
M.E.S., Numéro 132, Vol. 2, janvier – février 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 20 février 2024



Revue Internationale des Dynamiques Sociales
Mouvements et Enjeux Sociaux
Kinshasa, janvier - février 2024

ETAT DES LIEUX DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES AU CENTRE D'EXPERTISE, D'ÉVALUATION ET DE CERTIFICATION DES SUBSTANCES MINÉRALES PRÉCIEUSES ET SEMI-PRÉCIEUSES

par

Sylvain PUTU WOTO

Chef de Travaux, ISC-Gombe

Doctorant en Sciences Politiques et Administratives,

Université de Kinshasa

Résumé

Le Centre d'Expertise, d'Évaluation et de Certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses, en sigle CEEC, ne peut plus être administré comme avant dans un contexte de plus en plus contraignant en termes, à la fois, de grands défis économiques et sociaux qui nécessitent d'être relevés, du développement ainsi que de la diversification des exigences en management des RH. Au moment où le CEEC devait inclure la dimension « ressources humaines » dans la stratégie globale de l'établissement, la situation des ressources humaines reste peu reluisante, car tout le monde se doit de le reconnaître comme étant une nécessité de l'heure. Voilà pourquoi, la direction générale du CEEC doit comprendre que ce sont les différentes structures et les hommes qui peuvent donner à l'organisation un avantage compétitif indéniable.

De ce fait, une stratégie de développement humain et social doit être adoptée en tandem avec une stratégie économique. Les « ressources humaines » doivent être considérées comme une grande valeur ajoutée au CEEC.

Mots-clés : *ressources humaines, management des ressources humaines, établissement public, service public, substances minérales*

Abstract

The Center of Expertise, Evaluation and Certification of precious and semi-precious mineral substances, acronym CEEC, can no longer be administered as before in a context that is increasingly restrictive in terms of both major challenges economic and social issues that need to be addressed, development and diversification of HR management requirements. At a time when the CEEC was to include the "human resources" dimension in the overall strategy of the establishment, the human resources situation remains bleak, because everyone must recognize it as being a necessity of the hour. This is why the general management of the CEEC must understand that it is the different structures and people who can give the organization an undeniable competitive advantage.

Therefore, a human and social development strategy must be adopted in tandem with an economic strategy. "Human resources" must be considered as a great added value to the CEEC.

Keywords : *human resources, human resources management, public establishment, public service, mineral substances.*

INTRODUCTION

Aujourd'hui et mieux qu'hier, les entreprises dans leur globalité, évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, incertain et concurrentiel. La mondialisation des échanges, le rythme accéléré des innovations, la fragmentation et la diversification croissante des marchés, la complexité des variables économiques, politiques et sociales représentent pour elles autant de menaces que des aspirations et des opportunités. Toutes ces variables, faut-il le dire, ont des répercussions sur le rendement organisationnel pour lequel l'homme demeure inconditionnellement la clé de voûte.

C'est pourquoi, plusieurs entreprises et établissements tant publics que privés continuent de regarder l'homme comme étant cet actif intangible qui aide indubitablement dans l'amélioration du niveau de compétitivité d'une unité de production laquelle puisse-t-elle être. C'est pourquoi, de par le rôle déterminant qu'elles jouent dans le processus du développement organisationnel, les ressources humaines sont, à l'heure actuelle, au centre des préoccupations des gouvernants, des chercheurs¹, des créateurs d'emplois², etc. Cela

¹ Parmi les chercheurs se comptent les psychologues :

- M. DELAU préconise quelques modèles du développement, en l'occurrence, le développement de l'entogenèse de la cognition ainsi que les dispositifs neuropsychologiques. DELAU, M., « Connaître le développement humain », in *Psychologie du développement* », Paris, Didot, 2003, pp.16-64 ;
- J.C. COULET met l'accent sur l'intelligence humaine. COULET, J.C., « Développement cognitif », in Idem, pp.102-105.

² Faisant allusion à Max Weber, Charles Handy et Peter Drucker, Nsaman-O-Lutu pense que les hiérarchies directoriales sont de plus en plus ébranlées. Le concept de « patron » sera moins important que la responsabilisation

ne revient pas à dire que le pilotage des organisations ne concerne que cette première ressource, loin s'en faut, car il en existe d'autres qu'il importe de rentabiliser de mieux en mieux et qui représentent les ressources matérielles, financières et temporelles qui entretiennent et qui fondent la théorie de 4R¹, c'est-à-dire les Ressources Humaines, les Ressources Matérielles, les Ressources Financières et les Ressources Temporelles dont l'itération a pour conséquence le bon rendement et la performance organisationnelle.

C'est dans ce cadre que nous sollicitons du CEEC dont question dans cette réflexion de se fonder sur ses objectifs à expertiser, à analyser, à évaluer et à certifier en République Démocratique du Congo², les différentes substances que représentent indistinctement :

- les substances minérales précieuses ;
- les substances minérales semi-précieuses et pierres de couleur ;
- les métaux précieux et semi-précieux mais aussi les métaux rares associés ou non aux métaux majeurs ferreux et non ferreux ;
- les substances minérales de production artisanale.

Pour y parvenir, le CEEC doit se doter des ressources humaines de divers profils afin de répondre à ces objectifs qui portent sur l'accomplissement des missions lui assignées.

C'est pourquoi, à travers certaines variables et indicateurs, nous nous sommes donné à diagnostiquer la quintessence du management des ressources humaines au CEEC. Pour cela, nous avons axé cette réflexion autour de trois principaux points. Au premier, nous avons défini les statuts des ressources humaines de l'Établissement public à caractère technique dénommé Centre d'Expertise, d'Évaluation et de Certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses. Au deuxième, nous présentons le management des ressources humaines d'après un regard croisé des agents du CEEC. Au troisième, nous décryptons ce management confronté au regard des cadres du CEEC. Commencée par une introduction, une conclusion met un terme à cette réflexion.

I. RESSOURCES HUMAINES DU CEEC

Le CEEC est un service public créé par le Décret n° 09/57 du 03 décembre 2009 et est transformé en un établissement public à caractère technique doté de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière, suivant le Décret n° 11/28 du 07 juin 2011 fixant les statuts d'un Établissement public dénommé Centre d'Expertise, d'Évaluation et de Certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses.

L'article 6 du Décret n°11/28 du 07 juin 2011 stipule que le personnel du CEEC est régi par le Code du travail et ses mesures d'application ainsi que par des dispositions conventionnelles négociées avec la Direction générale et approuvée par le Conseil d'administration et l'autorité de tutelle.

Le cadre organique et le statut du personnel du Centre sont fixés par le Conseil d'administration, sur proposition de la Direction générale.

Le statut détermine, notamment, les grades, les conditions de recrutement, la rémunération, les règles d'avancement, la discipline et les voies de recours.

Dans la fixation du statut du personnel, le Conseil d'administration est tenu de veiller à la sauvegarde de l'intérêt général et à assurer le fonctionnement sans interruption du service public.

Le personnel du Centre, exerçant un emploi de commandement, est nommé, affecté, promu et, le cas échéant, licencié ou révoqué par le Directeur général.

Tous les contrats de travail en cours de validité à la création du CEEC, service public, restent en vigueur.

De nos jours, le CEEC compte 520 agents dont 30% de femmes.

II. MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CONFRONTE AUX REGARDS DES AGENTS DU CEEC

A travers ce deuxième point de l'étude, nous procédons au décryptage des points de vues des agents du CEEC en matière du management des ressources humaines, car la présente recherche a été menée à la

de nombreux acteurs de l'entreprise. NSAMAN-O-LUTU, O., *Lexique introductif au management*, 2^{ème} éd., Kinshasa, CAPM, 2013, p.103.

¹ NSAMAN-O-LUTU, O. et ATSHWEL-OKEL, G., *Comprendre le management : Culture, principes, outils et contingence*, Ed. CAPM, Kinshasa, 2007, p.138.

² Lire articles 4 et 5 du Décret n° 11/28 du 07 juin 2011 fixant les statuts d'un établissement public dénommé Centre d'Expertise, d'Évaluation et de Certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses, CEEC en sigle.

Direction Générale du CEEC qui est un établissement qui compte 520 agents dont 30% de femmes. Pour cela, nous avons ciblé une population représentative des employés de cet établissement et qui est estimée à 19% soit 100 employés enquêtés selon la technique de l'échantillon du choix raisonné.

Ainsi, dans les tableaux qui suivent, nous procédons à la présentation de cet échantillon à la lumière de quatre variables, à savoir : âge, sexe, état-civil et niveaux d'études.

Tableau I. La répartition des agents du CEEC selon l'âge

Age	Effectif	%
Moins de 20 ans	25	25
20-30	15	15
30-55	60	60
Total	100	100

Source : Notre enquête sur terrain, 2020.

Cette source reste la même pour le reste de tableaux de cette étude.

Nous constatons sur ce tableau que la majorité des agents retenus du CEEC ont l'âge variant entre 30 et 55 ans, soit 60%, suivis de ceux dont l'âge est inférieur à 20 ans, soit 25% et suivis encore par les employés dont l'âge est compris entre 20 et 30 ans, soit 15%.

Tableau II. La répartition des agents selon le sexe

Sexe	Effectif	%
Masculin	75	75
Féminin	25	25
Total	100	100

Il ressort de ce tableau que selon le sexe, le CEEC emploie plus d'hommes que des femmes par le fait que sur 100 agents interrogés, 75 enquêtés sont des hommes, soit 75% et 25 sont des femmes, soit 25%.

Tableau III. La répartition des agents selon l'état-civil

Etat civil	Effectif	%
Marié	70	70
Célibataire	30	30
Veuf(ve)	0	0
Divorcé(e)	0	0
Total	100	100

Les données de ce tableau nous obligent d'affirmer que l'établissement emploie en grande partie des mariés estimés à 70% que les célibataires estimés à 30%.

Tableau IV. La répartition des agents selon les niveaux d'études

Niveaux d'études	Effectif	%
Doctorat	0	0
DES/DEA	2	2
Licence	32	32
Graduat	37	37
Diplôme d'Etat	26	26
Autres	3	3
Total	100	100

De ce tableau, il ressort que notre échantillon est dominé par 37 gradués, suivis successivement de 32 licenciés, 26 diplômés d'Etat, alors que les trois enquêtés restants sont diplômés d'études supérieures ou approfondies.

Eu égard à ce qui précède, à travers quelques indicateurs, nous nous lançons à décrypter les points de vue de certains agents du CEEC en matière de management des ressources humaines.

2.1. Faits incitateurs des agents

En rapport avec les faits incitateurs des agents, nous nous sommes focalisé sur deux préoccupations déclinées dans les tableaux ci-après.

Tableau V. La représentation du travail pour la vie sociale des agents

Que représente le travail pour vous ?	Effectif	%
Un moyen pour la satisfaction des besoins de première nécessité	25	25

Une occupation qui me permet d'éviter le chômage et tous ses méfaits	30	30
Un prestige social	25	25
Un moyen de cohabiter avec les autres	20	20
Total	100	100

De ce tableau, nous constatons que la majorité des agents, soit 30% ont affirmé avec vivacité que le travail représente plus que tout, car il leur permet d'éviter le chômage. Ils sont suivis par 25% d'enquêtés pour qui le travail est un moyen précieux de satisfaction de leurs besoins de première nécessité, alors que pour les 25% autres des enquêtés, le travail est, pour eux, un prestige social.

Tableau VI. Les faits incitants des agents à demeurer au CEEC

Qu'est-ce qui vous motive ou incite de travailler toujours au CEEC ?	Effectif	%
L'espoir que tout ira de mieux en mieux un jour au CEEC	25	25
La peur de manquer un emploi	35	35
La rémunération perçue	25	25
L'octroi des avantages dans le cadre du service	15	15
Total	100	100

Sur 100 agents interrogés, 35 agents soit, 35% des enquêtés soutiennent que la motivation provient de la peur de manquer une occupation, 25 agents estimés à 25% des enquêtés sont motivés à demeurer toujours à cause de l'espoir que tout ira de mieux en mieux un jour. Pour les 25 autres agents représentant 25% des enquêtés, ils sont incités par le travail à cause de la rémunération perçue et pour les 15 agents restants, soit 15% des enquêtés, c'est l'octroi des avantages dans le cadre du service.

2.2. Avantages bénéficiés et facteurs motivationnels

A travers ce sous-point, trois préoccupations sont mises en relief à travers les trois tableaux ci-dessous qui suivent.

Tableau VII. Les avantages bénéficiés

Parmi ces avantages, les quels bénéficiez-vous au CEEC ?	Effectif	%
Soins médicaux	00	0
Pause-café	00	0
Indemnité de transport	00	0
Allocations familiales	00	0
Prime d'activités	00	0
Toutes les réponses sont bonnes	100	100
Total	100	100

De ce tableau, il ressort que 100 agents, soit 100% des enquêtés ont affirmé que toutes les réponses que nous leur avons proposées sont bonnes. En d'autres termes, ils ont confirmé avoir été bénéficiaires de tous les avantages listés.

Tableau VIII. Les facteurs qui motivent les agents à exercer leurs fonctions

Quels sont les facteurs qui vous motivent dans l'exercice de votre fonction ?	Effectif	%
La stabilité de l'emploi	9	9
Le salaire perçu	15	15
Les conditions favorables de travail	15	15
Les relations avec les autres travailleurs (collaboration)	7	7
Les avantages perçus dans le cadre du travail	11	11
Toutes les réponses sont bonnes	43	43
Total	100	100

De ce tableau, il sied de souligner que 43% des agents interrogés ont confirmé que toutes les propositions que nous leur avons listées sont bonnes. Cependant, nous avons constaté que les facteurs qui motivent les agents dans l'exercice de leur fonction sont le salaire perçu et les conditions favorables de travail, suivis des avantages qui leur sont accordés dans le cadre du travail, des relations avec les autres travailleurs (collaboration et stabilité de l'emploi).

Tableau IX. La manière dont les agents estiment leur poste de travail

- Comment estimez-vous votre poste de travail ?	Effectif	%
Ne correspond pas à la tâche que j'effectue	30	30
Ne me permet pas de bien exécuter ma tâche	0	0
Correspond mieux à ma tâche	60	60
Doit être amélioré	5	5
Autres réponses	5	5
Total	100	100

En rapport avec les données contenues dans ce tableau, nous avons trouvé que 60% des agents estiment que leur poste de travail correspond mieux à leurs tâches, suivis de 30% des agents qui trouvent que leur poste de travail ne correspond pas aux tâches effectuées, 5% des enquêtés qui déclarent que leur poste de travail doit être amélioré et 5% autres qui ont émis d'autres réponses.

2.3. Appréciation et paiement du salaire

Ce troisième sous-point procède à l'appréciation du salaire perçu par les employés et la manière dont ce salaire est payé.

Tableau X. La manière dont les agents trouvent le salaire perçu

Comment trouvez-vous le salaire que vous recevez ?	Effectif	%
Correspond à la tâche que j'effectue	75	75
Ne me permet pas de couvrir mes besoins	13	13
Ne correspond pas à la tâche que j'effectue	10	10
Ne correspond pas à ma fonction	2	2
Total	100	100

A la lecture de ce tableau, nous constatons que 75 employés soit 75% ont déclaré que le salaire perçu correspond à la fonction exercée, suivi de 13% affirmant que le salaire perçu ne leur permet pas de couvrir leurs besoins, 10% attestant que le salaire ne correspond pas à des tâches effectuées et 2% indiquant que ce salaire ne correspond pas à la fonction.

Tableau XI. La manière dont le salaire est payé

Le salaire que je perçois est payé	Effectif	%
Proportionnellement au niveau d'études	90	90
Proportionnellement à l'ancienneté	10	10
Total	100	100

Il ressort de ce tableau que 90% des enquêtés, soit 90 employés sur 100 affirment que le salaire est payé à la proportionnalité du niveau d'études, tandis que 10% affirment que le salaire est payé proportionnellement à l'ancienneté.

2.4. Jugement des agents par rapport aux tâches après la motivation

Tableau XII. La façon dont les agents jugent l'exécution de leurs tâches après la motivation

Après la motivation comment jugez-vous l'exécution de votre tâche ?	Effectif	%
Très bonne	15	15
Assez bonne	50	50
Bonne	20	20
Mauvaise	0	0
Aucun jugement	15	15
Total	100	100

Les résultats consignés dans ce tableau nous font voir que 15% des enquêtés soit 15 employés exécutent leurs tâches après la motivation d'une manière très bonne et 50 autres, soit 50% le font d'une manière assez bonne. Quant aux 20% des enquêtés, ils exécutent leurs tâches de la bonne façon, alors que 15% d'entre eux n'ont approuvé aucun jugement.

Eu égard à ce qui précède, il y a lieu de relever avec N. Canning et S. Dalla Palma¹ que le travail occupe beaucoup de temps. Il assure la sécurité financière, il procure un sentiment d'appartenance mais, par-dessus tout, c'est encore, à tort ou à raison, le moyen privilégié par lequel on se valorise face aux autres et face à soi-même, la famille est aussi un lieu où il est possible de s'épanouir, en offrant le soin et l'attention nécessaires aux enfants et au conjoint.

Par conséquent, les engagements professionnels et le temps consacré à la famille entrent en concurrence. Un individu actif doit alors revoir sa manière de dépenser son énergie afin de maintenir un équilibre personnel et sauvegarder le capital de compétences acquis aussi bien à son poste de travail que dans sa famille². Or actuellement, le soutien de l'employeur est minime et le père ou la mère actifs se retrouvent parfois en difficulté d'opérer un choix entre la carrière et la vie de famille.

La motivation est un processus psychophysiologique qui dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives. Du point de vue neurophysiologique, la motivation est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne. Du point de vue psychologique, la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif.

La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite : la force, la direction et la persistance. En effet, toute conduite est orientée vers un but (direction) auquel la personne attribue une certaine valeur. Cette dernière dépend à la fois de la vitalité du besoin (pris au sens large) dont elle est issue et de la valeur sociale à laquelle l'objectif du comportement est associé. L'intensité (la force) et la persistance de l'action connotent la valeur de la motivation.

Le concept motivation est un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement³. Cette définition de la motivation met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (l'hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation de l'environnement de travail, de la nature, de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation interne et facteurs externes ou situationnels sont changeants et propres à chaque individu.

Quant au niveau de motivation, il peut être faible, fort et variable entre les individus, à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances⁴.

C'est ainsi que pour E. Bidault et compagnie⁵, on n'attend des salariés qu'ils apportent : leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle, leur créativité et leur capacité d'adaptation. Le recrutement revêt ainsi une importance primordiale pour la bonne marche de l'entreprise. Mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'elle réussisse, c'est-à-dire s'ils sont motivés. Les salariés entretiennent souvent avec leur entreprise des liens faits de respect et d'affection. Cet attachement se traduit par leur implication, plus ou moins forte, qui se manifeste par leur présence, leur conscience professionnelle, leur souci de l'insert de l'entreprise, etc.

Pour Werther et compagnie⁶, les facteurs extrinsèques sont des facteurs extérieurs au travail et qui sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés à l'environnement dans lequel le travail est réalisé. Ces facteurs sont la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de travail, la politique générale, etc.

Selon ces auteurs, la rémunération du personnel, si elle est bien gérée, peut être un outil efficace pour attirer, pour soutenir et pour conserver une main d'œuvre. De plus, étant donné que la rémunération est un moyen d'indiquer les comportements les plus valorisés au sein de l'entreprise, elle permet d'influencer

¹ N. CANNING et S. DALLA PALMA, Concilier activité professionnelle et famille, enquête sur les mesures proposées aux employées par les organisations privées et publiques de l'arc lémanique et Bureau fédéral de l'égalité (2003), 2005.

² D. MEDA, *L'égalité entre femmes et hommes et la vie professionnelle*, Ed. Dalloz, Paris, 2003, p.17.

³ J. VALLERAND et E. THILL, *Introduction à la psychologie de la motivation*, Ed. Etudes vivantes, 1993, p.18.

⁴ C. PINDER, *Work motivation. Theory, issues and application*, Glenview, Scott, Foresman and corp, 1984, p.8.

⁵ E. BIDAULT et alii, *Action et communication administratives*, Ed. Nathan, S.E., 1994, p.23.

⁶ WERTHER et alii, *Gestion des ressources humaines*, 2^{ème} éd., Québec, 1990, p.420.

fortement la productivité des employés et les orientations stratégiques de l'entreprise¹. Si elle est mal gérée, par contre, elle peut entraîner un haut taux de roulement, une augmentation de l'absentéisme, plus des griefs, de l'insatisfaction au travail, une faible productivité et des plans stratégiques non réalisés.

Les avantages sociaux proposés par l'employeur jouent aussi un rôle important lorsqu'il s'agit de recruter des employés compétents et de les fidéliser. On appelle avantages sociaux toutes les composantes qui s'ajoutent à la rémunération, au bénéfice des travailleurs. L'augmentation des coûts des avantages sociaux soulève des inquiétudes de taille pour les employeurs. Certains employeurs adoptent des pratiques interventionnistes visant à orienter les choix médicaux des employés, dans de nombreuses entreprises, on favorise également un mode de vie plus sain pour le personnel.

Ces mêmes auteurs avaient expliqué depuis de la nécessité de récompenser les salariés en fonction de leurs performances, notamment, de leurs résultats. La rémunération variable est un outil essentiel de manifestation de cette reconnaissance qui crée la motivation. Toute rémunération variable incite les salariés à améliorer leur rendement au travail. C'est pourquoi, sa réussite doit s'appuyer essentiellement sur les prémisses de la théorie des attentes.

La seule gestion de la rémunération ne peut suffire à la motivation des RH même extrinsèque. Il importe alors que d'autres réflexions soient menées pour intégrer les autres aspects de la motivation. La prise en compte des autres aspects de la motivation est capitale.

La rémunération reste un outil de fidélisation majeur, comme nous le rappelle l'enquête Robert Half précédemment citée : « *L'insatisfaction liée au salaire est un élément clé dans le cas d'une démission : 69% des salariés interrogés disent que l'opportunité d'une meilleure rémunération est ce qui les incite le plus à quitter leur emploi* ». Au passage, l'étude révèle un taux d'insatisfaction au travail qui grimpe avec l'âge. Une partie des 35-49 ans se disent déçus de ne pas avoir évolué dans leur carrière comme ils l'auraient souhaité.

Par ailleurs, les enquêtes qui mettent en avant d'autres facteurs que le salaire dans les conditions du bonheur au travail présentent des résultats qui varient en fonction du genre et de la position dans l'entreprise : ce phénomène concerne plus les femmes que les hommes et plutôt les employés et cadres non dirigeants que les managers et directeurs. Enfin, les jeunes actifs (26-34 ans) et les travailleurs plus mûrs (55-64 ans) donnent le plus d'importance au bonheur. Même chose pour les salariés des PME plutôt que ceux des grandes entreprises.

III. MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DECRYPTÉ PAR LES CADRES DU CEEC

Les données qui émergent de l'investigation du terrain nous ont permis de dresser un portrait plus clair du management des Ressources Humaines au CEEC. L'étude de différents processus liés au management des ressources humaines montre un déficit à plusieurs niveaux. Ce qui atteste largement que le CEEC souffre de l'insuffisance d'une véritable politique de management des ressources humaines. Bien plus, nous avons noté que la dynamisation du management des ressources humaines repose essentiellement sur la fonction reconnue des Ressources Humaines qui doit prendre la tâche de dynamiser les politiques de prévision à moyen terme des emplois et des compétences qui sont devenues impératives et qu'il faut conduire à la fois sous l'angle collectif mais aussi à celui de l'employé confronté au changement.

De cette façon, nous pouvons résumer notre discussion des résultats comme suit :

3.1. Fonction « ressources humaines »

Nous avons pu apprécier tout au long de nos échanges, l'étendue et la complexité du concept du management des Ressources Humaines. Ainsi, le CEEC ne se donne pas de procédures et de critères objectifs pour recruter, mais aussi pour intégrer de nouveaux agents. De même, il ne prend pas le temps nécessaire requis pour évaluer selon des objectifs et des outils construits avec les cadres pour contribuer au développement des Ressources Humaines et à l'implication de tous les employés. C'est pourquoi, la fonction « Ressources Humaines » au CEEC joue uniquement un rôle administratif du personnel. L'établissement ne dispose ni de moyens ni de l'intention nécessaires pour ériger la fonction RH au rang d'une fonction stratégique. Le management actuel n'est pas du style participatif, car le travail en équipe est quasi-absent. Au CEEC, tout se contente de réaliser les tâches sans aucune concertation préalable et sans une quelconque dynamique de groupe.

3.2. Politique de l'emploi

Le CEEC n'a pas une approche prévisionnelle de la gestion des emplois et des compétences. Il ne dispose d'aucun outil qui favorise cette approche (Référentiel des métiers, fiches de postes et autres). Voilà

¹ *Idem*, p.458.

pourquoi, tous les cadres questionnés confirment qu'il n'existe ici aucune gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mais plutôt un plan annuel de Gestion des Ressources Humaines.

L'absence constatée d'une définition claire des postes est de nature à aggraver davantage cette situation. Il nous a été révélé qu'il y a inadéquation entre certains postes et les profils des cadres et agents titulaires. Les postes occupés ne sont pas du tout clarifiés. La responsabilité de la notation des employés qui incombe à la direction générale est jugée sévère par les employés car elle est rigide, archaïque, scolaire, car les critères sentent une certaine obsolescence maximale au CEEC.

3.3. Recrutement

Au CEEC, le recrutement ne suit aucunement toute la politique managériale. Aussi revêt-il un caractère plutôt arbitraire fortement influencé par des considérations politiques. Rares sont des mesures prises de manière réfléchie pour accompagner un recrutement et donc œuvrer dans le sens de la réussite du Centre. Quant au mode de recrutement, il ressort qu'un employé sur trois a été embauché au sein du CEEC par un mode qui sort du cadre standard d'un concours, sur le plan de l'adéquation du poste cible avec le profil recruté et ce taux est jugé très élevé.

3.4. Ancienneté de certains employés au sein du CEEC

L'ancienneté de certains employés au sein du CEEC influence positivement l'implication affective. Ce résultat rejoint celui de Meyer et Allen¹ qui ont étudié l'implication organisationnelle de manière longitudinale en concluant que l'implication affective augmente avec le temps. On peut aussi expliquer ce phénomène à l'aide de la théorie de « la fixation dans l'emploi »². En effet, les individus étant anciens dans l'entreprise, même s'ils ont occupé plusieurs postes, finissent par tisser des liens très forts avec leur employeur ou avec certains collègues. Surtout, avec ceux qui n'étaient pas impliqués et qui devraient déjà avoir quitté l'entreprise.

L'ancienneté dans l'entreprise réduit la perception d'alternatives externes des emplois. Ce résultat peut être interprété comme soutenant le principe d'« employabilité »³ et de « carrière nomade »⁴. Peut-être que le fait de rester dans la même entreprise pendant une très longue durée laisse penser au salarié qu'il est devenu moins employable sur le marché de l'emploi. Dans cette optique-là, ce résultat confirmerait alors la réelle conscience par le salarié de sa « valeur marchande » et de ses « chances » de trouver une alternative⁵. Cette interprétation paraît d'autant plus crédible qu'il y a aussi un élément de contexte à prendre en compte : l'échantillon a globalement une qualification faible ou moyenne (CAP/BAC/BEP à BAC+2/BTS) et connaît au moment de l'étude un taux de chômage assez élevé.

3.5. Evaluation des compétences

Les critères d'évaluation, au Centre, tels que fixés par la réglementation semblent ne plus traduire la contribution effective de chaque agent. L'évolution du système d'évaluation du personnel devient inéluctable. Cette évaluation repose sur la mise en place d'entretiens annuels d'évaluation. Fondé sur le respect et le dialogue, cet acte majeur de management modifie les rapports entre employés et évaluateurs au sein du CEEC. Le personnel devient acteur de sa propre évaluation et prend conscience de sa réelle valeur professionnelle et se sent alors reconnu.

3.6. Formation continue

La formation reste un levier du développement et de stimulation des ressources humaines. Celle-ci n'est pas du tout exploitée par le management de l'établissement sous étude. Les besoins en formation sont réels et pressants, les employés souffrent de ce déficit et affichent clairement leur mécontentement vis-à-vis de cela.

¹ J-P. MEYER et N-J. ALLEN, « Tester la théorie du pari-parallèle de l'engagement organisationnel : quelques considérations méthodologiques », in *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 1984, pp.372-378.

² G. YAO et alii, « Job embeddedness : Current research and future directions », in *Innovate theory and empirical research on employee turnover*, USA : Information Age Publishing, 2004, pp.153-187.

³ Y. BARUCH, « Employability : a substitute for loyalty ? », in *Human Resource Development international*, Vol. 4, 2001, pp.543-566.

⁴ L. CADIN et alii, *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*, Ed. Vuibert, Paris, 2003, p.58.

⁵ M. PAILLE in www.erudit.org/journals/cqd

CONCLUSION

Dans cette étude, nous nous sommes attardé à décrypter les points de vue des cadres et agents du CEEC en matière de management des ressources humaines. Car, dans un contexte de plus en plus contraignant, en termes de grands défis économiques et sociaux à relever ainsi que du développement et de la diversification des exigences en management des RH, le CEEC ne peut plus être géré comme avant.

Qu'à cela ne tienne, la situation des ressources humaines au CEEC reste peu reluisante, au moment où il devait intégrer la dimension « ressources humaines » dans la stratégie globale de l'établissement. Cela devrait être considéré comme une nécessité reconnue par et pour tous. La direction générale doit comprendre que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à l'organisation. Par rapport à cela, nous recommandons l'adoption d'une stratégie de développement humain et social en harmonie avec la stratégie économique. La fonction « ressources humaines » doit être appréhendée comme une forte valeur ajoutée, au service de la compétitivité.

BIBLIOGRAPHIE

- BARUCH, Y., « Employability : a substitute for loyalty ? », in *Human Resource Development international*, Vol. 4, 2001.
- BIDAULT, E. et alii, *Action et communication administratives*, Ed. Nathan, S.E., 1994.
- CADIN, L. et alii, *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*, Ed. Vuibert, Paris, 2003.
- Décret n° 11/28 du 07 juin 2011 fixant les statuts d'un établissement public dénommé Centre d'Expertise, d'Evaluation et de Certification des substances minérales précieuses et semi-précieuses.
- DELAU, M., « Connaître le développement humain », in *Psychologie du développement* », Paris, Didot, 2003.
- MEDA, D., *L'égalité entre femmes et hommes et la vie professionnelle*, Ed. Dalloz, Paris, 2003.
- MEYER, J-P. et ALLEN, N-J., « Tester la théorie du pari-parallèle de l'engagement organisationnel : quelques considérations méthodologiques », in *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 1984.
- NSAMAN-O-LUTU, O. et ATSHWEL-OKEL MUNTUNGI, G., *Comprendre le management : Culture, principes, outils et contingence*, Ed. CAPM, Kinshasa, 2007.
- NSAMAN-O-LUTU, O., *Lexique introductif au management*, 2^{ème} éd., CAPM, Kinshasa, 2013.
- PINDER, C., *Work motivation. Theory, issues and application*, Glenview, Scott, Foresman and corp, 1984.
- VALLERAND, J. et THILL, E., *Introduction à la psychologie de la motivation*, Ed. Etudes vivantes, 1993.
- WERTHER et alii, *Gestion des ressources humaines*, 2^{ème} éd., Québec, 1990.
- www.erudit.org/journals/cqd
- YAO, G. et alii, « Job embeddedness : Current research and future directions », in *Innovate theory and empirical research on employee turnover*, USA : Information Age Publishing, 2004.