

Impact de la politique GRH dans les institutions de microfinance de proximité en R.D. Congo : Cas de MUFESAKIN

NZILABA NGAMILELE Marie

Master en Gestion et Droit des Entreprise option Management de RH
Assistante de Recherche Institut Supérieur de Statistique Kinshasa -
RDC

Résumé : « Les seules armes concurrentielles dont disposent aujourd'hui les entreprises sont l'organisation et le capital humain », affirme le gourou américain des RH, DAVE Ulrich¹. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel où évolutions technologiques et mondialisation guident les stratégies, la fonction du capital humain comme source de valeur ajoutée devient en effet primordiale. La RDC est un pays qui a connu successivement des pillages, des rébellions et guerres d'agression qui ont conduit et continuent de conduire son économie dans un gouffre où elle a difficile à se relever rapidement malgré les efforts du gouvernement.

Les bonnes pratiques de GRH et l'implication active des employés dans les objectifs à long et moyen terme de l'organisation, sont importantes pour la survie de toute organisation et permettent de faire naître la confiance dans le chef des consommateurs des produits ou des services selon le cas.

La protection des activités existantes en RDC est une nécessité ; la survie d'une organisation n'est pas uniquement fonction des capitaux investis mais aussi du niveau et de l'évolution des cash-flows qu'elle est capable de générer grâce à l'implication de son personnel.

Parmi les activités à protéger il y'a le secteur financier qui est en essor depuis quelques années mais qui peine à prendre de l'envole avec un taux de bancarisation autour de 6% selon plusieurs acteurs du secteur.

Il est donc inconcevable de constater que malgré cette situation, nous assistons à des faillites et fermeture de certaines institutions financières (micro-finance) et cela nous pousse à croire que le problème se trouve non pas au niveau de l'activité elle même mais plutôt au niveau des pratiques de GRH.

Un exemple frappant est celui d'une institution de micro-finance où j'ai élaboré des études sur les pratiques de GRH et la performance dont la conclusion était alarmante car à l'époque déjà mes recommandations étaient de revoir leurs pratiques de GRH par peur de faire faillite ; aujourd'hui cette institution a fait faillite et c'est ce qui me motive à rédiger cet article avec le souci de présenter les résultats de mes recherches pour aviser les IMF qui sont actuellement dans la même voie.

A travers notre article nous cherchons à attirer l'attention des décideurs des entreprises (IMF) de la RDC sur l'impact des pratiques de GRH qui ont une influence directe sur la performance.

Mots-clés : Politique de GRH ; Institutions ; Microfinance de proximité.

¹ Dave Ulrich Dave Ulrich est le co-fondateur de RBL, un cabinet américain de conseil en gestion des ressources humaines et en leadership



1. Introduction

L'entreprise est une organisation qui réunit en son sein les facteurs de production à savoir : la nature, les capitaux et les ressources humaines. Elle a pour finalité la réalisation des profits.

Depuis des années, pour atteindre cet objectif, les gestionnaires et chefs d'entreprises ont focalisé leur attention sur la production avec comme principe, maximiser la production pour la maximisation du profit.

La recherche du profit maximum a conduit des auteurs comme Taylor, auteur de l'approche dite Taylorisme² à étudier l'homme au travail pour afin sortir une théorie qui avait comme soubassement, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles ; l'homme est alors considéré comme une machine.

C'est vers les années 1930 que quelques auteurs ces sont mis d'accord que pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, les décideurs et chefs d'entreprises devaient jouer sur l'homme car c'est ce dernier qui est au centre de tout activité économique.

Ainsi, l'agent ou le travailleur qui était considéré autre fois comme une charge est désormais considéré comme une ressource capable d'amener l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs ; d'où l'appellation « Gestion des Ressources Humaines qui met en adéquation les besoins de l'organisation et les attentes des salariés »³, en lieu et place de l'appellation gestion du personnel qui se limitait aux activités liées à l'administration du personnel.

C'est la raison pour laquelle TERRY GR. et FRANKLIN SG. (1985) confirment que « lorsque chaque employé devient le gérant des affaires concernant son propre travail ... cela semble un dispositif de gestion idéal, le meilleur que l'on puisse trouver ... »

Cela se justifie par le fait qu'on a souvent constaté que deux organisations similaires, utilisant la même technologie et évoluant dans le même domaine n'ont pas forcément les mêmes performances ; à ce titre PICHAUT, pour illustrer ce cas nous donne les exemples⁴ de la société FEDEX et de la société IBM.

Nous pensons avec MARTORY, B et CROZET, D. (1984) que « Le travail est un input comme les autres ; il est géré et comptabilisé suivant les mêmes principes »

A travers notre article, nous chercherons à attirer l'attention des gestionnaires sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui intègrent l'atteinte d'une performance organisationnelle. Pour cela, nous allons présenter les résultats des recherches que nous avons fait dans une institution de micro-finance appelée MUFESAKIN il y'a quelques années ; faute de non application de nos recommandations cette institutions n'existe plus à ce jour et nous allons tirer nos conclusion grâce à la revue de la littérature dans le domaine.

2. Revue de la Littérature

² Le **taylorisme** est une [méthode de travail](#) qui tire son nom de son inventeur, l'[ingénieur américain Frederick Winslow Taylor](#) (1856-1915). Apparue vers 1880, elle préconise l'[organisation scientifique du travail](#) au moyen d'une analyse détaillée des modes et techniques de production (gestes, rythmes, cadences, etc.) visant à établir « *the one best way* », c'est-à-dire la meilleure façon de produire (définition, délimitation et séquençage des tâches), de rémunérer (passage du salaire à la tâche au salaire horaire), et finalement d'obtenir des conditions propres à fournir le [rendement](#) maximum.

³ Cours de Gestion des compétences, professeur BEN LAMINE, 2012 ISC/ULG

⁴ Exemple1 : La société IBM a décidé d'acheter LOTUS entre autres parce qu'elle avait constaté que ses propres ressources humaines n'étaient pas en mesure d'aider l'entreprise à se positionner comme chef de file de l'industrie du logiciel collaboratif ou, du moins, de le faire assez rapidement.

Exemple 2 : La société Fédéral Express dont l'avantage concurrentiel résidait dans sa capacité d'offrir à la clientèle un service de qualité supérieure et une garantie de livraison en temps opportun. Comme tous les concurrents de FED EX, dont UPS, DHL, PUROLATOR et d'autres encore ont accès aux mêmes technologies.

2.1. Tentative de définition des concepts

Impacte : la définition du mot impacte qui nous convient le mieux est celle du Dictionnaire langage Français qui dit « avoir une influence, des conséquences, des répercussions sur quelque chose ; affecter ; influencer ; toucher ».

Dans le cadre de notre article par mot **impacte**, nous voyons les conséquences ou l'influence des pratiques de GRH sur la motivation des employés, sur leur implication dans les objectifs globaux de l'entreprise ce qui aura des conséquences directes sur le résultat de ce dernier autrement appelé « **LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE** »

Le terme **PERFORMANCE** est apparu dans la langue française au milieu du 19^{ème} siècle. Étymologiquement, il provient du verbe anglais « to perform » qui lui-même s'est inspiré du vieux français « performer » signifiant accomplir. A cette époque la notion de performance désignait le résultat d'une action, souvent comparée aux résultats obtenus par un cheval lors d'une course hippique, ou l'exploit sportif d'un athlète. Au cours du 20^{ème} siècle, le terme s'est élargi et pouvait par exemple désigner le rendement exceptionnel d'une machine. La performance peut selon Bourguignon, se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ». Cette définition s'applique alors tant aux individus qu'aux entreprises : celui ou celle qui atteint les objectifs fixés est performant. Cependant, nous verrons que la performance est un terme difficile à définir clairement tant il englobe de notions et orientations différentes. (JULIE 2008)

Couplée avec la notion d'entreprise, la performance s'inscrit dans le domaine des sciences de gestion et il est vrai qu'elle reste un terme flou, parfois ambigu, difficile à définir de manière universelle.

LAROUSSE définit la performance comme étant un résultat obtenu dans un domaine quelconque. D'autres auteurs comme LAMIN 2012, définissent la performance par le couple : efficacité – efficacité.

BRABET (2006) fait un découpage en parlant de trois **Sortes de performance qui sont : La performance économique, la performance sociale et la performance environnementale.**

« Développer la performance est devenu une condition de survie pour une entreprise ». (MARTORY et al, 1991)

Le concept de performance peut faire l'objet d'un vaste débat. Son contenu est variable et entraîne des estimations différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. Il vient que pour mesurer la performance de l'entreprise, le chercheur peut faire face à plusieurs choix. Dans cette perspective, CHANDLER et HANKS (1993) identifient trois grandes tendances :

- la mesure objective de performance appelée par GAUGRIS (2008), indicateur de moyen qui est calculé grâce à certains ratios, le **niveau des ressources consommées**,
- la mesure subjective de la satisfaction du dirigeant en regard des résultats de son entreprise,
- la mesure subjective de la performance en comparaison avec les concurrents.

Pour notre cas, nous allons utiliser quelques indicateurs objectifs appelé aussi indicateurs business « dont le rôle est d'aider à définir, à analyser et à mesurer la stratégie RH de l'entreprise. Ce dernier type d'indicateurs permet d'analyser la contribution des RH à la création des valeurs. Grâce à eux, la définition des politiques RH sera inscrite dans la stratégie globale de l'entreprise, contribuant ainsi à la réalisation des résultats ».

Il sera question de calculer :

- la part de l'agent dans la création des richesses de l'entreprise par le ratio « valeur ajoutée »⁵ sur le nombre total des personnes employées

⁵ Valeur ajoutée La valeur est une notion de [comptabilité](#) qui permet de mesurer la [valeur](#) créée par un acteur économique. elle matérialise la richesse créée par l'[entreprise](#) et donc [sa contribution](#) à l'activité économique du pays. Elle est donnée par la formule : Chiffre d'affaire – les consommations intermédiaires

- La part du travailleur dans le « chiffre d'affaire »⁶ par le ratio chiffre d'affaire sur le nombre des personnes employés
- ainsi que la part du travailleur dans le bénéfice réalisé par l'entreprise.

2.2. Politique de ressources humaines

L'une des principales richesses de toute entreprise est son capital humain. Il est donc crucial pour une structure de le mettre à profit en se dotant d'une politique RH adéquate. Il convient alors de valoriser les compétences de chacun et d'accompagner le développement des équipes.

Une **politique de ressources humaines** est un ensemble formel de règles et de principes à mettre en œuvre dans le cadre de la gestion RH. À cet effet, la politique RH est censée créer les conditions propres à favoriser l'épanouissement des collaborateurs d'une entreprise et leur évolution pour participer à la performance de l'entreprise. Cette politique puise ses fondements dans une stratégie RH à moyen et long terme, préalablement définie au sein de l'entreprise, qui doit être claire et calquée sur son identité, ses valeurs et sa culture, afin d'être correctement déployée.

Il est difficile de saisir la définition de la GRH ; pour BOURNOIS et BRABET (1993), ce terme désigne tantôt un corps de connaissances, tantôt un ensemble d'activités exercées dans le cadre des organisations, en interdépendance plus ou moins étroite avec ces connaissances. PICHAIL et NIZET (2000) considèrent la GRH comme un objet malaisé dont on a difficile à saisir lors d'une analyse sociologique.

DESSLER, Frederick, STARKE et DIANNE, J. CYR (...) définissent la GRH comme étant la fonction de gestion qui porte sur le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération des employés. SEKIOU et PERETTI (1992) au contraire, vont au-delà des domaines précités pour ajouter la discipline, la créativité au travail, le leadership, ou encore l'absentéisme, ...

Nous pensons que la définition qui reflète la vraie image de la GRH, à notre avis, est celle de ROUSSEL, (2008) qui dit :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

La Gestion **prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)** (en anglais, *strategic workforce planning*) quant à elle, est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

- une gestion anticipative et préventive des ressources humaines,
- visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences,
- en fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques,
- adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources,
- outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel,
- dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel,

⁶Le Chiffre d'affaire désigne le total des ventes de biens et de services d'une entreprise sur un exercice comptable.

- mettant en cohérence les différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les IRP, formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...),
- démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'antichambre ni l'antidote.

2.3. Les IMF de proximité

Une institution de micro-finance est une structure qui offre les services financiers aux clients qui n'ont pas accès aux banques classiques. Au même titre qu'une banque, une institution de micro-finance octroie des crédits. Toutefois, le montant des prêts est inférieur à celui des prêts accordés par les banques traditionnelles.

Le terme proximité veut tout simplement dire que cette institution est plus proche de ses clients que les banques classiques, alors que les banques ont une longue liste des conditions d'octroi de crédit, les IMF quant à elles n'ont pas beaucoup d'exigences.

En RDC, une IMF jouet un très grand rôle dans la mesure où elle est l'institution attitrée pour appuyer les petites et moyennes entreprises (PME) de la RDC.

Les PME jouent un rôle fondamental dans les économies des pays en développement. En RDC, **elles participent activement à la croissance économique, occupent une place importante dans l'emploi urbain et génèrent une part importante des revenus des ménages**. La faillite d'une IMF est une perte énorme pour la RDC car elle a un impact direct sur les PME qui y sont affiliés.

2.4. BREVE PRESENTATION DE L'INSTITUTION

La MUFESAKIN est une mutuelle d'épargne et de crédit, dont le siège été situé dans la commune de KASAVUBU au numéro 19 de l'avenue ASSOSSA ; crée en 2003 sous l'initiative et avec le financement de la SOCODEVI, une institution de micro-finance de nationalité canadienne, soucieuse de la situation économique de la RDC, particulièrement de celle des femmes congolaises dont les activités avaient difficiles à s'épanouir faute d'un encadrement.

Le but de cette mutuelle c'est de lutter contre la pauvreté pour relever le niveau de vie de la femme congolaise en particulier et des congolais en général.

Sa mission est d'offrir aux membres des produits et services adaptés à leurs besoins ; assurer la formation pour la saine gestion de leurs activités.

Comment analyser les pratiques GRH d'une institution ?

Il est vrai que chaque chercheur fait le choix de la méthode qu'il souhaite utiliser pour analyser les pratiques de GRH, quant à nous, nous proposons la méthodologie exploratoire avec comme technique la collecte de données qui comprend l'entrevue avec le responsable des ressources humaines, l'entrevue avec un échantillon des agents, l'observation et l'analyse documentaire.

3. Présentation de la situation de la MUFESAKIN

A. L'entrevue avec le gestionnaire et les agents aura comme but,

1. de comprendre le job description de chaque poste pour savoir sa pertinence au sein de la société. Le Job description permettra au gestionnaire de mesurer à l'avance le travail que fera le titulaire dudit poste sur les huit heures légales du travail journalier pour juger de la pertinence de ce poste.

Ce travail d'évaluation de poste lui permettra de décider soit de garder le dit poste, soit de le supprimer en confiant la tâche à un autre agent dont le job description lui permet d'assumer aussi des tâches supplémentaires sans que son travail principal ne soit affecté.

2. D'étudier le mouvement des employés afin de comprendre le niveau de confiance des agents face à leur institution. En effet, dans un pays comme la RDC où le taux de chaumage est élevé, il est inconcevable de constater un taux de départ volontaire annuel de plus de 1%. Un taux de démission de plus de 1% montre que les travailleurs ne se trouvent pas en sécurité (sécurité professionnelle, sécurité sociale, ...) car la réaction normale serait de vouloir conserver à tout pris son travail.

Exemple 2 :

Tableau de bord des effectifs de LA MUFESAKIN

<i>Années</i>	<i>X</i>	<i>X + 1</i>	<i>X + 2</i>
<i>Effectif en début d'année</i>	43	42	40
<i>Départ (cause)</i>	<i>2 démissions 1 licenciement</i>	<i>2 démissions 2 licenciements</i>	-
<i>Engagement</i>	2	<i>2 engagements</i>	-
<i>Effectif à la fin de l'année</i>	42	40	40

Calcul du taux de départ volontaire (démission) = $\frac{\text{DEMISSION X } 100}{\text{EFFECTIF}}$

$$\text{Année X} = \frac{2 \text{ X } 100}{43} = 4,7\%$$

$$\text{Année X+1} = \frac{2 \text{ X } 100}{42} = 4,8\%$$

3.1.D'analyser le processus de la gestion des ressources humaines à savoir :

3.1.1. Le recrutement

Qui est un ensemble d'actions menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats ainsi que pour leur faire savoir et prouver que l'on est capable de prendre en charge leurs attentes et leur besoin de sécurité financière. Elle doit définir, préciser et prévoir des actions permettant à l'organisation de favoriser les promotions internes de donner les possibilités aux candidats locaux d'être les premiers à être recrutés ; de définir clairement les préalables du recrutement.

Eu égard à ce qui précède, la politique de recrutement peut être définie comme étant une démarche que mène l'organisation dans le but de chercher les meilleurs candidats et leur montrer que l'on est capable de les supporter.

Au sein de la MUFESAKIN c'est plus l'idée de la famille qui prime, les offres sont publiées mais le test de recrutement se fait par formalité puisque les membres du conseil d'administration ont la possibilité de recommander leurs candidats.

3.1.2. La rémunération

Une **rémunération** est une somme d'argent que perçoit un individu en échange de son travail. Son montant est déterminé sur un contrat de travail.

La rémunération doit être décente, elle doit être fixée en fonction du grade, du niveau d'étude, de la rareté du profil et du niveau du marché.

Mais dans plusieurs entreprises multinationales, les gestionnaires fixent de plus en plus la rémunération en fonction de la « peser du poste » ce qui veut dire, l'impact du poste sur le rendement financier de l'entreprise.

Au sein de la MUFESAKIN les différents niveaux de rémunérations sont déjà déterminés et cette rémunération respecte le minimum légal en RDC.

3.1.3. L'évaluation des employés

Selon SEKIOU; l'évaluation est « un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications, les activités exercées, la performance, le potentiel futur des collaborateurs en s'appuyant sur des critères explicites, des normes établies pour que l'évaluateur puisse formuler un jugement objectif sur les performances de l'évalué »⁷.

3.1.4. La gestion des compétences

Les compétences d'un individu représentent une combinaison de connaissances, méthodes, comportements et capacités à accomplir une tâche. Lorsque les compétences sont envisagées au niveau collectif, elles visent à réaliser une mission commune de la manière la plus efficace possible.

Au sein d'une entreprise, les compétences composent le capital humain, autrement dit, un actif immatériel déterminant dans sa survie et sa performance. À l'instar du capital organisationnel (processus, **culture d'entreprise**) et du capital relationnel (rapports avec les clients, les fournisseurs et les partenaires), c'est une source d'avantages compétitifs pour les entreprises.

Le gestionnaire doit mettre en place une bonne gestion des compétences qui consiste en **une démarche dont l'objectif est de faire un état des lieux des compétences actuelles présentes dans l'entreprise et de faire des prévisions sur celles qui seront nécessaires à court, moyen et long terme.**

Les compétences des collaborateurs composent le capital humain. Les savoirs, savoir-faire et savoir-être, individuels et collectifs, permettent à l'entreprise de se positionner par rapport à la concurrence.

La gestion des compétences sert alors à optimiser le travail des collaborateurs actuels, et à préparer celui des futures recrues. Elle apporte du sens à l'entreprise, mais aussi aux individus.

3.1.5 La gestion des carrières.

La gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes, les potentiels et aspirations des personnels. La mise en place d'un programme de développement peut être considérée comme un investissement de l'entreprise exigeant un effort immédiat dont les résultats futurs pourront être mesurés en termes d'accroissement de productivité, d'amélioration du climat social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité du personnel, d'amélioration de la flexibilité humaine de l'organisation.

Le Gestionnaire de la MUFESAKIN ne possède aucune connaissance sur la gestion des carrières.

⁷ Sekiou. Blondin. FabiBesseyre des Horsts. Chevalier(1993), Gestion des Ressources Humaines, De Boeck, p :326

Tableau 3 : Questions traitées avec responsables de la MUFASAKIN, et avec les agents lors des interviews

Questions du guide d'entretien	Réponses	LIENS AVEC LES QUESTIONS DE RECHERCHE
1. Quel est le but de la MUFASAKIN	Lutter contre la pauvreté pour relever le niveau de vie des congolais en général et des femmes en particulier.	Question 1. Configuration organisationnelle : système de but
2. Quelle est la mission de la MUFASAKIN	Offrir aux membres des produits et services adaptés à leurs besoins. Assurer la formation pour la saine gestion de leurs activités	Question 1. Configuration organisationnelle
3. nombre des agents	37 : cadres, agents et ouvriers y compris	Question 2. Performance (pour les calculs des ratios)
4. les postes au sein du siège de la MUFASAKIN	la Gérante, le Chargé d'administration et finance, le Chargé des opérations	Question 1. Pratiques de GRH
5. Qui conçoit le travail de qui ? au niveau des agences	Le travail est fait grâce à un logiciel (LPF), les travailleurs sont formés pour pouvoir utiliser ce logiciel et son supervisé par le RB	Question 1. Pratiques de GRH
6. Comment sont organisées les postes dans les agences	Les Responsable de bureau, les agents de crédit, les caissiers, les agents de collectes, les commis de bureau	Question 1. Pratiques de GRH
7. Il y a-t-il des personnes externes à l'organisation qui intervienne par des réglementations ou normes à respecter ?	Oui, la Banque Centrale, les Fonds de Promotion des Micro finance, les auditeurs externes	Question 1. Pratiques de GRH
8. Les salariés ont-ils chacun un job description ?	Oui, qui ressort de la formation selon le poste, cela n'est pas rédigé.	Question 1. Pratiques de GRH
9. Réalisez-vous des bénéfices depuis que l'institution existe ?	De 2003 à 2005 c'était chaque fois des pertes, c'est à partir de 2006 que nous réalisons des bénéfices	Question 2. Performance
10. Que ce qui motive Les recrutements du personnel ? qui en est responsable ?	Le licenciement pour faute lourde ou la démission. centralisé par le comité de gestion composé de 7 membres	Question 1. Pratiques de GRH
11. Les salariés sont – ils évalués, comment et quand ?	Oui, par le Responsable du bureau une fois l'an (selon le responsable) Non (selon les agents)	Question 1. Pratiques de GRH
12. Formez-vous vos agents ? quand ?	Oui, lors de recrutement et après évaluation si nécessaire (selon responsable) Oui, uniquement lors du recrutement (selon agents)	Question 1. Pratiques de GRH
13. Avez-vous déjà rencontré des difficultés dans la GRH,	Oui, difficultés liées à la non maîtrise des procédures et cela arrive souvent	Question 1. Pratiques de GRH
14. Quel est le profil de vos agents ?	Nous avons des graduées en sciences commerciales et administratives et pour les agents de collecte nous prenons même les D6 qui ont fait les humanités commerciales	Question 1. Pratiques de GRH

Source : nous-mêmes après interview

Autres informations :

- Les agents ne connaissent pas les objectifs stratégiques de l'organisation ;
- Le poste d'agents commis n'existe plus depuis 2010 et cela à cause des démissions et les responsables n'ont pas fait des nouveaux recrutements et ont confié le travail des commis aux caissières ;
- Le poste d'agent commis a existé pendant 7 ans et le but de ce poste était d'informer les adhérents potentiels qui se présentaient dans les agences ;
- La moyenne de nombre d'adhérents par mois est de 20 personnes ;
- La plupart de ceux qui démissionnent trouvent mieux dehors ;
- Le fait pour les agents d'être membre de la MUFASAKIN, donc par ricochet propriétaire, ne leur dit absolument rien.

3.2. L'analyse documentaire

Pour analyser les pratiques du GRH sur la performance d'une entreprise, on aura besoin des données en rapport avec le rendement de l'entreprise. Dans le cas d'espèce nous parlerons des états financiers qui présentent le résultat de l'exercice et qui sont des indicateurs incontestables de la performance.

Les états financiers comprennent le BILAN, LES COMPTES DE RESULTAT ET LES DOCUMENTS ANNEXES (comme les flux de trésorerie)

Sur base de ces états financiers, il y a lieu de calculer la contribution moyenne de chaque agent sur la valeur ajoutée de l'entreprise, sur le chiffre d'affaire de l'entreprise et sur le résultat de l'entreprise.

3.2.1. CALCUL DES DIFFERENTS RATIOS (proposé par Damien Péan)⁸

Ratio 1 : VALEUR AJOUTÉE / NOMBRE DE TRAVAILLEUR

Ce ratio permet d'évaluer la productivité de chaque travailleur

Ratio 2 = RESULTAT / NOMBRE DE TRAVAILLEUR

Ce ratio permet d'évaluer le bénéfice net moyen dégagé par salarié

Ratio 3 = CHIFFRE D'AFFAIRE/ NOMBRE DE TRAVAILLEUR

Permet de calculer la part de la marge qui est redistribuée aux salariés mais également de mesurer la participation des salariés à la création de la richesse de l'entreprise.

3.2.2. RESULTAT DE LA RECHERCHE ANNEE X

CALCUL DES DIFFERENTS RATIOS. (Taux utilisé : 920 FC pour 1 \$)

CHIFFRE D'AFFAIRE	CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES	VALEUR AJOUTEE (CA - CI)	Ratio 1 (VA/nbre agent)
277 848 950	105 859 687	171 989 263	4299731,58 FC ou 4673,60 \$

1. ⁸ Damien PÉAN, Les indicateurs comptables pour mesurer l'efficacité et la performance d'un service RH, article mis en ligne le 28 juillet 2017

<https://www.gereso.com/actualites>

$$\begin{aligned}\text{Ratio 2} &= \text{RESULTAT} / \text{NOMBRE DE TRAVAILLEUR} \\ &= 1\,219\,295 \text{ FC} / 40 \\ &= 30\,482,38 \text{ FC soit } 33 \$\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Ratio 3} &= \text{CHIFFRE D'AFFAIRE} / \text{NOMBRE DE TRAVAILLEUR} \\ &= 277\,848\,950 \text{ FC} / 40 \\ &= 69\,462\,23,75 \text{ FC soit } 7\,550 \$\end{aligned}$$

4. CONCLUSION

Impact de la politique GRH dans les institutions de microfinances de proximité à Kinshasa est un sujet original et innovant en ce sens qu'il est traité dans un contexte et sur un cas précis de l'IMF MUFESAKIN. Les résultats des calculs des ratios montrant la performance de l'IMF ont montré que :

- La valeur créée par chaque agent durant l'année X s'élève à 4673,6 \$ soit un montant de 389\$ par mois, par agent. (insuffisant).
- La contribution de chaque travailleur dans le bénéfice est de 33 \$ pour toute l'année X, soit 2,75\$ par mois. (Très insignifiant)
- Chaque agent a produit un CA de l'ordre de 7550\$ durant l'année X soit 629\$ par mois. (Ce qui est très insignifiant sans parler du fait que cette production est censée supportée multiples charges)

A l'issue de ces analyses, nous arrivons à la conclusion que les pratiques des RGH n'influent pas positivement sur la performance de la MUFESAKIN. Il suffit d'observer les résultats de différents ratios pour comprendre tout de suite que cette structure a une courte durée de vie.

Et nous croyons que cela est dû au fait que les agents ne sont pas totalement impliqués dans l'attente des objectifs de l'organisation d'une manière ou d'une autre et leurs objectifs ne sont pas pris en compte par les décideurs.

Le tableau de bord des effectifs nous montre qu'il y'a plus des démissions que de licenciements. Dans un pays où le taux de chômage est très élevé, les démissions chaque année expliquent aussi le fait que les agents ne se retrouvent pas, ils sont là le temps de trouver mieux dehors.

La présence des agents commis pendant 7 ans alors qu'ils avaient comme travail d'informer en moyenne 20 personnes par mois montre combien la GPEC n'est pas appliqué au sein de cette organisation et cela prouve l'absence d'un job description. Les pratiques de GRH ont été inspirées par la SOCODEVI qui est une organisation américaine mais ces pratiques sont influencées par la culture africaine, par ricochet la culture congolaise : « **l'orientation à court terme** ».

Il est vrai que la majorité des pratiques sont cohérentes avec la configuration organisationnelle de cette institution Mais c'est un pas qui doit être fait vers des pratiques qui sont, non seulement conformes à ce type d'organisation mais surtout des pratiques qui intègrent les attentes de tous.

La direction par objectifs peut être considérée comme un précurseur de l'amélioration systématique des performances. (ABRAMSON et HALSE, 1983).

En effet, au delà de la gestion des entrées-sorties, absences-retards, maladies-congés ; le gestionnaire des ressources humaines doit être :

- Un partenaire stratégique qui traduit la stratégie de l'entreprise en pratiques GRH
- L'agent du changement qui guide et accompagne le changement, facilite l'adhésion des employés et de l'organisation au changement,
- L'expert administratif qui s'assure que les activités des ressources humaines sont adéquates, correctement mises en œuvre et que leur efficacité est optimale,
- Le champion des employés qui vise à élever la contribution et l'engagement des employés.

Ce qui nous conduit à faire des recommandations suivantes :

- La nécessité de comprendre les valeurs et attentes personnelles des travailleurs afin d'améliorer la motivation et leur implication ;
- Idée du management participatif ;
- Avoir le courage d'affronter la réalité car toutes les entreprises « performantes » ont commencé leur cheminement vers la « performance » en affrontant la réalité (COLLINS 2000);
- Une démarche de gestion des ressources humaines intégrant les orientations stratégiques et les objectifs à moyen et long terme de l'organisation au regard du contexte et des enjeux socio-économiques (LAMIN, 2012) et de la concurrence qui ne cesse de croître ;
- Restaurer le poste de commis de bureau qui était supprimé par des démissions et l'orienter vers le commercial ; en fait, les agents commis commerciaux, en plus de la tâche d'informer, peuvent descendre sur le terrain pour chercher les nouveaux adhérents.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- ABRAMSON, R. et HALSET, W. (1983), *comment améliorer les performances de l'entreprise*, Genève, éd ; copyright.
- 2- BOURNOIS et BRABET (1993), *pour des nouvelles perspectives de recherche en gestion des ressources (pp 15-28)*, Paris, éd. *ECONOMICA*
- 3- CHANDLER, GN. et HANKS, S. (1993), capacités basés sur les ressources, stratégies et risque de performance, Acte de conférence MHR
- 4- COLLINS, J. (2000), *de la Performance à l'excellence*, (p. 88), éd. Nouveaux horizons
- 5- CORNET, A. (2012), *ASEE-Syllabus Version*, Master ISC
- 6- GAUGRIS, A. (2008), *Les indicateurs de performance*, RISCDC, Bamako
- 7- LAMIN, B. (2012), *cours de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Master ISC/Gombe
- 8- LEGGE, (1995), *recherche et pratique dans la GRH*, (p.35)
- 9- LEICHAM, G.L. (1997), *Evolutions contemporaines de l'organisation du travail et rationalisations de la production, Le cas du Juste à Temps en France*, Thèse de Doctorat Université Paris I – Panthéon-Sorbonne
- 10- MAKUNZA, K. (2004), *Les facteurs clés du succès des entreprises africaines: Le cas des facteurs de la performance des entreprises manufacturières de la République Démocratique du Congo*, Centre de Recherche de Bordeaux Ecole de Management, n° 69-4.
- 11- MARTORY, B. et CROZET (1984), *Gestion des Ressources Humaines*, (p. 7), Paris, éd. Nathan
- 12- MARTORY, B., PESQUEUX, Y. et LOMI, M. (1991), *l'économie d'entreprise* (p 41), Paris, éd. Nathan
- 13- MINTZBERG, H. (1982a), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éd. d'organisation
- 14- MINTZBERG, H. (1982b), *Les théories de la Contingence organisationnelle, le réseau national CrCom*, www.gogle.com
- 15- PICHAULT, F. et NIZET, J. (2000), *les pratiques de gestion des ressources humaines* (p. 26), Paris, éd. Du seuil
- 16- ABRAMSON, R. et HALSET, W. (1983), *comment améliorer les performances de l'entreprise*, Genève, éd ; copyright.
- 17- ROUSSEL, P. cité par MORENO, M. (2008), *dans son cours GRH, IFSE* (p. 5)
- 18- TERRY, G.R. et G. FRANKLIN, S.G. (1985), *les principes du management* (p. 370), Paris, Economica
- 19- XHAUFLAIR, (2012), *Syllabus cours de GRH, Master ISC GOMBE*
- 20- ¹¹ Jim COLLINS 2000, *de la Performance à l'excellence*, (p. 88), éd. Nouveaux horizons.

Site internet

- 21- <http://www.cd.undp.org/omdinfo.aspx?omd=1>

- 22- CHEVALLIER, J. et LOCHAK, D., *Organisations théorie des*, (p. 2), UNDP (2005)
- 23- WWW.universalis.fr
- 24- Be compta, dictionnaire Martory Bernard, Crozet Daniel, « Chapitre 3. La gestion des carrières », dans *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances*, sous la direction de Martory Bernard, Crozet Daniel. Paris, Dunod, « Management Sup », 2016, p. 75-94. URL : <https://www.cairn.info/---page-75.htm>
- 25- Damien PÉAN, Les indicateurs comptables pour mesurer l'efficacité et la performance d'un service RH, article mis en ligne le 28 juillet 2017
<https://www.gereso.com/actualites>