité collective* en termes d'héritage social que tout un peuple peut léguer à une génération future ou enfin de la *responsabilité positive ou négative* selon que nous participons à une action pour le bien ou selon que nous laissons parfois faire.

Responsabilité collective (héritage social : actif - passif).

Responsabilité positive – responsabilité négative (ce »s que nous laissons faire).

Cela suppose la couverture des charges publiques et l'instauration des mécanismes économiques susceptibles de faciliter l'atteinte des objectifs sus évoqués.

9.4.4. ETHIQUE MEDICALE

Depuis la fin du XIX^èS, le développement de la médecine et de la biologie pousse l'homme face à de nouveaux problèmes d'éthique sociale. Nous pouvons citer quelques thèmes à titre exemplatif.

- . L'éthique médicale proprement dite est celle qui traite des questions soulevés par l'activité soignante. (Préventive et curative) et les pratiques cliniques. Elle vise les rapports médecins-malades, les devoirs et droits réciproques (Ethique et déontologie médicale).
- La bioéthique : liée aux sciences de la vie, elle pose actuellement, avec acuité, les problèmes du développement de la biogénétique (décision sur le début de la vie, avortement, bébé éprouvette, femmes porteuses, banques de spermes...).
- D'autres problèmes de la société en relation avec la médecine sont posés :
 - o Le coût de la santé.
 - o La santé publique (médecine préventive).
 - o Le vieillissement de la population (personne âgées).
 - o La population à croissance rapide
 - o Mutations de l'écosystème.

9.4.5. ETHIQUE LIEE A L'INFORMATION

La maîtrise et le traitement de l'information sont devenus si importants aujourd'hui qu'il s'est développé une éthique de l'information. Celle-ci voudrait assurer l'information exacte, non altérée, protéger les libertés liées à l'opinion, l'information et aux pressions politico-économiques.

- Protéger l'homme contre les méfaits, du traitement de l'information, de la surinformation, la désinformation, les stress dues à ces aspects.

9.4.6. ETHIQUE DE LA CULTURE

Chaque groupe cherche à maintenir son identité, ses productions artistiques, ses œuvres d'arts, littéraires, cinématographiques, musicales ou chorégraphiques. Cela doit se faire dans le respect de l'éthique, le respect de la responsabilité sociale de groupe face au développement de ce secteur de la vie.

9.4.7. ETHIQUE ECONOMIQUE

Il s'agit de l'activité économique qui ne doit pas se faire dans l'ignorance de toute éthique. Les questions comme :

- Le profit (recherche effrénée, accumulation du capital)
- Les échanges (commerce du point de vu local, national et international).
- La concurrence (Loyale),
- Le développement de la technologie face aux contraintes sociales, outils informatiques, la robotisation...
- Justice sociale (législation sociale, arbitrage entre le capital et le travail (le salariat).
- Ethique de la production.
- Ethique de la déontologie des affaires.

9.4.8. ETHIQUE ET DROIT

L'éthique face au droit pose le problème de la légitimation de textes, des pratiques et leur validité c'est-à-dire leur capacité à réguler les problèmes sociaux. Cette distinction se veut enrichissante car elle permet une critique mutuelle du droit et de l'éthique.

9.4.9 EVOLUTION SCIENTIFIQUE ET ETHIQUE

La science aujourd'hui intéresse l'éthique à un plus haut niveau à cause de :

- La recherche scientifique.
- Les découvertes scientifiques.
- L'évolution scientifique

Ces événements posent le problème de l'éthique face à l'évolution scientifique.

- Les médicaments et leurs effets secondaires.
- L'Informatique, les pirates informatiques et les crimes informatiques .
- Le développement de la physique et de la chimie et leurs applications .
- La Génétique.

A cela s'ajoute, la question de l'éthique face aux faux scientifiques, aux pirates informatiques.

9.4.10. ETHIQUE ET PROBLEME DE FAMILLE ET D'EDUCATION

La famille est considérée partout comme la cellule fondamentale de la société. La vie de famille soulève la question de responsabilité respective de chaque membre de famille.

- Autorité parentale
- Responsabilité d'éducation des enfants.
- Gestion des biens de la famille.
- Conflit de générations et droits des enfants.

L'éducation entière est fondée sur le respect de l'enfant, sa protection son éducation, sa formation pour en faire un homme qui demain sera utile pour sa société. Ceci soulève tous les problèmes d'éthique dans :

- Les écoles (milieux scolaires).
- Les universités (milieux académiques).
- Centres de formations (...),
- La problématique DU GENRE ET DE LA PARITE...

CHAP.X. OBLIGATIONS DECOULANT DE L'EXERCICE D'UNE FONCTION

Tout agent (Public ou privé) a une fonction c'est-à-dire des tâches précises (activités) qu'il remplit dans le cadre de l'emploi où il a été affecté, pour un fonctionnement harmonieux de l'entreprise et de l'appareil administratif.

Loin de revenir profondément sur les différences entre fonction, emploi, poste et grade, nous nous attacherons aux obligations découlant d'une fonction :

- **la fonction** est un ensemble des tâches précises dont on a la responsabilité
 - **l'emploi** fait référence à un poste occupé et dont les contours sont difficiles à préciser, exemple le commandement ; Le statut de 1981 a prévu trois grands groupes d'emplois :

- Commandement
- Collaboration
- Exécution.

Ord n°81/003 du 17 juillet 1981 in J.O/R.E n° 18 du 15 sept. 1981 précise les fonctions se rapportant à chaque emploi.

- **Le grade**, tout en ayant des liaisons avec ses différents termes possède une portée passive = échelon. On peut avoir un grade sans occuper l'emploi ni exercer les fonctions correspondantes ». Le grade et la fonction étant souvent confondue à l'emploi, nous nous pencherons sur les principales obligations issues de l'occupation à un poste déterminé :

1. *Obligation de respecter et d'aimer son travail*
2. *Obligation de servir ;*
3. *Obligation d'obéissance à la hiérarchie.*
4. *Obligation de conscience professionnelle ;*
5. *obligation de respect du domaine de l'Etat.*
6. *Obligation relevant de la conscience professionnelle.*

Avant d'y arriver voyons que le rôle et la qualité de l'agent.

10.1. ROLE ET QUALITES MORALE D'UN AGENT

L'agent au sein d'un service ou d'une entreprise est un maillon d'une chaîne, un courroie permettant la transmission des informations et des actions pour la réalisation (exécution) des objectifs et décisions de l'entreprise d'où :

- Tout agent à tous les niveaux est un trait d'union entre le service et les usagers, position délicate.
- Tout agent a l'obligation de servir ou de faciliter l'exécution des ordres, lois, décisions,...
- Tout agent adhère aux objectifs pour l'amélioration de l'entreprise, de l'admission ou du service.

Comme qualités morales nous pouvons relever :

- L'amour du prochain, qui doit être une vocation.
- La conscience et l'enthousiasme qui doivent être recherchés du côté des usagers.
- La sauvegarde de la dignité et du prestige de la fonction.
- Le caractère impartial, neutre,...
- L'honnêteté, le loyalisme, la ponctualité,....

10. 2. OBLIGATIONS DECOULANT DE L'EXERCICE D'UNE PROFESSION

L'exercice professionnel impose plusieurs attitudes, conduites et pratiques pour une réussite. Il existe une multitude d'obligations nous en épinglerons certaines.

1. Obligation de respecter et d'aimer son travail
2. Obligation de servir
3. Obligation d'obéissance à la hiérarchie
4. Obligation d'une discipline professionnelle (et personnelle).
5. Obligation relevant de la conscience professionnelle.
6. Obligation de respect du domaine de l'Etat et bien de l'entreprise ou de l'institution.

1°. OBLIGATION DE RESPECTER SON TRAVAIL

Ce devoir s'impose à tout travailleur ou agent comme 1^{ère} condition.

En effet, pour mieux prester à un poste déterminé vous confié, il est normal que vous arriviez d'abord à aimer cet emploi pour deux raisons majeures :

1°. Tous les hommes n'ont pas le travail que vous avez en ce moment précis. Vous constaterez que c'est seulement lorsque l'on a perdu un job qu'on sait apprécier les apports positifs qu'il octroyait, surtout si on ne dispose pas d'un autre de remplacement. En plus même si on disposerait de la possibilité d'obtenir des emplois multiples, les départs (sorties brusques) sont toujours interrogatifs et sujets à suspensions.

2°. Le travail ennoblit l'homme dit-on. Il s'agit du plus grand facteur et mobile de motivation que l'homme obtient du fait seulement de l'exercice d'un métier. L'estime des autres ou de soi face aux réussites professionnelles nous apprend beaucoup. Aimer un travail permet de s'en faire de souci en cas d'échec ou de problème. L'homme a tendance à s'identifier à son travail, son entreprise, son association....il s'agit d'apprécier la valeur du travail, pour le respecter.

« Le travail éloigne de nous trois grands maux : le vice, l'ennui et le besoin ».

TP de réflexion : Analyser des cinq à dix expressions dans nos cultures (chacun dans sa culture) qui normalement valorisent le travail.

2°. OBLIGATION DE SERVIR

Dans toutes les professions, il y a quelque part, l'idée des services rendus aux publics, aux clients, aux fournisseurs, bref aux différents partenaires du service.

Servir pouvons nous dire procède de la mission reçue. Par cette obligation, l'agent se soumet à agir à l'intérieur du cadre lui tracé sous peine d'excès de pouvoir, tout en respectant les règles inhérentes à sa fonction.

Ex : - Consacrer son activité à l'administration au service .

- *Respecter la durée légale du travail de 8 heures de travail et non 8 heures au travail.*

Cette obligation implique que vous puissiez prendre l'engagement ferme et inconditionnelle (disponibilité, enthousiasme, serviabilité...).

La disponibilité amène à rendre service dans n'importe quel secteur ou vous êtes appelé et à n'importe quel niveau, cela étant fonction de ses compétences.

- ***Marketing, Psychologie du consommateur, satisfaction du client.***

3°. OBLIGATION D'OBEISSANCE A LA HIERARCHIE

Toutes les administrations publiques ou privées sont fondées sur le respect de la hiérarchie. Tout le monde reçoit des ordres de quelque part ou obéit à une hiérarchie (professionnelle ou sociale).

Cette obligation appelle l'agent d'exécuter avec fidélité, conscience et exactitude, les ordres donnés par le chef. Toute réussite d'une action est conditionnée par le principe de subordination. Cette contrainte varie en raison des :

- Fonctions exercées ex : FARDC / Armée et discipline, armée et hiérarchie, armée et obéissance ;
- Places de l'agent dans la hiérarchie (niveau) ;
- Circonstances.

Cette obéissance globale soulève le fameux problème de responsabilité devant les ordres ou des informations « manifestement illégales contrevenant aux lois positives ». Cfr. Qualité de l'ordre pour sa réalisation et son application efficace. Les services doivent être organisés de manière à rendre l'obéissance facile (conforme aux lois et aux bonnes mœurs. Le schéma (Cfr. Armée) reposant sur le principe de l'unité de commandement. Le subalterne ne reçoit des ordres que d'une seule autorité qu'elle soit collégiale ou unitaire.

Ex de l'ordre manifestement illégale : Eliminer les collègues pour l'une ou l'autre raison par personne interposée.

4°. LA DISCIPLINE PROFESSIONNELLE (PERSONNELLE)

Plusieurs réussites dans la vie sont fonction de l'autodiscipline, il s'agit des règles que soi-même on s'impose pour régir ou régler son comportement.

Celle-ci peut se baser sur des idées, des principes aux quels vous astreignez pour vous guider dans l'action.

Certaines personnes montrent que par manque de discipline, des Maisons, entreprises et organisations sont tombées.

- Discipline personnelle,
- Discipline familiale,
- Discipline de l'entreprise,
- Discipline dans un pays.

5°. CONSCIENCE PROFESSIONNELLE

Ce qui est vite noté par l'usage du service n'est point toujours la bonne marche de la machine administrative, ce sont l'absentéisme, les arrivées tardives, le travail inachevé ou fait à la six-quatre-deux, les documents paumés (égarés) bureaux en désordre, les départs hâtifs qui sont tous les signes indicateurs de l'inconscience.

L'inconscience professionnelle a chez l'agent inculte pour complice l'ignorance, chez l'agent lettré elle est généralement rattachée à *la mauvaise foi*. De ce fait, on peut inférer que la conscience professionnelle n'est pas toujours liée à la formation académique, c'est une vertu professionnelle qui tient plus du cœur, de l'éducation familiale et de l'esprit et que l'instruction peut éclairer, développer et consolider laquelle vous pousse à exercer votre travail avec tous les soins appropriés.

Elle est la tendance naturelle ou la volonté délibérée guidée par l'intelligence qu'imprègne le sentiment noble auquel, elle s'appuie de réaliser avec soin et dans le délai voulu, un travail relevant ou pas de la profession exercée.

La conscience professionnelle implique le dévouement, l'application, l'ordre et la sollicitude, l'intégrité et l'impartialité, l'assiduité et la ponctualité.

A. Le dévouement

L'activité professionnelle de chaque agent, quelque soit son rang et son métier constitue un apport indispensable à la construction de la société. Il aura à cœur d'attacher à l'exécution de sa tâche tout le zèle et toute l'abnégation dont il est capable.

B. Application

Exécuter sa tâche avec une attention soutenue évite les erreurs et les bousillages. L'application au travail invite à l'ordre et assure le fonctionnement continu du service (principe de continuité).

C. L'ordre et la sollicitude

Dans le désordre l'appareil administratif fait du surplace et le manque de sollicitude à l'égard du matériel mène à la destruction de l'entreprise, de l'administration. L'agent, doit donc soigner les biens mis à sa dispositions, éviter la perte de temps, respecter la hiérarchie et les circuits (sollicitude).

D. L'intégrité et l'impartialité

Partons de cet exemple :

- *Egarer ou détruire le dossier d'un agent pour un règlement de compte ou par tribalisme.*

Il faut traiter tout le monde sur un même pied d'égalité et sans parti pris. Le seul critère substantiel devrait être la méritocratie.

E. Assiduité et la ponctualité

Le règlement d'admission du personnel de carrière des services publics de l'Etat fixe les heures de travail hebdomadaire et fixe un horaire de travail hebdomadaire et journalier. Il en est de même pour chaque entreprise. Cette disposition aide l'agent à fixer le cadre de l'assiduité et de la ponctualité. (Le 1^{er} renvoi à l'obligation de se conformer aux règles et à la constance dans l'exécution de ses tâches), le 2nd renforce le 1^{er} et abonde dans le sens de faire ses tâches dans les délais prévus au pouvoir :

- Arriver à temps au service.
- Quitter à l'heure réglementaire.

D'où il faudra éviter :

- Les distractions par des occupations passives ou actives étrangères à ses fonctions (travaux étrangers).
- Lectures d'intérêt personnel.
- Conversation d'ordre privé.
- Téléphones et visites sans rapport avec la profession ;

- Déplacements intempestifs à l'intérieur des locaux ;
- Sortis d'affaires...

6°. OBLIGATION DE RESPECTER LE DOMAINE DE L'ETAT, LE BIEN DE L'ENTREPRISE OU DE L'INSTITUTION

L'agent doit éviter les :

- Destructions des biens de l'entreprise ;
- Dilapidations des fournitures et consommables mis à votre dispositions ;
- Dissimulation des matériels et biens appartenant à l'entreprise (vol, détournement, concussion,...)

NB : l'entreprise mettra à votre disposition des outils performants, d'une grande valeur (couteuse). Pour cela, il vous appartient de les utiliser avec tous les soins appropriés,...

CHAP. XI : QUELQUES CONSIDERATIONS SUR LA DEONTOLOGIE DES AFFAIRES

La particulière place accordée à la déontologie des affaires dans les options de gestion se justifie par le souci de créer dans la mentalité africaine une culture des affaires qui semble s'éloigner de notre conception traditionnelle.

Retenons que la déontologie des affaires peut à un moment donné s'écarter de l'éthique sociale compte tenu du but et des objectifs souvent poursuivis.

Nous passerons en revue quelques conceptions dans notre mentalités qui sont des obstacles à l'éclosion de l'émergence d'une classe d'entrepreneurs avant de nous pencher à la déontologie des affaires et problème d'éthique. Nous clôturerons en donnant également quelques obligations fondamentales.

11.1. CONCEPTION DES AFFAIRES DANS LE MONDE AFRICAIN ET CONGOLAIS : Obstacles majeurs

Hermann YAMGOGO, Repenser l'Etat africain, P. 57- 66.

Les « Etats africains ont été projetés dans l'économie du marché à la faveur de la colonisation et les conceptions de la monnaie telle qu'utilisée dans l'économie libérale étaient inexistantes. Il faut souligner aussi que **le processus d'accumulation** du capital et **de différenciation sociale** qui avait, en Occident, conduit à l'émergence d'une nouvelle classe sociale (bourgeoise) entrepreneure qui allait **être le fer de lance de l'économie libérale**, n'avait pas eu cours en Afrique. La RDC a presque la même population que la France (65 MILLIONS d'habitants), en France 44 MILLIONS de contribuables et 300.000 en RDC.

Dans les sociétés africaines **le sens de l'entraide** dominait et **l'esprit de l'assistanat** avait fortement façonné les relations sociales au point **d'annihiler l'esprit d'entreprise** qui est à la base du développement des sociétés modernes. D'où il importe plus encore d'agir sur les mentalités pour créer une nouvelle éthique de travail et des affaires.

L'interventionnisme de l'Etat comme Etat hégémonique concurrençant les artistes, les opérateurs économiques est un blocage où les individus sont relégués à un rôle subsidiaire. L'Etat entrepreneurs (Etat providences) accaparant tout.

Face à ces tergiversations étatiques, se développe un secteur informel qui, quelque par, préjudicie l'Etat et le secteur formel.

De cette réflexion nous pouvons retenir comme pistes principales dans le monde des affaires :

1°. Les affaires sont liées à l'économie de marché et ne peuvent se passer de la monnaie (Cfr. Maîtrise des fluctuations et opérations liées à la monnaie) considérée comme étalon.

2°. L'accumulation du capital est un point de départ, une mesure de différenciation sociale (échelle de valeur sociale sur base de l'accumulation du capital).

3°. L'esprit d'entreprise doit être au centre de toutes les actions et celle de manière permanente (esprit d'innovation).

Parmi les attitudes et mentalités à éviter dans les affaires (liées à notre continent) nous avons :

- **Un excès d'assistanat** (entraide sociale) qui prend plus le sens **de charges sociales** annihilant l'esprit d'initiative et d'entreprise.
- Les désordres étatiques n'intégrant pas les techniques des économies modernes et de gestion **mauvaise gouvernance**:
 - o Epargnes inexistantes (non favorisées)
 - o Absence de capital (système qui favorise sa création)
 - o Paralysie de l'initiation privée
- Tendance à n'être que des solliciteurs plutôt que de travailleur **(problématique autour de l'aide).**

Cfr. Conception Judéo direction qui découle de cela : Luc 19 : 12-26

- o *Quiconque ne travaille pas, qu'il ne mange pas non plus.*
- o *Il est plus heureux de donner que de recevoir II Timothée 3 : 7-15.*

11. 2. DEONTOLOGIE DES AFFAIRES ET PROBLEMES D'ETHIQUE

Les affaires s'accommodent difficilement avec le monde éthique où souvent **les responsabilités sociales** pèsent sur l'élan de l'entreprise. Ces textes cités par H. KOONZ et O'DONNELL, p.55 l'illustrent.

L'entreprise sociale n'a qu'une et une seule responsabilité : celle d'utiliser ses ressources et de **s'engager dans des activités en vue d'augmenter ses bénéfices**, dans la mesure où elle suit les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle respecte les lois de la libre concurrence et qu'elle évite d'avoir recours à la fraude et à la fausse représentation. Peu de chose pourraient provoquer plus rapidement l'effondrement de notre société libre que la volonté de chef d'entreprise d'assurer une responsabilité sociale autre que de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires :

- Un président de corporation revenant sur ce sujet souligne que « non ; mesdames et messieurs, la responsabilité sociale ne relève pas du monde des affaires. Cela va beaucoup plus loin ».

Il ressort de ces textes que la déontologie des affaires est la plus limitée car elle tient compte de l'éthique sociale, pour autant que celle-ci permette la réalisation et la multiplication de gain (profit).

Supposons qu'il soit de pratique courante dans une administration (un pays) de verser de petites sommes d'argent aux fonctionnaires qui vous aident à faire accepter un projet par un ministère ou à débloquer un dossier.

Que feriez-vous ? Pourquoi ?

Ainsi, l'éthique en affaire semble se limiter à :

- Respecter des lois de la libre concurrence ;
- Respecter le recours à la fraude ;
- Eviter les fausses représentations...

Tous les autres coups étant permis lorsqu'ils font assurer l'affaire « attention au caractère mafieux ».

11 .3. ANALYSE DES QUELQUES REGLES (Obligations fondamentales)

Progresser dans le domaine des affaires signifie :

- Accumuler le plus d'intérêt possibles (de capital) pour l'intérêt de la société (entreprise).
- Que chaque action se déroule en minimisant les criminalisations de l'économie
- Asseoir une stabilité de l'affaire, améliorer sa gestion, et pérenniser son œuvre.

11.3.1. ACCUMULATION DES BENEFICES

De cet objectif découlent les obligations majeures ci-après :

1. Application sans failles des principes découlant :

- Des théories des coûts et avantages comparés
- Des analyses coût-efficacité, des analyses marginales et des facteurs limitatifs.

2. Règle de l'équilibre financier minimum et règle de financement maximum

Le 1^{er} volet montre que pour l'entreprise, les fonds de roulement ayant été utilisée pour financer les actifs doivent rester à la disposition de l'entreprise pendant une durée qui correspond à la durée minimale des immobilisations.

Le 2nd volet découle de la règle de l'endettement maximum (celui-ci est un risque couru chaque fois), mais peut résoudre des problèmes de décollage momentané (les problèmes conjoncturels). Sans pour autant exagérer en dépassant les capitaux propres. Cfr. Respect à tout moment des équilibres entre fonds propres et fonds empruntés. « La règle de financement maximum stipule que pour chaque opération d'investissement décidée par les investisseurs (dirigeants d'entreprise) le recours à l'endettement ne doit pas excéder un certains pourcentage (%) de l'investissement prévu ».

3. Recherche permanente des nouvelles situations favorables ceci implique les :

- Etudes des marchés potentiels (analyse du risque)
- Prospections nouvelles émergées pour se maintenir
- Prises des nouvelles initiatives dans des secteurs nouveaux
- Cfr. Département recherches et développement.

4. Les calculs préalables de la rentabilité avant tout investissement

Cfr. - Les bénéfices et taux de rentabilité

- Facteurs déterminant la rentabilité.

Rendement des investissements = Prestation x pourcentage des bénéfices par rapport aux ventes.

11.3.2. CRIMINALISATION DE L'ECONOMIE/HOMMES D'AFFAIRE

Nous nous limiterons à n'en citer que quelques unes car celles vues précédemment valent mutation mutations à toute la profession :

- Enrichissement sans cause
- Non respect des engagements pris (sincérité).
- Contrefaçon monétaire
- Toutes formes de fraude (exploitations et commerces illicites),
- Conformités aux règles comptables (utilisation du plan comptable exigé), déclaration aux fiscs, présenter les bilans doubles, les fausses écritures,...

Toutes ces pratiques criminelles sont tant décrites, mais la réalité est toute autre et cela a atteint même le niveau international. Cfr. Transfert des bénéfices en son pays par les multinationales étrangères (Cfr. magouilles comptables)....

- Le prix des matières à l'importation et à l'exportation (majoration ou minoration).
- La comptabilité double.
- LECTURES COMMENTEES

"Les ordinateurs Universels, p.53-54".

"La responsabilité Sociale de l'entreprise, p.54-55".

11.4. BONNE GOUVERNANCE ET ETHIQUE POLITIQUE.

1° Définition.

La bonne gouvernance est une science qui étudie le mode de prise en charge des vies et des aspirations d'un peuple par ses dirigeants au moyen des stratégies et des politiques mûrement réfléchies et systématiquement agencées pour la réalisation d'un bien être optimal (*BRUNO MUPINGANAYI K. p. 123*).

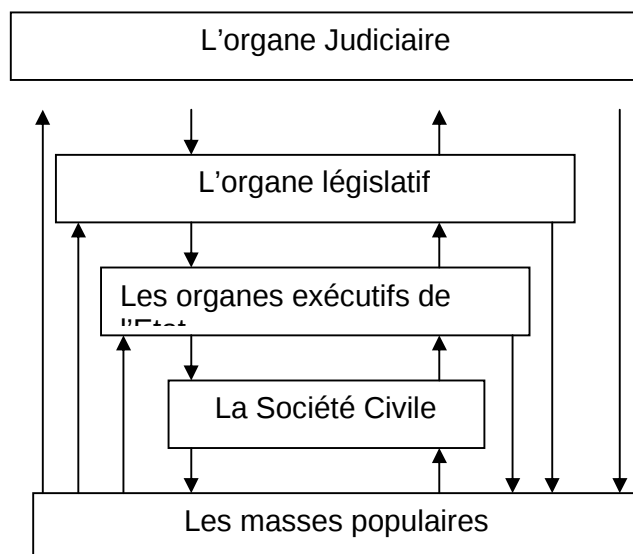
Elle implique le concours d'une action gouvernementale forte, une gestion des vies et des aspirations, un leadership responsable et une participation active des citoyens.

2° Les règles du jeu

Notons avec le même auteur cinq niveaux de combinaison pour de bonnes règles de jeu :

- Le leadership responsable (cfr élites politiques, militaires administratives, managériales, scientifiques, religieuses ...)
- La participation consciente et permanente de la population (Participation aux affaires publiques).
- Le cadre institutionnel adéquat (morphologie de l'Etat et la structure de la bonne gouvernance.
- Le respect des valeurs éthiques par les responsables
- La compétence des dirigeants : dans la gestion de la force publique, de l'information, du trésor public, un bon leadership (situationnel est nécessaire).

3° Structure la bonne gouvernance.

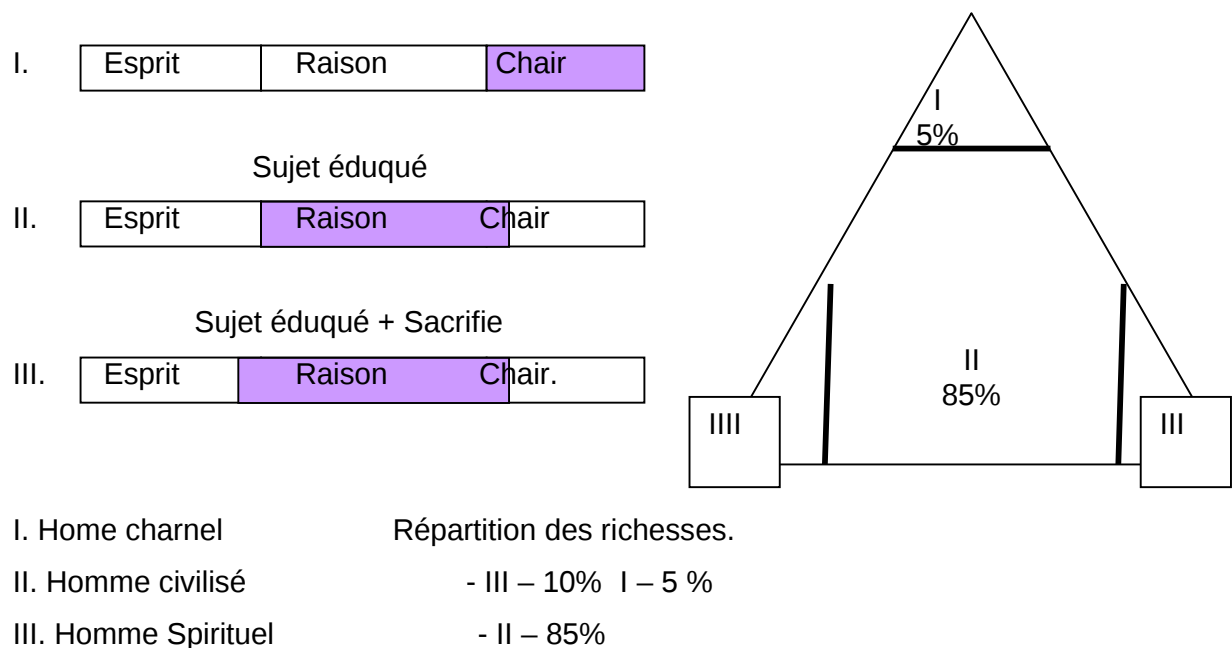


Dans ce système, tous les organes trouvent leur appui sur le peuple, d'où partent les impulsions qui mettent tout le rouage étatique en action grâce au constant mouvement de va et vient de la base au sommet et du sommet à la base.

Au dessus il y a le pouvoir judiciaire dont le rôle est à la fois de poser des bornes au fonctionnement de chaque pouvoir et d'arbitrer les conflits entre les différents pouvoirs et les citoyens. D'où la primauté de la fonction judiciaire. Toute fois ce niveau exige une forte moralité et un haut degré d'éthique.

4° Schéma de la purification de la nature humaine et pyramide d'une communauté acquise à l'éthique.

Sujet sans éducation



BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

I. OUVRAGES

1. F. BOUQUEREL, *Management: Politique stratégie et technique*, éd. Dunod, Paris, 1989,
2. C. HIKMAN et M. SILVA, *Tester vous-même votre entreprise et vos capacités de leader*, éd. Dunod, Paris, 1986
3. M. GHERTMAN, *Management stratégique de l'entreprise*, éd. PUF, Paris, 1989,
4. H. KOONTZ et C O'DONNELL, *Management, principes et méthodes de gestion*, éd. Mc Grawhill Toronto, Isdn 0-07-082976-4
5. F. PINSON et PINSON J.F, *Administration du personnel*, éd. Faucher, Paris, 1980,
6. TERRY et FRANKLIN G.S, *Les principes du management*, éd. Economica, Paris, 1982,
7. D. WERTHER et Lee GOSSELIN, *Gestion des Ressources Humaines*, 2^e éd. Mac Grawhill, Montréal, 1990.

II. COURS ET PERIODIQUES

1. République du Zaïre "statut du personnel de carrière des services publics de l'Etat", in *Journal Officiel*, n°15, 22^e année, 1^e Août 1981

III. COURS

1. KISANGANI ENDANDA S., *Management*, G2 tous ISIG, Ronéotypé, Goma, 1995,
2. RUNVEGERI BONEZA, *Gestion des Ressources Humaines*, G2 tous ISIG, inédit, Goma, 1999,
3. KISANGANI ENDANDA S., *Gestion du personnel*, G2 SPA CUEG, Goma, inédit, 1995

IV. AUTRES, cfr. En plein cours