

La problématique de la pratique du management des ressources humaines à la GENERALE DES CARRIERES ET DES MINES: Regard tourné sur l'opération départs volontaires de 2003

[The problem of the practice of human resources management at GENERALE DES CARRIERES ET DES MINES: A look at the voluntary departure operation of 2003]

MBALA BUKASA Lambert and BANGIMINA KABEMBA Alpo

Département des Sciences Politiques et Administratives, Faculté des Sciences Sociales, Politiques et Administratives, Université de Likasi, B.P. 1946, Likasi, RD Congo

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The practice of human resources management appears visibly as a paramount parameter of productivity at Gécamines, if the role of this practice in the search for productivity is widely recognized the question of the variety and intensity of the links between its activities, the operation voluntary departures and productivity remains a subject of debate.

It has been shown in this study that the voluntary departure operation (ODV) as applied has not benefited from an in-depth study on the part of managers because managing is planning. This is what the managers of Gécamines have pretended to ignore, a lesser lesson in wisdom. Why did you fire agents without first taking into account the qualifications and the number per sector.

This leads us to find that a contrasting deficit in manpower and qualification was remarkable, hence the skills are scarce, or they are lacking where they are needed, mainly in the production and technical sector, and the productivity is far from being an obvious reality, because neglecting the human factor is ipso facto neglecting productivity.

KEYWORDS: Human resources management, voluntary departures, productivity.

RESUME: La pratique du management des ressources humaines apparaisse de manière visible comme un paramètre de première importance de productivité à la Gécamines, si le rôle de cette pratique dans la recherche de la productivité est largement reconnu la question de la variété et de l'intensité des liens entre ses activités, l'opération départs volontaires et la productivité demeure un sujet de débat.

Il a été démontré dans la présente étude, que l'opération départs volontaires (ODV) telle que appliquée n'a pas bénéficié d'une étude approfondie de la part des gestionnaires car, gérer c'est prévoir. C'est ce que les gestionnaires de la Gécamines ont fait semblant d'ignorer, une leçon de moins de sagesse. Pourquoi avoir mis à la porte des agents sans pour autant tenir compte au préalable des qualifications et du nombre par secteur.

Cela nous amène à trouver qu'un déficit contrasté en effectif et en qualification était remarquable, d'où les compétences sont peu nombreuses, ou elles manquent là où l'on en a besoin, principalement dans la production et le secteur technique, et la productivité est loin d'être une réalité évidente, car négliger le facteur humain, c'est ipso facto négliger la productivité.

MOTS-CLEFS: Management des ressources humaines, départs volontaires, productivité.

1 INTRODUCTION

La Gécamines fleuron de l'industrie minière congolaise, notamment du cuivre, du cobalt et du zinc, dont la production annuelle dépassait les 450000 tonnes de cuivre par an dans les années 1970–1980, a vu sa production chuter jusqu'à atteindre moins de 5% de

ce chiffre aujourd'hui. A la suite de cette chute de production, l'effectif des agents de l'entreprise estimé à plus de 25000 personnes, totalise jusqu'à 25 mois d'arriérés de salaires, la vétusté de son outil de production a contraint la Gécamines à prendre des mesures pour réduire les effectifs jugés pléthoriques par la banque mondiale comme préalable à son redressement.

Ainsi le 7 février 2003 le gouvernement congolais a adopté un schéma visant à faire bénéficier une dizaine de milliers d'agents de la Gécamines d'une procédure de départs volontaires.

Poussé par notre curiosité scientifique, nous avons cherché à comprendre dans cet article l'incidence de la pratique du management des ressources humaines sur la productivité à la Gécamines. Il sera donc question de relever le défi du management des ressources humaines dans l'opération départs volontaires avant d'entrevoir un faisceau d'espoir.

Pendant plus d'un siècle, la Gécamines a eu à jouer un rôle important dans le développement socio-économique de la République Démocratique du Congo en général et de l'ex-province du Katanga en particulier. Sa contribution très significative au trésor public fut de l'ordre de 70% dans la constitution du produit national brut et l'apport de la quasi-totalité des recettes en devise au budget de l'Etat lors des moments de prospérité de la Gécamines.¹

Le management des ressources humaines tend de plus en plus à prendre, dans les discours, la pratique et la recherche, une place centrale. Il devient au cœur des stratégies et de l'efficacité des organisations.

Cette montée en importance semble découler de ce qui pourrait tenir lieu de « morale de l'histoire » telle que l'ont relevé G.R. Terry et S.G. Franklin² pour qui « une entreprise se compose d'êtres humains qui se rassemblent pour tirer des avantages réciproques, et, l'entreprise est faite ou détruite par la qualité et le comportement des individus qui la composent (...) ». Ce n'est que par l'intermédiaire des ressources humaines que toutes les autres ressources peuvent être utilisées efficacement.

D'où, la nécessité de comprendre les contours du management des ressources humaines au travers de sa définition, son évolution, ses perspectives et ses principales activités (ou domaines d'action) liées à cette fonction. Il n'est pas question d'être exhaustif, mais, il s'agit plutôt de repérer et de tirer les évolutions théoriques et pratiques des éléments nécessaires à l'exercice efficace de cette fonction dans les organisations.

2 LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le management a un caractère pluridisciplinaire et pluridimensionnel. Ce caractère fait qu'il n'épargne aucun secteur de la vie de l'homme sensée être organisée et organisante. Il s'agit de la complexité des styles de management. Ce caractère composite et compartimenté du management nous amène à une description sommaire des types de management pour situer le type en usage dans cet article, tout en sachant que les types de management se tiennent, s'enchevêtrent.

C'est pour cela que NSAMAN-O-LUTU et ATSHWEL-OKEL³ présentent la typologie de management comme suit:

Selon le secteur d'intervention (privé/public), on distingue: le management public, le nouveau management public, le management public territorial, le management privé,...

Selon le caractère (empirique/scientifique), on cite le management empirique et le management scientifique.

Selon le secteur d'activités, on classe le management économique, de santé publique, de développement (durable), de projet, de l'environnement, ecclésiastique et métaphysique, des réseaux et de télécommunications, des services,... Dans ce secteur d'activités, le management fournit les techniques, les méthodes et les stratégies pour l'efficacité, l'efficience et surtout la performance, le rendement ou la productivité.

Selon le champ d'action, on considère le management des entreprises et des organisations.

Selon les stratégies organisationnelles, on a le management systémique, stratégique, opérationnel, participatif, des conflits, de compétence (des ressources humaines), de survie, par objectifs, de proximité, de temps,...

¹ <http://www.gecamines.cd>

² TERRY, G.R. et FRANKLIN, S.G., *Les principes du management*, 8^{ème} Ed., S.E, S.L., p.3

³ NSAMAN-O-LUTU, O. et ATSHWEL-OKEL, O., *Comprendre le management : cultures, principes et contingences*, Kinshasa, Ed. CAPM, 2007

Il faut noter que le management des ressources humaines est à la fois une discipline scientifique et une pratique. De ce fait et au regard de la diversité des contextes socio-économiques de leurs développements, il existe une pluralité de définitions qu'il serait vain de restituer en totalité.

En tant que discipline scientifique⁴, le management des ressources humaines se veut comme une discipline des sciences sociales consistant à créer et mobiliser les savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

En tant que pratique, elle concerne une fonction de l'entreprise (la fonction ressources humaines) jouant un rôle spécifique dans la mission générale de l'organisation. Ce rôle est notamment de permettre à celle-ci de disposer en tout temps des ressources en hommes correspondant à ses besoins, en quantité et en qualité.

3 PROBLÉMATIQUE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Il convient, avant d'aborder la problématique du management des ressources humaines, de le distinguer des autres notions qui lui sont antérieures et/ou complémentaires. Il s'agit de la gestion du personnel, de l'administration du personnel.

L'administration du personnel concerne le suivi administratif du personnel: paie, embauche, congés, retraites, etc. conformément aux lois et règlements en vigueur ainsi que des règles juridiques établies par l'organisation.

La gestion du personnel est la gestion des individus (la main d'œuvre) dans l'absolu, dans une perspective de court terme et d'ajustement sans référence aux besoins qualitatifs de l'organisation et aux intérêts professionnels des travailleurs. C'est sous ses deux aspects qu'apparaît la fonction dans les organisations.

Le management des ressources humaines intègre en dépassant les deux aspects. Il est, en effet, la gestion de l'adéquation des besoins et des ressources en hommes de l'organisation articulée aux besoins et intérêts professionnels des hommes, donc de l'adéquation hommes-emplois.

Comment assurer en tout temps cette adéquation au regard des mutations socio-économiques permanentes ? Telle est la problématique et le plus grand défi du management des ressources humaines.

Faire du management des ressources humaines, ce n'est pas sortir de la logique de l'organisation, dont la raison d'être est de fournir des biens ou des services à un environnement prêt à les accepter. Faire du management des ressources humaines, ce n'est pas non plus une activité de soutien social, d'aide ou d'animation du social. Ce peut l'être mais ce n'est pas que cela. Si une organisation a besoin de ressources humaines pour assumer son activité, la gestion des ressources humaines (GRH) a pour but d'opérer au mieux cette adéquation entre les attentes et les caractéristiques forcément différentes des personnes et d'une entreprise.

4 OPÉRATION DÉPARTS VOLONTAIRES À LA GÉCAMINES

L'opération départs volontaires s'inscrit dans le projet « compétitivité et développement du secteur privé » de la Banque Mondiale avec quatre composantes:

- Améliorer le climat de l'investissement;
- Mettre en œuvre la réforme des entreprises para publiques;
- Initiative de développement économique dans l'ex- province du Katanga;
- Coordination du projet et mise en œuvre de dispositif

L'opération départs volontaires a été entreprise dans le cadre de la composante 2 du projet ayant plusieurs volets:

- a) Créer un cadre réglementaire;
- b) Faciliter le désengagement de l'Etat des entreprises publiques;
- c) Financer le coût social de la réforme

⁴ Définition retenue par le groupe de réflexion épistémologique et prospective (GRHEP), cité par CADIN, I. et All., *La gestion des ressources humaines* (GRH), 42^{ème} Ed., Paris, DUNOD, p.23

Suite à la demande, le gouvernement congolais a reçu l'appui de la Banque Mondiale dans le cadre du « crédit de relance économique », pour la mise en place d'une assistance financière aux départs volontaires des travailleurs en situation de sureffectif à la Gécamines.

4.1 SYNTHÈSE EFFECTIFS OPÉRATION DÉPARTS VOLONTAIRES

	Directeurs						MOCA			Agents d'exécution						Total
	S4	S3	S2	S1	Sans charge	S/total Dir	Cadre	Maitrise	S/Total MOCA	Classe 4	Cl5	Cl 6	Cl7	Cl8m	S/tot	
I Partants volontaires	1	6	35	61	18	121	828	316	1144	793	1202	2950	4215	212	9372	10637
II agents ayant souscrit décédés ou licenciés										2	4	7	5		18	18
III Agents n'ayant pas souscrit	5	6	12	9	2	34	51	49	100	58	61	185	169	11	484	618
IV Demandes non retenues			1	1	2	3	2	5								7
V Demandes retenues après clôture							2		2			1			1	3
VI agents décédés avant l'ODV							4	1	5	1	1	6	7		15	20
VII (II) + (III) + (IV) + (V) + (VI)	5	6	13	9	3	36	60	52	112	61	66	199	181	11	518	666
VIII total bénéficiaires potentiels	6	12	48	70	21	157	888	368	1256	854	1268	3149	4396	223	9890	11303

Source: commission centrale DRH de suivi ODV. Gécamines

COMMENTAIRES

La synthèse effectif opération départs volontaires révèle que 11.303 agents bénéficiaires potentiels représentent les partants volontaires, les agents ayant souscrit et décédés ou licenciés, les agents n'ayant pas souscrit, les agents dont les demandes n'ont pas été retenues ou retenues après clôture ainsi que les agents décédés avant l'ODV.

Il en découle que 10.637 agents sont partants volontaires dont la grande majorité de souscription se retrouve dans le rang de la main-d'œuvre d'exécution avec 9372 agents et le reste dans le rang de la main-d'œuvre de cadre 1144 agents et directeurs avec 121 agents.

De ce point de vu, l'ODV de 2003-2004 ne fut pas seulement un drame social pour les travailleurs tant à l'interne qu'à l'externe, mais également le symbole de la fin d'une époque, celle du paternalisme industriel hérité de la colonisation.

Cependant, le facteur humain étant un élément important pour la pérennité d'une entreprise, certes les incidences négatives de l'applicabilité du management des ressources humaines sur la productivité sont visibles à travers la gestion des effectifs, laquelle gestion se caractérise par une mauvaise répartition des effectifs tant qualitativement que quantitativement.

En parcourant les données du tableau ci-dessus, nous constatons que sur un total général de 10636 partants volontaires par secteur, seul le secteur de production est plus affecté avec 4588 partants suivi du secteur fonctionnel avec 2927 partants et le secteur technique avec 2269 partants.

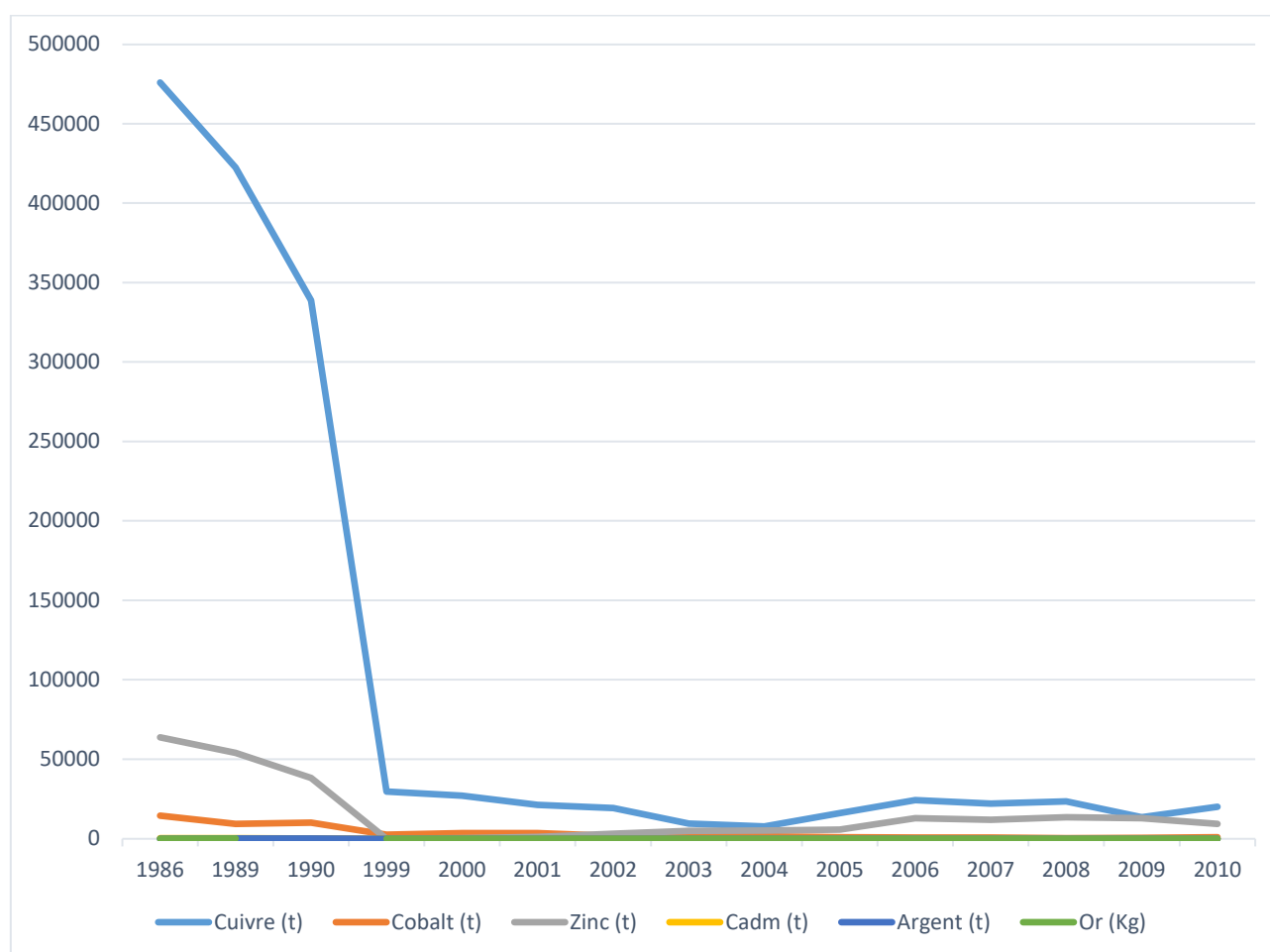
Eu égard à ce qui précède, il y a lieu de noter que l'objectif visé de l'opération départs volontaires a tourné autour de l'augmentation de la production de la Gécamines. Or, les secteurs où doit concrètement s'exécuter le travail de production et de maintenance de l'outil de production sont les plus affectés par les départs volontaires et cela a des répercussions sur la productivité que nous allons voir dans les pages qui suivent.

4.2 LES INCIDENCES DE L'OPÉRATION DÉPARTS VOLONTAIRES À LA GÉCAMINES

4.2.1 ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION À LA GÉCAMINES DEPUIS 1986 JUSQU'EN 2010

	Cuivre (t)	Cobalt (t)	Zinc (t)	Cadm (t)	Argent (t)	Or (Kg)
1986	476033	14518	63914	364	34,3	24
1989	422492	9311	54043	224	25	11
1990	338708	9981	38206	127	22,1	
1999	29632	2551	0	0	0	0
2000	27087	3547	214	0	0	0
2001	21188	3469	1014	0	0	0
2002	19261	1712	2987	0	0	0
2003	9370	1358	4885	0	0	0
2004	7689	1412	5068	0	0	0
2005	16038	945	5745	0	0	0
2006	24201	749	12836	0	0	0
2007	21958	650	11925	0	0	0
2008	23475	314	13523	0	0	0
2009	13367	495	12849	0	0	0
2010	20015	877	9223	0	0	0

Source: gestion et planification de production GPP (GCM)



COMMENTAIRE:

Une observation attentive de ce graphique montre que la production est tombée en chute libre d'une pointe de 476000 tonnes de Cuivre et 14.000 tonnes de Cobalt en 1986, avec 33.000 employés (soit une productivité de 14,4 tonnes par ouvrier, à 19.000 tonnes de Cuivre et 1800 tonnes de Cobalt en 2002, avec 23.730 employés (une productivité par ouvrier de 0,8 tonne).

Lorsque nous comparons la période la plus florissante de l'entreprise (1986) aux périodes successives de production, entre 1990 et 1999, nous trouvons que la chute libre de la production était liée fondamentalement à la déliquescence progressive du régime Mobutu, lequel a poursuivi des ponctions de plus en plus importantes sans renouveler l'outil de production d'une part, et les bailleurs de fonds qui ont suspendus le financement de suite des conflits sociopolitiques successifs d'autre part.

Pendant cette période, les salaires ne sont cependant plus payés régulièrement depuis juin 2001 et les arriérés s'accumulent (plus de 15 mois d'arriérés impayés) cela a affecté la production jusqu'en 2002. A partir de 2003 et 2004 la courbe a atteint le niveau le plus bas. Cette chute drastique de production se justifie par l'application de la politique initiée en 2003 appelée opération départs volontaires (ODV) qui avait affecté plus de 10000 agents dont nous faisons mention dans cet article. Une légère progression de production est remarquable jusqu'en 2008 suite à la gestion propre de SOFRECO, avec par la suite une évolution en dents de scie jusqu'en 2010.

La figure ci-dessus présente les tendances des courbes qui marquent un mouvement descendant du niveau de la production du Cuivre et du Cobalt. Comparée à celle de 1986, la réduction du Cuivre et celle du Cobalt de 2003 ont plongé respectivement de 98% et 85, 2%. De leurs côtés, les cours mondiaux du Cuivre ont chuté de 30% en 2003 par rapport à 1990.

De ce qui précède, il y a lieu de noter que l'évolution des courbes de ces deux principaux métaux et sinusoïdale et en continuelle baisse. Par rapport à cet effondrement de la production, les effectifs ne se sont pas ajustés à cette situation. Comparés à leur situation en 1990, les effectifs n'ont diminué que de 35% en 2002 et de 65% en 2003 et 2004. Comme on peut l'observer à travers le tableau sur l'évolution des effectifs, cette asymétrie entre la production et le volume de l'emploi a eu pour conséquence, l'effondrement de la productivité par actif employé qui a chuté de 14 tonnes en 1990 à seulement 1 tonne en 2004.

On peut dès lors s'imaginer en combinant les éléments de ce tableau avec les données de l'évolution de la production de la Gécamines, les difficultés encourues par celle-ci pour faire face à de telles charges du personnel.

4.2.2 EVOLUTION DES EFFECTIFS DE 2000 À 2017

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MOE	21687	20336	20489	10900	10623	10334	7845	7221	7718	7967	7970	7928	7691	7456	7306	6879	5851	5836
MOCA	2919	3019	3044	1736	1703	1681	1488	1634	1615	1646	1705	1675	1678	1710	1684	1775	1434	1429
MOCE	89	84	72	68	62	60	41	32	32	7	7	11	11	10	9	9	10	10
MOC	3008	3103	3116	1804	1765	1741	1529	1666	1647	1653	1712	1686	1689	1720	1693	1784	1444	1439
TOTAL GCM	24695	23469	23605	12704	12388	12075	9374	8887	9365	9620	9682	9614	9380	9176	8999	8663	7295	7275

Source: Direction Des Ressources Humaines GCM SA

COMMENTAIRE

De 24.695 en 2000, l'effectif est passé à 23.469 au 31 décembre 2001 suite à l'affectation du personnel Gécamines à KMC (KABAMBAKOLA MINING COMPAGNY) et à l'intégration à la Gécamines du personnel de l'ex-CEPEC.

De 23.469 en 2001, l'effectif est passé à 23.605 en 2002 à cause de la reprise par la Gécamines du siège de kambove. De 23.605 en 2002, l'effectif est passé à 12704 au 31 décembre 2003 suite à l'opération départ volontaire (ODV). En 2006 il y a eu sortie des effectifs KOL et DCP. Alors que de 8.887 en 2007 l'effectif total est passé à 9365 au 31. Décembre 2008 suite à l'engagement des ex-agents MOR des sièges de production dans les groupes centre et ouest (US, CCC, KVE, FEP, EMT et FCO).

En outre de 9365 en 2008, l'effectif est passé à 9620 au 31 décembre 2009 suite à la reprise des ex-agents DCP du siège de KZC et l'intégration des effectifs des représentations de la DG à l'extérieur.

De 9614 en 2011, l'effectif total est passé à 9380 au 31 décembre 2012 suite à la cession à GCK (Grande Cimenterie du Katanga) du personnel du siège CCC.

De 9380 en 2012, l'effectif total est passé à 9176 au 30/06/2013 suite à la cession à KICO (Kipushi Corporation) du siège de KHI. Prenons l'année 2015 où nous trouvons qu'il y a eu diminution des effectifs suite à l'application à domicile des agents éligibles à la retraite légale.

Enfin, en 2016, la diminution des effectifs suite à l'application du plan social par la sortie des agents placés à domicile (des agents éligibles à la retraite légale) et de la première vague des agents éligibles à la fin de carrière anticipée. A l'allure où vont les choses, nous avons tendance à confirmer que la pyramide des effectifs est en train de se renverser progressivement.

5 LA PRATIQUE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES À LA GÉCAMINES

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif. Comme nous l'avons dit plus haut que le management des ressources humaines tend de plus en plus à prendre dans la pratique une place centrale. Il devient au cœur des stratégies et de l'efficacité des organisations.

La réponse à la question posée dans cette étude démontre que l'incidence de l'opération départs volontaires sur la productivité est négative, cela est visible à travers ce déficit contrasté en effectif et en qualification qui est remarquable, les compétences sont peu nombreuses, ou elles manquent là où l'on en a besoin, principalement dans le secteur production et technique.

Si la répartition des effectifs tant qualitativement que quantitativement par rapport aux secteurs, niveau de formation et taux d'occupation des emplois est mal défini, il sera tentant dès lors de dégrader les relations humaines au travail.

5.1 LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS À LA GÉCAMINES

5.1.1 UNE PLÉTHORE DES EFFECTIFS MAL DISTRIBUÉE PAR RAPPORT AU PROGRAMME, ET NIVEAU DE PRODUCTION: RÉPARTITION PAR NIVEAU DE FORMATION ET PAR SECTEUR

Secteur Niveau	PRODUCTION			TECHNIQUE			FONCTIONNEL			SOCIAL			AGRO INDUSTRIEL			TOTAL			%
	Moc	Moe	Tot.	Moc	Moe	Tot.	Moc	Moe	Tot.	Moc	Moe	Tot.	Moc	Moe	Tot.	Moc	Moe	Tot.	
Primaire		1063	1063		738	738		463	463		393	393		36	36	0	2693	2693	28%
Secondaire Professionnel Et Technique	49	1704	1753	96	720	816	63	562	625	148	593	715	9	37	46	365	3616	3981	42%
Secondaire General	37	396	433	43	245	288	179	720	899	17	272	289		16	16	276	1649	1925	20%
Ingénieur Tech Et Gradué Tech	10		10	34		34	46		46	31		31	7		7	128	0	128	10%
Autres Gradués	61		61	25		25	126		126	131		131	10		10	353	0	353	
Licenciés	20		20	47		47	244		244	78		78	12		12	401	0	401	
Ingénieurs civils	32		32	53		53	33		32	0		0	1		1	118	0	118	
Médecins			0			0	2		2	43		43			0	45	0	45	
Docteurs			0	1		1	6		6			0			0	7	0	7	
Total	209	3163	3372	298	1703	2001	698	1745	2443	448	1258	1706	39	89	128	1692	7958	9650	100%

Source: Diagnostic ressources humaines.

Il ressort de ce tableau qu'une pléthore des effectifs mal distribuée par rapport aux programmes et niveau de production. 10% de la population Gécamines Sarl ont fait des études supérieures et universitaires; 62% de la population active Gécamines Sarl sont constitués des professionnels et techniciens ainsi que des qualifications apparentées (42% pour les professionnels et techniciens, 20 % ayant une base secondaire générale, 28% de la main d'œuvre est peu scolarisée (niveau primaire), cela donne l'indication que près du tiers des emplois Gécamines fait encore recours à ce niveau de formation.

Avec l'avènement de la modernisation, ce niveau de formation disparaîtra progressivement au profit des qualifications plus pointues. 33 ingénieurs civils sur un total de 118 sont dans le fonctionnel, alors que la production et le technique en manquent. 61% d'ingénieurs techniciens et autres gradués techniques sont dans le fonctionnel et social.

5.1.2 TAUX D'OCCUPATION DES EMPLOIS DE 1ER ET 2EME NIVEAU /MAITRISE PAR SECTEUR: LA FAIBLESSE

SECTEUR \ NIVEAU EMPLOIS	Production			Technique			Fonctionnel			Social			Agro industriel			Total		
	Postes organisés	Postes pourvus	Postes à pourvoir	Postes organisés	Postes pourvus	Postes à pourvoir	Postes organisés	Postes pourvus	Postes à pourvoir	Postes organisés	Postes pourvus	Postes à p pourvoir	Postes organisés	Postes pourvus	Postes à pourvoir	Postes organisés	Postes pourvus	Postes à pourvoir
Maitrise gestion 2	75	52	23	73	48	25	69	36	33	56	41	15	11	5	6	284	182	102
Maitrise soutien 2	50	19	31	77	37	40	226	105	121	77	55	22	16	11	5	446	227	219
Maitrise Gestion 1	178	40	138	163	38	125	46	31	15	156	71	85	1	0	1	544	180	364
Maitrise Soutien 1	19	10	9	51	17	34	91	44	47	235	201	34	3	2	1	399	274	125
Total	322	121	201	364	140	224	432	216	216	524	368	156	31	18	13	1673	863	810
Taux	100%	38%	62%	100%	38%	62%	100%	50%	50%	100%	70%	30%	100%	58%	42%	100%	52%	48%

Source: Plan Stratégique de développement de la Gécamines 2012-2016

Le tableau ci-haut nous donne les proportions des postes réellement tenus par les agents de maîtrise (contremaitres, chef de poste et chef de secteurs).

Nous disons que le taux d'occupation des emplois de 1^{er} et 2^{ème} niveau maîtrise par secteur connaît une faiblesse. Les secteurs techniques et de production sont peu fournis tandis que le secteur d'appui fonctionnel et le secteur bénéficiaire (social) sont comparativement les mieux fournis quantitativement et qualitativement.

Un déficit contrasté en effectif et en qualification: les compétences sont peu nombreuses, où elles manquent là où l'on en a besoin, principalement dans la production et le secteur technique où notamment le niveau des contremaitres (MG2) manque des vrais animateurs expérimentés. Le niveau des chefs de postes (MG1) manque également des chefs compétents capables de relayer et d'appliquer les ordres des contremaitres. Ces postes sont tenus à 62 %, par des agents d'exécution hautement qualifiés ou qualifiés.

Comme toute entreprise de production minière et métallurgique, Gécamines devrait se reposer sur le travail des contremaitres, des chefs de poste, des chefs de sections et leurs soutiens, capables de comprendre et de faire exécuter et exécuter eux-mêmes intelligemment et vigoureusement les instructions de la hiérarchie (ingénieurs).

Or, ce niveau où doit concrètement s'exécuter le travail de production et de maintenance de l'outil de production n'est étoffé qu'à concurrence de 38 %, soit 261 contremaitres, chefs de postes, chefs de sections et autres agents de soutien (agents planning, gestion matériel, dessinateurs professionnels,...) sur les 686 postes prévus, 62% des postes restant sont soit vacants, soit occupés par des agents de la main d'œuvre d'exécution.

En outre, la plupart de ces agents ont accédé à leurs postes sans avoir bénéficié d'une formation suffisante, notamment sur le tas, du fait du long arrêt et/ ou du ralentissement des activités de production. Cette situation affecte particulièrement le secteur technique et de production.

5.1.3 EMPLOI DE NIVEAU CADRE (INGÉNIEUR CHEF DE SERVICE): TAUX D'OCCUPATION ET RÉPARTITION PAR SECTEUR

SECTEUR \ NIVEAU EMPLOI	PRODUCTION			TECHNIQUE			TOTAL		
	Postes Organisés	Postes pourvus	Postes à pourvoir	Postes Organisés	Postes pourvus	Postes à pourvoir	Postes Organisés	Postes pourvus	Postes à pourvoir
CG1	52	24	28	64	30	34	116	54	62
TAUX	100%	46%	54%	100%	47%	53%	100%	47%	53%

Source: Plan stratégique de développement de la Gécamines 2012-2016

Avec un déficit de plus de 50 %, les ingénieurs chefs de service sont obligés de superviser 2 à 3 services et dans certains cas, d'assumer la fonction contremaître là où il y a un manque. Pour certaines entités de la production et de technique, le responsable de la division supervise directement des contremaîtres suite au manque d'ingénieurs chefs de service.

Un programme prioritaire devra viser une correction urgente de cette situation.

6 CONCLUSION

Cependant nous pensons avoir posé les jalons d'une réflexion qui confirme que la pratique du management des ressources humaines ne peut pas à elle seule impacter la productivité tant que le facteur humain ne sera pas convenablement intégré dans le système opérationnel de l'entreprise.

Nous avons relevé le contexte des incidences négatives liées à la gestion des ressources humaines caractérisée par la mauvaise répartition des effectifs tant qualitativement que quantitativement par rapport aux secteurs, aux niveaux de formation et aux taux d'occupation des postes.

Un déficit contrasté en effectif et en qualification est remarquable car les compétences sont peu nombreuses, ou elles manquent là où l'on en a besoin. Nous avons noté que derrière la gestion de cet opérateur minier de grande envergure en faillite, comme du reste derrière cette opération départs volontaires, il y a un groupe d'intérêts divergents à bousculer et la non prise en compte des relations humaines à travers la qualité du climat social, la reconnaissance des individus au travail et la motivation au travail sont des aspects à ne pas occulter.

Bref, les incidences sont négatives bien qu'elles ont été adoucies à courte durée par la gestion propre à PAUL FORTIN, cependant, l'effectivité de la productivité dans l'opération départs volontaires est loin d'être une réalité évidente.

Par ailleurs, il nous est permis d'entrevoir un faisceau d'espoir dans la mesure où le Congo, et en particulier les provinces du grand Katanga dans lesquelles œuvre la Gécamines, regorgent des potentialités minières énormes comme nous l'apprend la géographie du pays.

Nous ne sommes cependant pas d'avis de dire que la Gécamines est morte, mais nous croyons que si elle respectait ces quelques suggestions énumérées infra, elle pourrait reprendre de l'altitude dans la gestion efficace et efficiente des ressources humaines.

La création d'une structure transversale comprenant des experts expatriés et experts nationaux capables de mettre sur pied une pratique du management des ressources humaines organisée qui repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude de répercussions. Cette pratique utilisera des plans de remplacements et ajustements pour un certain nombre de postes de responsabilité. Quoiqu'il en soit, il est possible par les mesures d'ajustement interne prises par secteurs, d'influencer une adaptation des effectifs compatibles avec le niveau de production visée.

REFERENCES

- [1] Définition retenue par le groupe de réflexion épistémologique et prospective (GRHEP), cité par CADIN, I. et All., *La gestion des ressources humaines* (GRH), 42^{ème} Ed., Paris, DUNOD.
- [2] <http://www.gecamines.cd>.
- [3] NSAMAN-O-LUTU, O. et ATSHWEL-OKEL, O., *Comprendre le management: cultures, principes et contingences*, Kinshasa, Ed. CAPM, 2007.
- [4] TERRY, G.R. et FRANKLIN, S.G., *Les principes du management*, 8^{ème} Ed., S.E, S.L., p.3.