

MUKARUGIRA Julienne

C/O BUNEP

B. P. 1337

KIGALI

Kigali, le 5 décembre 1989

Mukarugira Julienne

A traiter par
.....	126-8
Date entrée	11-12-89
N° Classement	25673/89

Son Excellence Monsieur le Président
de la République Rwandaise

K I G A L I

S/couvert de Monsieur le Directeur
du Bureau National d'Etudes de Projets

K I G A L I



Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de transmettre à
Votre Excellence, le rapport de mission que j'ai effectuée à Abidjan, en Côte
d'Ivoire, du 6 au 17 novembre 1989 où j'ai assisté à un séminaire sur la
Direction du Personnel organisé par le Centre Africain de Management et de
Perfectionnement des Cadres.

Vous en souhaitant bonne réception, je
Vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Président de la République, les
assurances de ma plus haute considération.

MUKARUGIRA Julienne

RAPPORT DE MISSION

DIRECTION DU PERSONNEL

Dans le contexte actuel de crise économique internationale, les entreprises africaines et malgaches qui, jadis, avaient relégué la Fonction Personnel au second plan, doivent lui accorder aujourd'hui une place prépondérante. En effet, la gestion moderne des entreprises nécessite une valorisation des ressources humaines qui constituent le capital clé de toute entreprise qu'il soit publique ou privée .

Dans l'esprit d'une recherche permanente d'optimisation des ressources humaines dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise, la Fonction Personnel est la structure chargée d'élaborer et d'appliquer les politiques en matière d'administration et de gestion prévisionnelle du personnel.

Le gestionnaire des ressources humaines apparaît donc comme un homme de métier compétent, en prise avec les réalités sociales de l'entreprise, capable d'innover et de s'adapter à l'imprévu et respectueux des partenaires sociaux. Homme de communication, il se doit de concilier les impératifs économiques de l'entreprise et les aspirations du personnel. En fonction des différents styles de direction d'une part (laisser-faire, autoritaire, conciliateur et participatif), et de la culture d'entreprise d'autre part, l'homme du personnel élabore des stratégies de communication afin de mieux gérer le changement.

I. STYLES DE DIRECTION ET CULTURE D'ENTREPRISE

A. Styles de Direction

Il existe quatre styles de direction:

- 1° Le laisser-aller : C'est le style qui favorise l'intérêt pour les hommes au détriment de l'intérêt pour la production au risque de sombrer dans le laxisme

- 2° L'autoritaire: à l'inverse du laisser-aller, il est hanté par la production à outrance et néglige d'associer ses collaborateurs à la prise des décisions.
- 3° Le conciliateur: à mi-chemin entre les deux styles précités, le conciliateur évite de prendre des décisions susceptibles d'affecter la sympathie que les uns et des autres portent pour lui. De ce fait, il n'atteint pas les objectifs de l'entreprise.
- 4° Le participatif: style de gestion moderne, le participatif introduit la notion de démarcation en associant ses collaborateurs à la prise des décisions en vue de l'obtention d'une production optimum.

B. Culture d'Entreprise

Tout groupement humain possède une culture spécifique . A ce à titre, l'entreprise se caractérise par sa culture. Cette culture dite d'entreprise est l'ensemble de valeurs partagées par le personnel compte tenu des contingences internes et externes. Elle est d'autant plus importante que sa diffusion nécessite la maîtrise des stratégies de communication permettant à l'homme du personnel de gérer efficacement le changement.

II. COMMUNICATION INTERPERSONNELLE ET CHANGEMENT PLANIFIE

A. Communication interpersonnelle

Echange d'informations entre deux ou plusieurs personnes, la communication interpersonnelle nécessite la maîtrise et la pratique de certains mécanismes: écoute, questionnement, empathie etc...

Il existe des barrières à la communication liées soit à l'émetteur soit au récepteur ou à la situation. En principe, toute personne se rattache plus ou moins à l'un de quatre styles de communication ci-après:

- 1° Le style action: il est axé sur le résultat.
- 2° Le style méthode: il est basé sur la logique et la précision
- 3° Le style idées: il est basé sur les concepts et sur l'imagination
- 4° Le style Homme ou contact: porté sur la compréhension et l'émotion.

B. Changement planifié

Le changement peut être défini comme le passage d'une étape A à une étape B. Exemple : l'arrivée d'un nouvel employé , l'amélioration d'un système de gestion, l'introduction d'un nouveau procédé etc...

Il rencontre bien souvent des résistances liées à des facteurs psycho-sociologiques: négligence, refus de coopérer, rétention d'informations, etc.. Il faut donc tout mettre en oeuvre pour prévenir et contourner ces refus et reticences.

Compte tenu de l'environnement, il existe deux types de changements:

- Le changement lié aux facteurs internes à l'entreprise; en général par les dirigeants mais aussi par des employés innovateurs
- Le changement provenant des facteurs externes à l'entreprise ou de l'environnement.

A chaque type de changement correspond une technique de gestion:

- Pour le changement provenant des facteurs internes à l'entreprise, la technique consiste à impliquer les personnes concernées de manière à ce que le processus du changement s'effectue sans heurt.
- Quant au changement provenant des facteurs externes à l'entreprise, il nécessite la mise en oeuvre des stratégies d'aide à l'adaptation, explications, formation etc..

En définitive, l'homme du personnel est un homme pluridimensionnel constamment appelé à recourir à l'empathie.

III. ETUDE DE POSTE

Tout responsable qui réfléchit à l'organisation du travail dans son entreprise sait qu'il faut définir des postes pour obtenir une efficacité normale. Ceux-ci doivent être définis par rapport à l'ensemble (organisme social) auquel il appartient, à sa mission et à ses buts

Le poste, c'est l'ensemble des tâches, devoirs et responsabilités qui dans certaines conditions constituent le travail régulier d'un individu:

Etudier un poste c'est:

- analyser le travail qui y est effectué
- décrire et caractériser la tâche ou le groupe de tâche relevant de son fonctionnement réel
- c'est aussi et surtout de comprendre les activités du titulaire dans l'exercice de ses fonctions et dans l'emploi de son temps personnel.

L'étude d'un poste comprend:

- les tâches principales
- le rôle de l'occupant dans l'organisation générale
- la nature des activités
- la ou les dépendances hiérarchiques
- les liaisons fonctionnelles avec le personnel interne ou externe à l'entreprise
- les exigences (formation, expériences, stages, technicité physiques, morales, psychologique)
- la position du poste dans l'organigramme.

IV. RECRUTEMENT

Aujourd'hui l'efficacité d'une entreprise dépend en tout premier lieu de la qualité des équipes et du personnel qui la constituent. Pour la mise en place d'un bon personnel il faut procéder à un bon recrutement. Celui-ci consiste en l'opération de recherche des candidats pour un emploi dans une entreprise. Cette opération précède la sélection et l'embauche.

Le recrutement comporte 2 phases principales:

Phase A : Demande de personnel -Etude de poste.

Toute opération de recrutement doit être subordonnée à 2 opérations préalables:

- la demande de personnel
- le profil de poste

a) La demande de personnel

La demande de personnel est conditionnée par l'existence d'un poste vacant. Elle est émise par le service utilisateur.

b) Le profil du poste

Le demandeur doit accompagner sa demande des exigences du poste que l'on appelle profil du poste. Ce profil du poste doit faire ressortir:

- les compétences spécifiques (savoir, connaissances techniques acquises pour occuper les poste
- Les caractéristiques physiques (santé, âge, etc..)
- l'expérience professionnelle exigée
- les traits de caractère souhaités
- les motivations du poste, sa classification dans l'organigramme de l'entreprise
- l'évolution possible du poste
- le profil de carrière du titulaire
- la description sommaire du contenu du poste.

Phase B: La recherche des candidats

La recherche des candidats se fait aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

a) A l'intérieur

On parle de promotion, de mutation et du déplacement. Elle se fait sous forme d'affichage et d'analyse de dossier du personnel

b) A l'extérieur

Elle peut se faire par :

- l'analyse de la banque de candidatures spontanées
- voie de presse, (annonce dans la presse écrite)

- les services de l'emploi de la main d'oeuvre
- un cabinet privé spécialisé (agence de courtage)
- les candidatures suscitées auprès des écoles et organismes de formation
- la cooptation ou candidatures présentées par les membres du personnel.

V. TABLEAUX DE BORD ET RATIOS SOCIAUX

A. Les rations sociaux

a) Définition

Le ratio social est un instrument de mesure qui permet d'évaluer quantitativement les rapports existant entre certains éléments caractéristiques d'une entreprise à un moment donné ou par rapport à un moment donné.

Il s'agit par exemple de se rendre compte à un moment donné:

- du taux d'absentéisme
- du taux d'accidents de travail
- du l'âge moyen du personnel
- de l'ancienneté moyenne du personnel etc...

Les ratios sont élaborés pour répondre à 2 préoccupations:

- un souci de diagnostic
- le besoin de mieux connaître les relations existant entre les différentes parties de l'entreprise.

En définitive, le ratio social est un rapport significatif de l'ensemble des éléments caractéristiques du climat social de l'entreprise.

b) Utilisation

Le ratio est un outil qui permet d'établir le diagnostic sur l'entreprise en indiquant les évolutions de structure dans le temps et en facilitant des comparaisons avec d'autres entreprises du même secteur d'activité.

Ensuite, il permet de fixer en terme quantitatif les objectifs d'une politique élaborée à partir des résultats du diagnostic.

c) Classification

Les Ratios sont classifiées de la manière suivante:

- d'après l'objet
- d'après la nature.

D'après l'objet il existe 4 grandes catégories qui sont:

1. le coût de la main d'oeuvre
2. La structure et le comportement du groupe
3. Les différents structures et les niveaux de rémunération
4. L'efficacité de la main d'oeuvre dans l'entreprise.

Un nombre considérable de ratios est possible à l'intérieur de chaque catégorie.

D'après la nature on distingue:

1. Les ratios principaux qui donnent à l'échelle de l'entreprise la mesure globale d'un problème bien délimité
2. Les ratios complémentaires qui servent à déterminer la valeur des écarts.
3. Les ratios analytiques qui sont constitués par la ventilation des ratios principaux ou complémentaires.

B. Tableaux de bord

Le tableau de bord est un instrument de gestion qui sert à contrôler et à mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations et qui permet éventuellement de corriger les écarts et de modifier, si besoin en est, les actions entreprises.

Les éléments contenus dans le tableau de bord sont fonction des objectifs fixés aux différentes étapes prévues avant de les atteindre

Les tableaux de bord en partant de celui de la Direction Générale pour aboutir à celui du Chef de service d'une unité de l'entreprise se ramifient en un réseau d'informations de plus en plus détaillées et analytiques et partant de plus en plus explicatives.

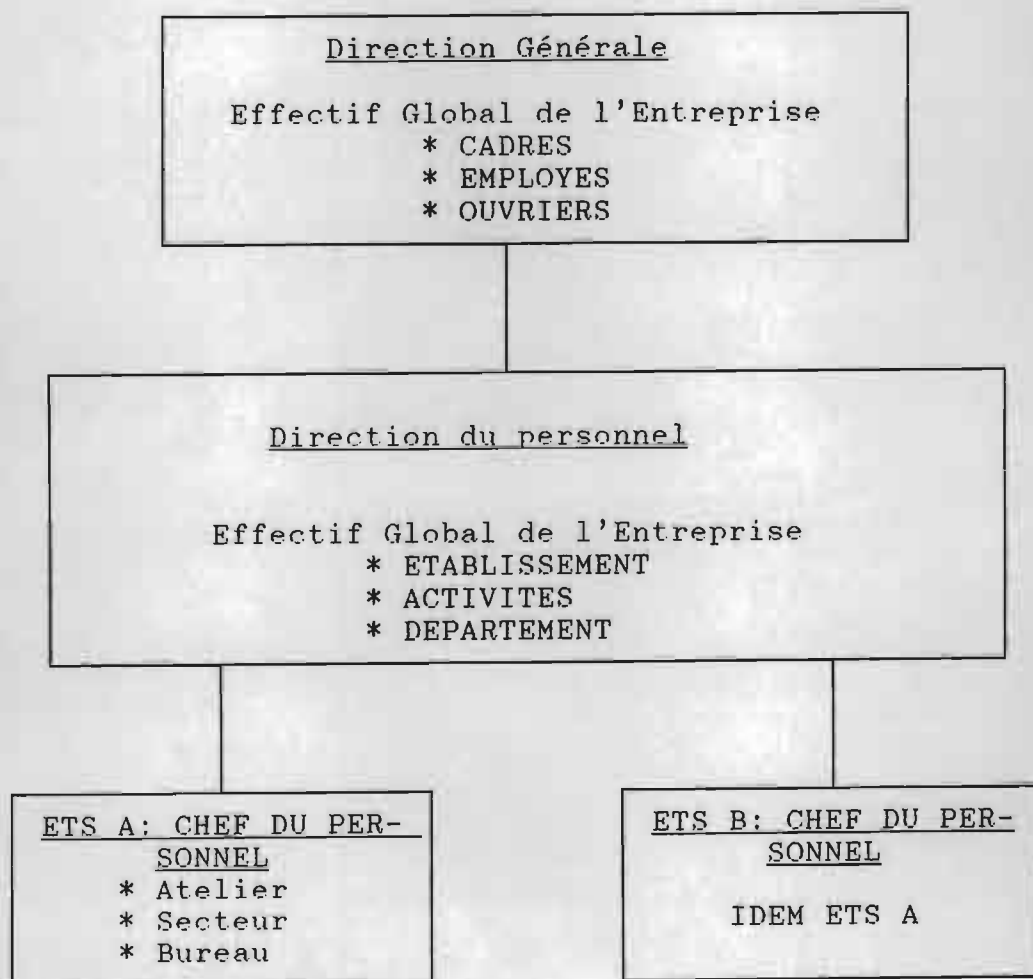
Exemple Il suffira à la Direction Générale de connaître le total des Cadres, Techniciens moyens, Ouvriers..., tout au plus l'effectif de chacune des catégories.

Le Directeur du Personnel (Chef Administratif et Financier) détaillera ces effectifs par Département, Activités, Etablissement...

Le Chef du Personnel d'un Etablissement établira des états pour chaque secteur, Atelier ou Bureau.

Le Chef d'Atelier connaît le détail de ses effectifs par catégorie, emplois.

Il se constituera ainsi une sorte de pyramide qui dans l'exemple retenu peut se schématiser de la manière suivante:



LA GESTION PREVISIONNELLE DU PERSONNEL (G.P.P.)

Définition

La fonction personnel est cette partie de l'administration qui a pour mission de penser, planifier, regrouper, coordonner, intégrer, diriger et contrôler les activités de chaque responsable à quelque niveau que ce soit lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent.

Le gestion prévisionnelle du personnel c'est la fonction qui consiste à doter l'Entreprise qualitativement et quantitativement des moyens humains nécessaires à la réalisation des objectifs. Elle a pour mission de poser l'adéquation entre postes et hommes.

La G.P.P. est indissociable de la politique générale de l'Entreprise; elle est surtout tournée vers le futur.

I. ADEQUATION BESOINS-RESSOURCES

Elle veut que l'Entreprise dispose en temps voulu des hommes qui répondent aux exigences de ses besoins, et pour ce faire, nécessite la mise en oeuvre de certains outils tels que:

- l'organisation
- l'administration du personnel
- la participation
- la valorisation de l'existant

A. L'Organisation

Savoir comment l'entreprise est structurée, comment le travail y est organisé en fonction de l'objet, est l'opération clé de l'organisation. Cette opération peut se faire en fonction du but recherché ou sous forme de représentation graphique.

Le définition de l'objet de l'entreprise nous amène à faire la distinction entre les activités vitales et les activités annexes.

Les activités vitales sont celles qui sont directement reliées à l'objet de l'entreprise. (exemple: la fonction production dans une fabrique).

Les activités annexes, par contre, sont celles qui sont indirectement liées à l'objet de l'Entreprise mais contribuent à l'amélioration (exemple: fonction personnel dans une fabrique). Cette distinction nous permet de faire la différence entre unités opérationnelles et unités fonctionnelles.

B. L'Administration du Personnel

La G.P.P. repose essentiellement sur l'analyse et l'évaluation de l'existant.

- Analyse = adéquation Ressources - Besoins
- Evaluation = adéquation Hommes - Postes

C. La participation

Elle consiste à dire que la G.P.P. est l'affaire de tous dans l'Entreprise:

- aider les groupes à s'organiser
- créer un cadre de dialogue (informations, suggestions, idées.)

D. La valorisation

Faire en sorte que le capital des individus s'accroisse pour le bien de l'Entreprise par la formation, la mobilité la promotion.

II. ADEQUATION HOMMES - POSTES

Elle consiste à poser la relation entre les aptitudes d'un individu et les exigences d'un poste. Pour cela, certains outils sont indispensables:

- Etude de poste
- Sélection
- Evaluation.

CONCLUSION

La mission de la G.P.P. permet à l'entreprise de concilier ses objectifs économiques à sa finalité humaine.

LE DROIT DE TRAVAIL

I. POURQUOI LE DROIT DU TRAVAIL?

Pendant deux semaines, nous avons été amenés à étudier les méthodes qui permettent de mener à bien la fonction qu'est la notre = la Fonction Personnel.

Cette fonction passe nécessairement par la connaissance et la maîtrise des lois sociales (Constitution, code de travail, conventions collectives.....) car, leur méconnaissance ou leur mauvaise interprétation peut entraîner des conséquences dommageable pour l'entreprise (détérioration de l'ambiance de travail) moral défectueux et baisse de rendement du personnel, lourdes condamnations financières de l'entreprise, justice.

Le droit de travail est l'ensemble des règles juridiques applicables aux relations individuelles et collectives qui naissent entre les employeurs et ceux qui travaillent sous leur autorité à l'occasion de ce travail (d'après les Professeurs Jean RESCO et Jean SAVATIERS).

II. OBJET

Le droit de travail a pour objet de corriger les inégalités de situation entre employeurs et salariés. En conséquence, il s'interprétera souvent dans un sens favorable à ceux-ci. Pour s'en convaincre nous avons passé en revue tous les aspects saillants de la matière notamment le contrat du travail, la suspension du contrat, la rupture du contrat, les représentants des travailleurs dans l'entreprise... etc, ces sujets débouchant sur des sources de conflits souvent préjudiciables à l'entreprise.

Le contrat de travail

D'une manière générale, il y a deux types de contrats = le contrat à durée déterminée et le contrat à durée indéterminée.

La suspension du contrat

Le contrat peut être suspendu pour les causes suivantes:

- maladie
- Détention
- accident de travail
- disponibilité
- absence et permission autorisées
- service militaire.

Il est à noter que la suspension du contrat n'est pas une rupture.

La rupture du contrat

Le contrat peut être rompu par la volonté de l'une ou l'autre des deux parties. Cependant l'accent a été mis sur la légitimité de la rupture.

Les représentations du personnel

Le fonction des représentations du personnel est souvent négligée au sein de l'entreprise. Mais en réalité, c'est une fonction très importante. Elle permet au responsable de la fonction du personnel de prendre la température de l'ensemble du personnel afin d'éviter les conflits inutiles.

IV. CONCLUSION

En conclusion, il est indispensable que le responsable du personnel ait de bonnes connaissances de droit du travail même si dans la plupart des cas, ce droit n'est plus interprété comme protecteur du salarié. Il ne faut pas oublier qu'il est le conseiller de la Direction, donc il apparaît comme l'agent de la paix sociale au sein de l'entreprise.

INFORMATIQUE ET GESTION DU PERSONNEL

La recherche des informations de synthèse et de gestion fiables dans les meilleurs délais impose de plus en plus aux organisations l'utilisation de l'outil informatique. Et cela implique un certain nombre de préalables:

- Recenser les problèmes à résoudre
- définir clairement les objectifs à atteindre
- recenseur les outils (dossier individuel , fichiers... etc)
- mise en place d'une cellule chargée de l'étude et du suivi des problèmes à résoudre
- Participer à l'élaboration des programmes
- Choisir le matériel approprié
- Collecter/ traiter/ Emettre des informations.

Avantages

- * Gain de temps
- * Sécurité
- * Fiabilité des informations à condition que les données de base soient correctes.

Contraintes

- * Bonne préparation des informations
- * Maintenance /Entretien
- * Préparation des traitements.

CONCLUSIONS PRATIQUES POUR LE BUNEP ET POUR LES ETABLISSEMENT PUBLICS EN GENERAL

Le séminaire était très intéressant. Nous avons pu apprécier le rôle que joue le gestionnaire du personnel dans la vie d'une entreprise pour la prospérité de celui-ci et pour le bon climat entre employeur et employés.

Nous avons profité de l'échange d'expérience des ressortissants des autres pays d'Afrique.. Néanmoins tous les séminaristes qui venaient des entreprises étatiques et para-étatiques ont émis les observations communes qui constituent les problèmes de gestion du personnel dans la fonction publique .

Lorsqu'on dit que le Chef du Personnel doit faire la gestion prévisionnelle du Personnel cela veut dire qu'il doit procéder au recrutement des meilleurs candidats.

Les Etablissements Publics ne possédant pas de pouvoir de décision sur la nomination de ces candidats, ceux-ci sont proposés aux instances y habilitées. Quand bien même il n'y aurait aucune difficulté à ce qu'ils soient affectés dans les établissements ayant fait la demande, il est difficile de gérer ce personnel qui sait pertinemment que le Chef du Personnel, voir même la Direction ne peut rien décider sur eux.

Une fois le personnel nommé, la Direction devrait pouvoir prendre des décisions dans la gestion de celui-ci et les appliquer.

Les établissements publics se heurtent sans cesse à la politique générale de la gestion du personnel, notamment au barème des salaires qui sont eux-mêmes liés aux diplômes. Malheureusement ce sont les salaires les plus bas. Il est difficile de gérer ce personnel que l'on ne peut pas intéresser matériellement et qui voit à côté les avantages alléchants du secteur privé. L'instabilité est inévitable et les objectifs difficiles à atteindre.

Les établissements publics sont très souvent arrêtés devant la lourdeur et la lenteur des services de l'état avec lesquels ils sont appelés à collaborer, et, hélas pour la plupart comme le BUNEP, time is money.

Quelques fois, les statuts et les textes en rapport avec le personnel de l'Administration Publique sont souples entraînant ainsi un absentéisme caractérisé. Chez le privé, à autant d'absences correspondant autant de manque à gagner allant même jusqu'au renvoi. Comment peut-on exiger un rendement à un personnel inconstant au service et qui sait que les minutes de retard ou d'absence n'auront aucun impact sur leur salaire?

Enfin il y a ce statut des Etablissements Publics qui veut que ceux-ci soient soumis au même régime malgré qu'ils ne soient pas identiques et qu'ils ne visent pas les mêmes objectifs.

Dans la plupart des sociétés en Afrique, la gestion du personnel est totalement informatisée, ce qui facilite l'évaluation de son rendement. Il serait souhaitable que le BUNEP fasse de même pour informatiser non seulement les listes de paie mais tout ce qui est du domaine de la gestion du personnel.

Quelques souhaits ont été émis

- Le séminaire a recommandé que le politique soit séparé de l'Administration des entreprises publiques pour que ceux-ci acquérissent un pouvoir de décision dans la gestion quotidienne de tout son personnel.
- Il a souhaité que les objectifs d'une entreprise soient clairement définis et les moyens pour y arriver soient mis à sa disposition, pour le BUNEP les ressources humaines seraient parmi les prioritaires.
- Il a recommandé que l'Etat veille à la stabilité du personnel mis à la disposition des établissements parastataux, et que dans la mesure du possible le Directeur Soit consulté avant la reprise ou le déplacement d'un agent.
- L'Etat devrait en plaçant ses fonctionnaires, veiller à ce que le poste donné soit occupé par l'homme qu'il faut.

Un séminaire en rapport avec celui de la Direction du personnel et qui le complète d'ailleurs est prévu pour la période du 5 au 21 mars 1990. Il a comme thème, "LA GESTION ET LA FORMATION DU PERSONNEL".

En quittant le CAMPC, certains parmi nous s'étaient déjà faits inscrire sur ce programme.

Fait à Kigali le 28 novembre 1989

MUKARUGIRA Julienne

