CONFERENCE INTERAFRICAINE
DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES
ASSURANCES (I I A)

B.P 1575 Tél. 237 220 71 52 – Fax : 237. 220.71.51
E-mail : i ia @syfed.Cm.refer. org
Yaoundé - République du Cameroun

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances (D E S S A)

THEME

Ressources Humaines et Efficacité Economique d'une Entreprise d'Assurances de la Zone CIMA : Cas de l'UGAN-IARD

Présenté et soutenu par
DIAOUGA Abdou

Sous la direction de
ABDOURAHAMANE Nafiou
Directeur de l'Informatique, des Ressources Humaines et des Services Généraux

D E S S A 17ième promotion
2004 -2006

CONFERENCE INTERAFRICAINE DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (I I A)

B.P 1575 Tél. 237 220 71 52 – Fax : 237. 220.71.51
E-mail : i ia @syfed.Cm.refer. org
Yaoundé - République du Cameroun

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances (D E S S A)

THEME

Ressources Humaines et Efficacité Economique d'une Entreprise d'Assurances de la Zone CIMA : Cas de l'UGAN-IARD

Présenté et soutenu par
DIAOUGA Abdou

Sous la direction de
ABDOURAHAMANE Nafiou
Directeur de l'Informatique, des Ressources Humaines et des Services Généraux

D E S S A 17ième promotion
2004 -2006

Remerciements

Je tiens à témoigner mon extrême et affectueuse gratitude à toutes les personnes qui m'ont aidé dans l'élaboration de ce travail.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Abdourahamane Nafiou qui, en dépit de ses multiples occupations, a accepté d'encadrer ce mémoire.

Je voudrais également remercier le personnel de l'UGAN-IARD en l'ocurrence Souley Tiémogo pour sa franche collaboration quant à la réalisation de ce travail.

Enfin ma profonde reconnaissance à la famille Diaouga Amirou, à la famille Moussa Diaouga à la famille Adamou Hamani, à la famille Harouna Moussa (O A P I Yaoundé) à Monsieur Bio Adamou (Secrétaire Exécutif du Comité des Assureurs du Niger) et Monsieur Oumarou Mahaman(Directeur National des Assurances) ainsi qu'à toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien matériel et moral.

Sommaire

Introduction générale

Première partie : Présentation de l'UGAN-IARD

Chapitre I : L'organisation de l'UGAN-IARD

Chapitre II : Le personnel de l'UGAN-IARD

Deuxième Partie : La gestion du personnel gage de l'efficacité économique de l'entreprise

Chapitre I : L'homme au cœur du système de gestion des ressources humaines

Chapitre II : Les politiques de gestion des ressources humaines

Chapitre III : Le recrutement du personnel

Chapitre IV : La gestion des rémunérations

Chapitre V : La gestion des carrières à l'UGAN-IARD

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations

U G A N : Union Générale des Assurances du Niger

I A R D : Incendie, Accident, Risques Divers

C N S S : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

I U T S : Impôt Unique sur les Traitements et Salaires

C T N : Code du Travail Nigérien

S M I G: Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti

S M I C: Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

R I A : Robinet d'Incendie armé

ETC : Et Cetera

La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme, dit un proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique.

''La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines.''

Les contraintes que les organisations doivent intégrer sont aujourd'hui, plus nombreuses, plus complexes, plus aiguës. Un management des ressources humaines adapté, permet seul de répondre aux défis affrontés en mobilisant pleinement les ressources humaines.

JEAN- MARIE PERETTI

INTRODUCTION GENERALE

L'expérience tirée de l'histoire des sociétés humaines a montré qu'aucune nation ne s'est développée sans un capital humain important. Ainsi peut-on sans se tromper affirmer que le facteur travail est au centre de toute action de développement .En effet l'homme est en même temps le moteur et le bénéficiaire du progrès technique, de la croissance et du développement en général comme l'écrit Jean Baudin ***«il n'est de richesse que d'homme »***[1]**.** Cependant il faut observer que cette affirmation soulève des critiques des détracteurs qui soutiennent la thèse contraire. Les arguments avancés tiennent d'une part aux problèmes démographiques qui occupent certains pays en voie de développement, et d'autre part au progrès technique qui entraîne la diminution de la quantité de travail humain nécessaire à l'exécution d'une tâche donnée.

De la conception traditionnelle de la direction (commander) à l'approche managériale (réguler) au nombre des formes d'exploitation du facteur travail qui se sont succédées (travail artisanal, travail corporatif, travail de type collectiviste etc.), il faut citer le salariat. Ce dernier, inhérent au système capitaliste, s'est développé avec le machinisme qui a accentué la séparation entre l'apporteur du travail et le détenteur du capital.

Dans le conflit d'intérêts qui oppose ces deux protagonistes, les abus sont inévitables. L'exemple appuyant généralement ce postulat porte sur la fameuse plus-value qu'accumulent les capitalistes au détriment des travailleurs, ces derniers se contentant d'un salaire de misère.

Pour faire face à cette exploitation liée à la logique même du système, les ouvriers se groupèrent en syndicat dont le rôle est de défendre les intérêts des salariés dans des domaines tels que la fixation du taux de salaire, la définition des conditions de travail et de l'emploi. Au nombre des acquis à porter à l'actif de la lutte des syndicats, le plus important à trait à l'instauration d'un contrat collectif.

Les conventions collectives issues de cette lutte sont valables pour toute profession, elles réglementent par conséquent les rapports entre employeurs et travailleurs, et fixent le taux de salaire.

---

[1] Bollinger Daniel : Les Différences culturelles dans le Management : Comment chaque Pays gère-t-il ses hommes ?. Les éditions d'organisation, page 182

Compte tenu de ces nouvelles données, l'approche traditionnelle des définitions et d'atteinte des objectifs, se révéla caduque, et fit place à des nouvelles méthodes de gestion. C'est ainsi qu'a vu le jour une véritable science de la gestion où on distingue outre la composante technique, une composante sociale, c'est à dire la prise en compte des motivations de l'homme au travail. Et à ce propos, François de Witt écrit : *« la plus grande découverte du management de ces dernières années, c'est la place et le rôle de l'homme dans l'entreprise.... ».*[2] Les résultats de cette approche se révèlent satisfaisants, dès lors, la gestion des ressource humaines est devenue une des préoccupations de toute organisation, il en résulte donc une nécessité de concilier deux types d'aspirations : d'une part le socialement nécessaire (il s'agit du revenu nécessaire à la satisfaction des besoins de consommation et d'épargne des travailleurs) et d'autre part l'économiquement « possible » (il s'agit là des coûts que les entrepreneurs sont prêts à supporter compte tenu des contraintes de marché) .

En effet le salaire représente un coût pour les premiers (employeurs) et un revenu pour les seconds (les salariés).

Nous entendons par management social, la conduite des hommes au travail dans les organisations cela dans le souci de réduire l'antagonisme homme/ entreprise en vue d'atteindre les objectifs poursuivis. Pour que cette divergence disparaisse, ou tout au moins s'atténue le management social cherche à intégrer l'homme à l'entreprise par l'amélioration de ses conditions de vie et de travail.

L'amélioration des conditions de vie et de travail passe nécessairement par l'allocation aux travailleurs de rémunérations conséquentes.

En effet les frais de personnel représentent une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise, en général plus de la moitié souvent les deux tiers (2/3) voire les trois quarts (3/4). Maîtriser la croissance de ces frais est un impératif de gestion.

L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise une grande influence sur son implication dans la réussite de l'entreprise. L'impact des rémunérations au niveau macro économique, au niveau de l'entreprise et au niveau national explique l'importance de la réglementation applicable à la diversité des pratiques des

[2] François de Witt .cité dans « économie et organisation des Roger Coste et Jean Rinando p118 :

entreprises. La réglementation en matière de rémunération est très contraignante et l'entreprise doit s' y adapter.

Malgré ces contraintes, la gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. Les entreprises peuvent aujourd'hui utiliser dans les meilleures conditions qu'autrefois la gestion des rémunérations pour obtenir des résultats conformes à leurs objectifs stratégiques.

Ainsi pour PERETTI Jean-Marie *«la gestion des rémunérations en un levier très puissant de l'efficacité sociale. Sa puissance même justifie que la direction en conserve la maîtrise »*[3]

Le capital humain est un élément actif pouvant déterminer la succès ou la faillite d'une organisation. La gestion rationnelle de ce capital humain permet à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée. L'objectif étant par définition un résultat mesurable attendu à une échéance précise grâce à la mise en œuvre d'actions appropriées.

Ainsi pour Philippe Ramond *« l'objectif guide l'action des collaborateurs de l'entreprise ..., c'est le résultat à atteindre grâce à la combinaison des moyens matériels, financiers et humains en une période déterminé »*[4].

L'atteinte des objectifs grâce à une saine gestion des ressources humaines et les autres moyens constitue un symbole d'efficacité surtout sur le plan économique d'une entreprise. Les entreprises d'assurance de la zone CIMA pour atteindre l'efficacité économique adhérent à ce principe.

Aussi grâce à la mondialisation et la concurrence de plus en plus âpre sur le plan économique, l'ultime recours à la dimension humaine au sein de l'entreprise s'impose avec acuité. Mais l'homme étant par nature insatiable, quelles précautions faut-il prendre au niveau de l'entreprise pour un meilleur rendement économique ?

---

[3] Peretti Jean Marie : « Gestion des ressources humaines » collection entreprise 8é édition p129.

[4] Philippe Ramond : management opérationnel direction et animation des équipes Paris éditions Maxima p38.

L'homme étant dynamique et plein de projets, la prise en compte de ses aspirations pour la réussite de l'entreprise est plus que nécessaire.

Le choix du thème ressources humaines et efficacité économique d'une entreprise d'assurances dans la zone CIMA cas de l'UGAN–IARD est évocateur pour nous à plus d'un titre. En effet les entreprises d'assurances contribuent beaucoup au développement de l'économie nationale. C'est pourquoi à juste titre elles sont qualifiées d'investisseurs institutionnels. En outre, le Code CIMA en son article 300 institue un contrôle pour toute entreprise agrée dans les pays membres de la zone CIMA.

Cet article dispose : «*le contrôle s'exerce dans l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires des contrats d'assurance et de capitalisation.*
Sont soumises à ce contrôle :
1 - les entreprises qui contractent des engagements dont l'exécution dépend de la durée de vie humain ou qui font appel à l'épargne en vue de la capitalisation...
2 - les entreprises d'assurance de toute nature y compris les entreprises exerçant une activité d'assistance et autre que celles visées au 1^er^ .... »
Ceci dit, l'homme étant au cœur du développement de toute entreprise, aucun développement économique n'est possible sans son concours.

C'est pourquoi la prise en compte des aspirations des hommes, du moins des ressources humaines au niveau de l'entreprise s'impose. Notre travail porte sur les ressources humaines et efficacité économique d'une entreprise d'assurances dans la zone CIMA cas de l'UGAN-IARD. Nous n'avons pas la prétention d'épuiser un sujet aussi vaste dans ce mémoire, c'est pourquoi nous allons nous limiter à quelques aspects essentiels.

Ainsi la première partie de ce travail sera consacrée à la présentation de l'UGAN-IARD et à l'étude descriptive du personnel quant à sa décomposition par sexe, catégorie socioprofessionnelle etc. La seconde partie de ce travail portera sur la problématique de l'efficacité des ressources humaines sur le plan économique au niveau de l'entreprise à travers la place de l'homme dans le système, la sélection, la rémunération et l'évaluation.

Première partie :

Présentation de l'UGAN-IARD

Chapitre I- L'organisation de l'UGAN-IARD.

Les organisations regroupent un certain nombre de moyens (matériels, humains, financiers…) qu'il faut mettre en œuvre en vue de la réalisation des objectifs poursuivis. Ainsi, l'organisation au sens large, c'est la mise en œuvre des moyens au service d'une fin.

Section I : Présentation de l'UGAN-IARD.

L'union générale des assurances du Niger (UGAN) fut une société anonyme créée le 1er janvier 1985 avec un capital social de 500.000.000 de francs CFA. En application de l'article 326 du code CIMA qui dispose : « *les entreprises soumises au contrôle de l'article 300 ne peuvent commencer leurs opérations qu'après avoir obtenu l'agrément…*
L'agrément est accordé sur demande de l'entreprise, pour les opérations d'une branche d'assurance. L'entreprise ne peut pratiquer que les opérations pour lesquelles elle est agrée. Toute entreprise réalisant des opérations définies au 1er de l'article 300 ne peut pratiquer en même temps les opérations définies au 2ème du même article….. », l'UGAN-IARD a vu le jour en janvier 2000 avec un capital social de 638.430.000 francs CFA soit 63843 actions de 10.000 de francs CFA chacune. Son siége est situé à NIAMEY rue de kalley (prés du grand marché). L'UGAN-IARD a comme principaux actionnaires :

-**''SUNU''** finances holding S.A ;
-B I A NIGER;
Et les privés nigériens.

En vue d'atteindre ses objectifs, l'UGAN-IARD exerce ses activités conformément aux dispositions de l'article 328 du code CIMA (accidents, maladie, dommages aux véhicules incendie, autres dommages aux biens, responsabilité civile, crédit, caution, pertes pécuniaires diverses, protection juridique, assistance).

Elle offre des stages pratiques aux étudiants et aux sociétés désireuses de former leur personnel en matière d'assurance.

Pour mieux satisfaire les besoins de sa clientèle, l'UGAN-IARD s'est dotée des représentations (Agences) à Niamey et une dans chacune des localités suivantes : DOSSO, GAYA, KONNI, MARADI, ZINDER, ARLIT, AGADEZ, TAHOUA.

L'UGAN-IARD étend également ses activités dans le domaine de la réassurance. Parmi les réassureurs auprès de qui elle se réassure nous pouvons citer AFRICA-RE, CICA-RE, CONTINENTAL-RE,AVENI-RE, SWISS-RE,MUNICH-RE, AXA etc.

Cependant, l'organigramme (voir annexe) fait ressortir outre la direction générale six (6) directions à savoir :

-la Direction de l'Inspection des Agences ;

-la Direction de la Production ;

-la Direction du Contentieux et des Règlements

-la Direction de l'Informatique, des Ressources Humaines et des Services Généraux ;

-la Direction du Contrôle de Gestion et de la Réassurance ;

-la Direction Commerciale.

Ces différentes directions sont sous la supervision de deux (2) directeurs centraux et ont sous leur tutelle treize (13) services dont l'inspection des agences, santé assistance, recouvrement et communication, production auto, production IARD, règlements corporels, règlements matériels, règlement incendie, risques divers et gestion administrative des sinistres, informatique, ressources humaines, services généraux, comptabilité, finance.

Section II – **La structure de l'UGAN-IARD.**

Pour Henry Mintzberg, *« la structure d'une organisation peut être définie simplement comme étant la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »*[5]. Ainsi, la répartition des tâches et des responsabilités, les mécanismes de coordination, les règles et les procédures plus ou moins formalisées, sont autant d'éléments caractéristiques de la structure d'une entreprise. La structure doit aider au développement économique de l'entreprise et à la réalisation de ses options stratégiques. Aussi, les modalités d'agencement et d 'articulation des différentes composantes de l'entreprise sont-elles un choix important relevant de la direction générale. A l'UGAN-IARD cette structure s'analyse sous deux angles : d'abord d'un point de vue statique c'est à dire le découpage de l'activité en unités (agences) et ensuite de façon dynamique c'est à dire le système de relations qui s'établit entre les agences et la structure centrale.

[5] H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisation. Paris/Montréal. Editions d'organisation. 1982 p. 18.

I. Le découpage de l'UGAN-IARD.

Le découpage consiste à grouper les activités et les hommes en vue d'une meilleure distribution des produits d'assurance. S'agissant de l'UGAN-IARD en sus de la structure centrale (bureau direct) la distribution des produits d'assurance est assurée par les intermédiaires à savoir les agents généraux et les courtiers.

En effet certains des métiers les plus en vue dans l'assurance se trouvent dans la distribution, à la fois parce que les vendeurs sont ceux qui ont le plus de contacts avec les assurés et sont donc les plus présents sur le terrain au point qu'il est fréquent que les assurés ne connaissent pas leur compagnie d'assurances mais seulement le nom de l'intermédiaire, agent ou courtier, avec lequel ils traitent, mais aussi parce que les modes de commissionnement des vendeurs permettent aux plus dynamiques et entreprenants d'entre eux d'obtenir les rémunérations les plus avantageuses de l'ensemble des métiers de l'assurance. En outre la constitution et la gestion d'un portefeuille d'assurance obligent à connaître de nombreux aspects du métier et exige une polyvalence de compétence qui fait l'intérêt de ces fonctions. Il existe plusieurs types de découpage (fonctionnel, par région, par produit, par client…) et chaque forme présente des avantages et des inconvénients. Il appartient alors aux managers de déterminer la structure la plus adéquate pour l'exploitation de leurs activités.

Qu'en est-il de l'UGAN-IARD ?

A l'UGAN-IARD le système de découpage retenu repose sur les régions. C'est une méthode courante pour les organisations géographiques dispersées où les activités d'une région donnée sont groupées et placées sous la responsabilité d'un manager.

Ainsi en sus de la structure centrale (UGAN- IARD siége) et de certaines agences et courtiers implantés à Niamey, d'autres agences implantées à : DOSSO, KONNI, MARADI, ZINDER, TAHOUA, ARLIT, GAYA, se chargent de la distribution des produits d'assurances. Toute la production des différentes agences est réceptionnée et traitée par la direction production de l'UGAN siége.

La direction production se charge également de :

-assurer le contrôle régulier et quotidien des agences ;

-vérifier la concordance des documents envoyés par les agences (lettre d'accompagnement des bordereaux et contenu de ceux-ci) ;

-procéder au rapprochement des pièces d'encaissement et des affaires recensées dans le bordereau ;

-coordonner les activités des rédacteurs ;

-mettre à jour la fiche de suivi de la production ;

-effectuer les contrôles techniques des agences sur place et sur pièces (deux (2) fois par an) ; et rédiger le rapport d'inspection ;

-arrêter les comptes des agences après chaque traitement mensuel et procéder au calcul des commissions du mois.

II- L'organigramme.

1- Définition

L'organigramme est une représentation graphique, plus ou moins détaillée de la structure de l'entreprise, qui indique, le plus souvent, les liens entre les individus et les services, et le nom des responsables. Ce schéma permet de visualiser la place de chaque fonction (ou direction) et les relations existant entre ces fonctions (ou directions).

2- L'organisation technique du travail.

L'organisation technique du travail consiste à préciser et à délimiter les tâches et les responsabilités ainsi que le pouvoir des managers des différents niveaux.

A l'UGAN-IARD ce travail est assuré par les différentes directions qui sont sous la supervision des organes centraux à savoir la direction générale et les directions centrales et ont à leur ordre les différents services. Chacune des directions a des attributions précises au cours d'un exercice donné.

❋La Direction de l'Inspection des Agences

Cette direction a pour missions principales :

-la gestion technique des branches IARD et santé ;

-le développement et la promotion des produits d'assurances dommages ;

-le contrôle et l'inspection des agences générales bureaux de souscription directe et mise en place des instruments fiables d'analyse et de rentabilité ;

-la gestion et le suivi des affaires en courtage ;

-l'élaboration et la communication des statistiques fiables au contrôle de gestion ;

-la gestion commerciale de l'ensemble du portefeuille concerné ;

-les études de marchés, la conception et l'élaboration des nouveaux produits d'assurances ;

-la gestion et l'animation du réseau de distribution ;

-la surveillance du portefeuille par l'utilisation d'outils statistiques internes et externes ;
-la gestion et l'animation de l'équipe travaillant dans cette direction notamment par la tenue des réunions hebdomadaires ;
-la gestion du service après vente ;
Et pour ce qui est spécifiquement du courtage le rédacteur production a pour rôle d'exécuter les tâches techniques en rapport avec le courrier des courtiers à savoir :
-cotisation des risques simples ;
-cotisation des gros risques en collaboration avec le directeur adjoint de la production ;
-établissement des propositions d'assurances ;
-traitement informatique des propositions d'assurance ;
-rédaction et traitement informatique des contrats et avenants ;
-saisie informatique des productions des courtiers ;
-émission de facture.
Le directeur adjoint production inspecteur des agences a quant à lui pour tâches principales de veiller :
-au contrôle et au suivi méthodique de toutes les tâches relevant des affaires en courtage ;
-aux contrats techniques avec les courtiers ;
-au traitement du « courrier courtier » ;
-au contrôle de la circulation des documents.
Cette direction a sous sa tutelle les différents services suivants :
-service inspection des agences ;
-service santé assistance ;
-le service recouvrement et communication.

❋La Direction de la Production

Cette direction a pour tâches principales :
-le développement et la promotion des produits d'assurances dommages ;
-la conception et l'élaboration des produits répondant aux besoins de la clientèle ;
-la supervision directe de toutes les sections de la production IARD et transport ;
-l'élaboration des tarifs et le suivi des affaires en coassurance ;
-la surveillance du portefeuille par l'utilisation d'outils statistiques internes et externes ;

La production concerne notamment la production auto-monovéhicule la production automobile flotte la production incendie et risques divers la production transport la production courtage.

❋La Direction du Contentieux et des Règlements

Elle a pour tâches essentielles :

-la gestion des sinistres corporels et matériels des branches IARD de toutes les entités ;

-le suivi de la sinistralité et la tenue des documents statistiques périodiques ;

-la gestion des dossiers en contentieux et l'exercice des recours ;

-la gestion et l'animation de l'équipe travaillant sous sa responsabilité.

Cette direction a pour rôle de mettre en application la procédure sinistres matériels à travers la gestion des dossiers sinistres auto matériel ;

La procédure sinistres corporels à travers la gestion des sinistres auto corporel ;

La procédure sinistres risques divers par la gestion des sinistres risques divers.

❋La Direction du Contrôle de Gestion et de la Réassurance

Cette direction a pour tâches la supervision des entités suivantes :

-le service comptabilité et finances qui doit veiller à la bonne exécution des tâches et la régularité des écritures ;

-le service contrôle de gestion qui se charge de la réalisation des états statistiques, de la confection des documents périodiques tels que les tableaux de bord, les contrats d'objectifs et les budgets etc.

-le service réassurance qui veille aux bonnes relations avec les réassureurs, à l'établissement des comptes périodiques et à la régularisation des écritures de réassurance. Il participe avec la direction générale, aux négociations sur les conditions des traités et à la mise en œuvre du plan de réassurance.

-la gestion et l'animation de l'équipe travaillant sous sa responsabilité.

Le service comptabilité s'occupe notamment de la mise en œuvre de la procédure comptabilité des agences. Il s'agit de comptabiliser les encaissements de primes découlant de la production des agences et les dépenses éventuelles au niveau de ces mêmes agences. Le traitement comptable de la production des agences diffère selon que l'agence effectue ses règlements d'une part, en espèces et par chèque d'autre part, par virement bancaire.

Il s'occupe aussi de la mise en œuvre de la procédure compta règlement à travers le paiement des sinistres et factures fournisseurs. Il s'agit du règlement des sinistres auto corporels, auto matériel et risques divers, santé, transport, de la réassurance et des factures fournisseurs.

❋La Direction Commerciale.

Cette direction a pour principale missions et tâches :

- les propositions d'actions visant à l'amélioration de l'image de marque et de la notoriété de la société ;
- la contribution à la définition, en accord avec la direction générale, des objectifs commerciaux de la société ;
- l 'analyse du niveau de qualité des services et des produits ;
- l'analyse des besoins des prospects et étude de nouveaux produits d'assurance ou adaptation des produits existants ;
- la présentation technique des produits de la société à l'extérieur ;
- l'élaboration du planning d'actions commerciales ;
- les propositions (aux clients en portefeuille) des garanties non souscrites auprès de l'UGAN-IARD ;
- l'entretien du portefeuille par des visites périodiques ;
- la prospection des clients potentiels à Niamey.

La mise en œuvre de ces tâches se fait à travers une procédure appropriée. En effet, lorsque la direction commerciale suscite la souscription d'un contrat par un prospect, elle communique les différents éléments d'information au Directeur adjoint de la production pour l'établissement d'une proposition. S'il y a lieu, elle formule ses observations et la version finale est présentée au client. Une fois l'accord de ce dernier obtenu, le Directeur adjoint de la production en est informé pour l'émission du contrat.

Suivant la nature des relations d'affaires, la direction commerciale peut se charger de la remise ou de son envoi au client.

❋La Direction de l'Informatique, des Ressources Humaines et des Services Généraux.

Elle est chargée :

- de la gestion de tout le parc informatique : matériels, logiciels et autres consommables etc.
- de la gestion des dossiers du personnel : administration, avancement, promotion, études et séminaires etc.
- du suivi et le contrôle de gestion des immeubles, du matériel, du parc automobile, des achats et autres tâches diverses

La mise en œuvre de ces tâches se fait à travers l'exécution des tâches propres à chaque service.

Ainsi le service informatique s'occupe :

-des traitements réguliers (traitement journalier, traitement hebdomadaire ou traitement par quinzaine, traitement mensuel)

-des traitements non réguliers qui sont le quittance ment, l'administration AS/ 400, la sauvegarde et la restauration

-des traitements du logiciel de comptabilité cobys.

- Traitements du logiciel de paie sysper.

Le service ressources humaines s'occupe quant à lui :

- de la gestion du personnel qui comprend : le recrutement qui inclut la définition et l'annonce de la vacances de poste, les tests et entretiens de sélection, l'établissement du contrat de travail et son enregistrement ainsi que l'immatriculation du travailleur à la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) :

▪La gestion de carrière et les autres tâches administratives telles que les décisions d'affectation, les notes de services ; les notes d'information, les ordres de missions

▪La formation qui comprend tous les actes administratifs accomplis en vue de la mise en formation, de courte ou de longue durée, d'un employé de la compagnie.

- La gestion de la paie qui comprend :

▪La préparation de la paie qui se fait par la collecte des éléments variables intervenus dans le mois et susceptibles d'affecter la paie d'un salarié. Il s'agit par exemple de pièces d'avance sur salaire ou de saisies arrêts ou d'une décision d'augmentation. Il s'agit par exemple de pièces d'avance sur salaire ou de saisie arrêts ou d'une décision d'augmentation de salaire.

▪Réalisation de la paie (calcul et paiement)

▪Les déclarations légales qui sont celles relatives à l'impôt unique sur les traitements et salaires (I,U,T,S) et les déclarations de salaires à la caisse nationale de sécurité sociale ;

- La gestion des stages

Il s'agit des stages en entreprise accordés aux jeunes étudiants actuellement en formation dans les instituts et universités du NIGER ou de l'extérieur. Elle consiste à :

▪L'établissement des programmes de stage ;

▪L'exécution de ces programmes ;

▪L'établissement des attestations de stage.

Les missions des services généraux se résument comme suit :

-la gestion des approvisionnements et des stocks ;

-la gestion des immeubles et du matériel.

La gestion des approvisionnements vise à mettre à la disposition de l'entreprise et ce, à temps des produits et services dont elle à besoin pour son fonctionnement.

L'un des objectifs de la gestion des approvisionnements est de contribuer à une rationalisation des coûts de l'entreprise (donc assurer sa compétitivité) en passant par une meilleure maîtrise des stocks

Cette gestion repose aussi sur celle des stocks qui a pour but de maintenir à seuil acceptable le niveau de service pour lequel le stock considéré existe.

Pour ce qui est de la gestion des immeubles et des meubles, il faut reconnaître que le processus de commande de bien meuble ou immeuble commence à partir de la prise en compte du besoin exprimé lors de l'élaboration du budget d'investissement.

III- Le système de relation entre les différentes directions

Il existe plusieurs types de relations (ligne, fonctionnelle, staff and line, informelle ...) qui présentent chacun un certain nombre d'avantages, mais aussi d'inconvénients.

A l'UGAN-IARD, le système de relation entre les différents niveaux de décision est de type line. La relation line appelée aussi hiérarchique, repose sur une relation d'autorité directe entre le supérieur et ses subordonnés. Elle se caractérise par l'unité de direction autrement dit un subordonné n'a qu'un seul chef. Elle conditionne une supervision et un suivi aisés de toute l'activité à travers :

-la simplicité de communication ;

-la clarté de l'attribution du pouvoir et de responsabilité ;

-l'application facile du système de discipline.

Il faut cependant remarquer que des obstacles se dessinent à l'horizon. Il en est ainsi lorsque la taille de l'organisation s'accroît ou lorsque l'activité se diversifie. Une telle évolution augmente le nombre de degrés hiérarchiques, ce qui entraîne une mauvaise circulation de l'information. Le nombre de subordonnés par chef augmente également et les managers sont de ce fait débordés de travail. Pour respecter la hiérarchie et faciliter la communication entre acteurs et surtout accroître le rendement de l'entreprise, divers services agissent sous la coupe des directions spécialisées qui elles mêmes sont sous la supervision des deux directions centrales et la direction générale.

Conclusion

L'organisation est l'une des fonctions essentielles du processus de gestion. En effet, les autres fonctions à savoir la planification, l'impulsion et le contrôle ne peuvent être menées aisément et efficacement que dans un cadre organisationnel bien conçu.
Pour remplir son rôle de régulateur, l'organisation doit être fondée sur les particularités des entreprises.

Ainsi, telle que décrite ci-dessus, l'organisation de l'UGAN-IARD repose en partie sur l'orientation géographique des activités de l'entreprise. Elle intègre deux (2) types de préoccupations : d'abord souscrire des risques dans tout le pays à travers le réseau agences et ensuite accroître le rendement de l'entreprise.

Quant au système de relation, il s'agit du système traditionnel line qui se caractérise par l'unité de direction. Ce système est avantageux notamment dans la circulation d'information et l'attribution des tâches et des responsabilités. Cependant, son domaine d'application est très limité, il est en effet plus efficace et plus adapté dans les organisations de petite taille que dans les grandes firmes disposant d'un effectif élevé de personnel et d'une activité diversifiée.

L'atteinte des objectifs poursuivis par une organisation exige la réunion d'un certain nombre de conditions parmi lesquelles, pourvoir les différents postes de responsabilité ainsi que ceux d'exécution d'un personnel compétent. Cette compétence du personnel dépend de plusieurs variantes. Dés lors, l'étude du personnel du point de vue de ces variantes s'avère nécessaire afin d'analyser l'implication de chacune d'elles sur le rendement de l'UGAN-IARD.

Chapitre II : Le personnel de l'UGAN-IARD.

Le personnel de toute organisation peut être appréhendé à partir des caractéristiques qui, pour l'essentiel, conditionnent sa manière et son aptitude à répondre aux attentes du dirigeant. Si certaines d'entre elles sont propres à l'employé (niveau d'instruction, attitude et comportement face au travail et vis à vis des autres membres du groupe,...), les autres sont acquises par l'agent dans son milieu de travail (ancienneté, grade....).

La connaissance de toutes ces variables est un impératif pour le responsable chargé de la gestion dudit personnel, car c'est d'elles que dépendent ses actions actuelles et futures en matière de coordination et de régulation du facteur travail.

Le personnel de l'UGAN-IARD, objet du présent chapitre sera étudié à partir de certaines de ses caractéristiques essentielles, dont nous analyserons l'implication dans la gestion et la rentabilité de l'entreprise.

Section I : Les effectifs à l'UGAN-IARD.

L'UGAN-IARD compte quarante deux (42) agents toute catégorie confondue régi par le code de travail nigérien et la convention collective interprofessionnelle. Ces agents doivent se soumettre aux statuts et règlement intérieur de l'entreprise. Ce personnel est composé de personnels d'encadrement et d'exécution.

Le personnel d'encadrement est composé essentiellement des différents directeurs au niveau des différentes directions qui sont là pour concevoir les produits d'assurance. A titre d'exemple pour ce qui est de la direction production nous pouvons citer :

-le Rédacteur Automobile (R A) ;

-le Chef de Service (C S) ;

-le Directeur Adjoint Production (D A P) ;

-le Directeur Adjoint Production / Inspecteur des Agences (D A P/ I A).

Quant au personnel d'exécution, il est composé d'employés chargés de mettre en exécution les mesures édictées dans le manuel de procédures.

Le personnel de l'UGAN-IARD se repartit également dans des catégories socioprofessionnelles différentes.

Section II : Classification catégorielle du personnel.

Il s'agit de distinguer les agents de l'UGAN-IARD selon les positions qu'ils occupent dans la ligne hiérarchique. A ce titre nous distinguons le personnel d'encadrement de celui d'exécution.

1 : Le personnel d'encadrement

Les agents d'encadrement, sont des agents qui exercent en principe une fonction de direction, de conception ou de contrôle dans une organisation.
A l'UGAN-IARD, cette catégorie comprend vingt huit (28) agents soit 66,67% de l'effectif total reparti au niveau de toutes les directions de l'entreprise. La particularité de l'entreprise de part son domaine d'activité (les assurances) nécessite un personnel d'un niveau de formation élevé et une maîtrise de la technique d'assurance.

2 : Le personnel d'exécution.

Le personnel d'exécution est composé d'employés. L'employé est un salarié dont le travail même le plus subalterne, présente un caractère intellectuel. Cette catégorie se compose de quatorze (14) agents soit 33,33% de l'effectif total de l'entreprise. Ces agents qui n'ont aucun pouvoir de décision concourent à l'atteinte des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Ces agents tous sexes confondus, travaillent dans l'une ou l'autre des catégories et, pour la plupart, depuis la création de l'entreprise, ce qui nous amène à étudier la classification par sexe et par ancienneté.

Section III : Classification du personnel de l'UGAN-IARD par sexe et par ancienneté.

Elle consiste d'abord à distinguer les hommes des femmes et ensuite à déterminer le séjour des différents agents au sein de l'entreprise.

I – Classification par sexe.

Le personnel de l'UGAN-IARD est composé de vingt huit (28) hommes et de quatorze (14) femmes soit respectivement soixante six virgule trente sept pou cent (66,37%) et trente trois virgule trente trois pour cent (33,33%). On retrouve les femmes aussi bien dans l'encadrement que dans l'exécution, mais elles sont plus nombreuses dans cette dernière catégorie soit huit (8) femmes sur quatorze (14) pour dix neuf virgule zéro cinq pour cent (19,05%) contre six pour les hommes sur vingt huit (28) soit un taux de quatorze virgule vingt huit pour cent (14,28%).

Cette situation caractéristique de la population active n'est autre qu'un des effets du sous-développement : les femmes sont les moins instruites et suivent rarement une formation supérieure. Ainsi, bien qu'elles représentent la proportion dominante de la population du pays, les femmes enregistrent les taux les plus faibles de scolarisation et d'alphabétisation.
Le travail des femmes présente quelques particularités qui ne sont pas sans conséquence sur les organisations. Ces particularités s'expliquent par deux (2) types de considérations : les premières sont d'ordre juridique, alors que les secondes ont un fondement social. En effet, tout comme l'enfant, la femme fait l'objet d'un traitement particulier du fait de la restriction établie par le code de travail.

En effet, la femme bénéficie de divers avantages notamment en matière de repos autres que les repos normaux (congés) accordés aux travailleurs en vertu de la réglementation du travail. C'est ce qui ressort des dispositions du code de travail dans ses articles 103 et 105.
L'article 103 dispose : « *à l'occasion de son accouchement, et sans que cette interruption de service puisse être considérée comme une cause de rupture du contrat, toute femme a le droit de suspendre son travail pendant quatorze (14) semaines consécutives dont huit (8) semaines postérieures à la délivrance, cette suspension peut être prolongée de trois (3) semaines en cas de maladie dûment constatée et résultant de la grossesse ou des couches.*
Pendant cette période, l'employeur ne peut lui donner congé. Il ne peut en outre, même avec son accord, employer la femme dans les six (6) semaines qui suivent son accouchement ».

Quant à l'article 105 il dispose « *pendant une période de douze (12) mois à compter de la semaine de l'enfant, la mère a droit à des repos pour allaitement. La durée totale de ces repos ne peut dépasser une heure par journée de travail.*

La mère peut, pendant cette période quitter son travail sans préavis et sans avoir de ce fait à payer une indemnité de rupture ». L'UGAN-IARD s'appuie sur ces hommes et ces femmes pour satisfaire au maximum sa clientèle et accroître par là son rendement.

II- L'ancienneté

L'ancienneté, c'est à dire le séjour d'un agent dans une organisation, est un indicateur de stabilité du personnel ; elle concourt de ce fait à un certain équilibre social, psychologique et économique. C'est pourquoi elle donne droit à des gratifications dans toutes les organisations à travers les primes dites d'ancienneté et divers autres avantages (promotion, formation).

A l'UGAN-IARD, l'ancienneté moyenne des agents au 31 décembre 2005 est de dix sept virgule quarte (17,4) ans. Cette situation est un prélude à la maîtrise des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise et contribue surtout à renforcer la performance de celle-ci.
La dimension économique de l'ancienneté (la maîtrise de son travail qui permet d'améliorer en quantité et en qualité la production, la rentabilité) peut être complétée par la dimension sociale quoique les deux soient liées.

En effet, tout groupe n'est pas seulement la réunion de plusieurs individus, il a une ''vie propre'', des relations spécifiques. Après une certaine période de vie en groupe, les membres d'une organisation acceptent la différence et peuvent surmonter de ce fait certains conflits individuels (problèmes de personne) qui sont courants, et qui sont des obstacles à la communication. A cela il faut ajouter l'effet psychologique de la perception des entreprises par le travailleur (lieu où l'on vend sa force de travail) qui change également dans le temps, bien que parallèlement le management social y contribue activement. C'est ainsi qu'à un moment de son existence au sein de l'organisation, l'agent se sent membre à part entière de celle-ci pour laquelle il s'investit en vue de donner le meilleur de lui-même. Cette conception dynamique qu'à l'agent de l'entreprise est gage de productivité car en plus de la confiance qu'elle crée c'est le talent et l'expérience qui s'expriment.

Conclusion

L'étude du personnel fournit un certain nombre d'indicateurs en matière du suivi du facteur travail. Ce dernier faut-il le rappeler, est un élément vivifiant qui conditionne la réussite ou l'échec d'une organisation. En effet la réussite de toute organisation dépend de la qualité des hommes et des femmes qui concourent à la production des biens et des services d'une part et de leur volonté de vivre en commun d'autre part.
Cette farouche détermination ne produit ses fruits que quand l'entreprise offre les conditions de vie et de travail favorables au développement du moi du travailleur.

L'amélioration des conditions de vie et de travail des travailleurs est un facteur important de la performance d'une entreprise, car la satisfaction au travail crée un stimulus qui pousse le travailleur à produire davantage.

Mais compte tenu de la complexité de la nature humaine et les besoins de plus en plus croissants des entreprises en matière d'employés qualifiés pour répondre aux exigences des temps modernes, une gestion contrôlée du personnel des entreprises dans un souci d'efficacité surtout sur le plan économique s'impose.

Deuxième partie :

La Gestion du Personnel Gage de l'Efficacité Economique de l'Entreprise

La finalité première de toute organisation est l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Un tel objectif n'est atteint que quand les ressources humaines sont bien gérées étant entendu que la gestion des ressources humaines se définit comme un ensemble d'activités qui consistent en l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines dont une organisation a besoin pour atteindre ses objectifs. Pour atteindre les objectifs, l'UGANIARD possède une double finalité :

- une finalité économique c'est à dire produire les biens et services pour une clientèle, la productivité, la rentabilité ;
- une finalité sociale c'est à dire rechercher la satisfaction des besoins des individus impliqués (le gestionnaire, les travailleurs, la communauté locale ou le public) .

Ceci n'est possible que quand une attention particulière est attachée à l'homme en tant que moteur du système des ressources humaines (chapitre I) que des politiques de gestion des ressources humaines soient mises en place (chapitre II), l'observation des règles dans le recrutement du personnel (chapitre III), une bonne gestion de la rémunération (chapitre IV) et des carrières (chapitre V).

Chapitre I : L'homme au cœur du système de gestion des ressources humaines.

Il y a lieu de distinguer les facteurs internes à l'entreprise qui peuvent influencer la gestion des ressources humaines et les facteurs externes c'est à dire les contextes économique, culturel, légal et politique qui agissent indirectement sur le système des ressources humaines.

Section I : Les facteurs internes à l'entreprise

Chaque entreprise dispose d'un modèle de gestion qui lui est propre et cela se justifie par l'option philosophique de gestion choisie. En outre la taille de l'entreprise est aussi un facteur déterminant.

I- La philosophie de gestion

La philosophie de gestion est le système de valeurs des dirigeants c'est à dire la conception qu'ils ont de l'individu dans une organisation de travail. Ainsi des dirigeants qui favorisent plutôt les prémisses de la théorie '' x '' de MC Gregor auront tendance à privilégier le rendement au détriment de la satisfaction au travail, donnant ainsi une impulsion uniquement productiviste à la gestion des ressources humaines. Par contre, des dirigeants qui souscrivent aux valeurs de la théorie '' y '' auront tendance à rechercher un équilibre dans la poursuite des finalités de ' l'entreprise et de la fonction ressources humaines.

A l'UGAN IARD les dirigeants souscrivent aux valeurs de la théorie '' y '' car leurs soucis majeurs c'est du concilier les critères reliés à la mesure du degré de réalisation des objectifs d'ordre économique et ceux reliés au degré de réalisation des objectifs d'ordre humain . La taille de l'entreprise détermine aussi le choix de l'option.

II -La taille de l'entreprise

Dans les organisations de petite taille, les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines sont habituellement assumées par les supérieurs hiérarchiques, puisqu'elles ne peuvent se doter d'un service de personnel comme le font les grandes organisations.

La taille détermine notamment les fluctuations de la production des biens et des services. En effet, cette dernière peut influencer le degré de stabilité des ressources humaines et la sécurité d'emploi.

Elle détermine également la nature des relations interpersonnelles au sein de l'équipe directoriale car un conflit ou un manque de collaboration au sein de l'équipe dirigeante peut engendrer une détérioration du climat des relations interpersonnelles ou des relations de travail à l'échelle de l'organisation tout entière. La taille de l'organisation permet en outre le choix de la technologie utilisée. La production des biens et des services détermine dans une certaine mesure la nature des tâches et des qualifications exigées.

La culture au niveau d'une organisation détermine la rentabilité de celle-ci. Car dans les organisations de type conservateur et bureaucratique, les décisions en matière de gestion des ressources humaines seront plutôt centralisées et axées sur le respect des règles et des procédures.

A l'UGAN-IARD, une telle culture a droit de citer. En effet pour une meilleure efficacité économique de l'entreprise, un manuel de procédures a été édicté pour une gestion transparente et rentable de l'entreprise. Cela augure d'une meilleure gestion des ressources humaines car à travers ce manuel de procédures l'entreprise détermine les prérogatives et les limites de chaque intervenant dans l'entreprise.

Les facteurs externes à l'entreprise concourent également à l'appréciation des ressources humaines dans la réussite d'une entreprise.

SECTION II : Les facteurs externes à l'entreprise

Ces facteurs tournent autour des systèmes de valorisation de l'homme par le biais de travail. Cela se traduit par le travail comme source de satisfaction matérielle et du travail comme source de valorisation de soi ou de satisfaction personnelle et professionnelle.

I – Le travail comme source de satisfaction matérielle

Pour la majorité des individus affectés à des emplois de nature manuelle ou intellectuelle, le travail prend nécessairement une valeur instrumentale. C'est un moyen privilégié d'accéder, par le truchement de la rémunération reçue, à un éventail de biens et de services que la société met à la disposition des individus. C'est donc un moyen de satisfaire des besoins de base d'ordre physique et économique et d'acquérir un minimum de confort matériel. Le travail est alors défini comme « toute dépense d'énergie dans la production d'une œuvre utile ou qui a une valeur d'échange ».

Tout projet de recherche d'envergure de nature fondamentale ou appliquée implique maintenant un découpage du travail qui est confié à différentes équipes de spécialistes, la structure de rémunération suit alors la répartition des tâches, d'où le caractère instrumental du travail intellectuel. Cela traduit clairement la situation au sein de l'UGAN-IARD où l'entreprise se compose d'un certain nombre de directions spécialisées qui comprennent à leur tour différents services qui servent de cadre d'expression de la satisfaction matérielle des hommes et des femmes qui les animent.

Le travail est également source de valorisation de soi.

II - Le travail source de valorisation de soi ou de satisfaction personnelle et professionnelle.

Le travail peut, pour un certain nombre d'individus, représenter une occasion de progresser ou d'exercer leurs capacités et leurs talents, il devient ainsi une source d'épanouissement personnel.

En plus de satisfaire des besoins personnels d'actualisation, d'estime et de considération de soi, le travail valorisant facilite également l'insertion sociale permettant ainsi à l'individu de trouver sa place dans le cycle de la vie économique, de se lier de façon significative aux autres membres d'un groupe ou d'une collectivité.

Le travail valorisant favorise l'éclosion d'une représentation positive de soi comme personne humaine et comme membre d'une collectivité.

Le travail renforce ainsi la cohésion sociale au sein d'un groupe où les intervenants vont désormais œuvrer pour un bien commun en l'occurrence la rentabilité de l'entreprise. La finalité d'un tel engouement est non seulement la satisfaction personnelle, du groupe tout entier mais aussi de la collectivité tout entière qui aspire à un meilleur prix.

Conclusion

La production des biens et des services et la satisfaction des besoins des personnes impliquées traduisent d'une façon générale la double finalité de l'entreprise. La réalisation de tels objectifs suppose l'utilisation des ressources matérielles, financières, technologiques, informationnelles et humaines. En engageant des ressources humaines dans une multitude de programmes d'activités, l'organisation prévoit toute une gamme de rémunérations de façon à assurer au personnel un degré relatif de satisfaction.

Pour répondre à ces objectifs d'ordre économique et humain, la fonction ressources humaines doit viser les résultats suivants :

-du personnel qualifié à la disposition de l'organisation en qualité suffisante pour occuper des postes existants ;

-du personnel productif ;

-du personnel relativement stable ;

-des possibilités pour les individus et les groupes de trouver une satisfaction à leurs attentes, et à leurs besoins, en d'autres termes, des possibilités qui concourent à la création et au maintien d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

A cet effet une triple possibilité s'offre aux managers d'une organisation : privilégier la productivité au détriment de la satisfaction des individus et des groupes, privilégier la satisfaction des individus au détriment de la productivité et tenter d'optimiser l'atteinte de deux éléments. A ce sujet, SAPPY p .h a retenu la dernière option qu'il stigmatise en ces termes : *« la fonction personnel est donc par essence une fonction d'optimisation dans la mesure où ce terme implique non pas la satisfaction des besoins en présence, mais la recherche d un point d'équilibre optimal, variable d'un moment à l'autre de manière que les attentes des uns et des autres soient satisfaites dans la mesure du possible et que l'action des forces en présence aille dans un sens correspondant à la finalité de l'entreprise ou du moins qu'elle soit acceptable par elle. »*[6].

Pour que l'apport de l'homme puisse être fécond à l'entreprise, ce dernier doit bénéficier d'un minimum de connaissance lui permettant de satisfaire pleinement les exigences de l'entreprise. De telles connaissances s'acquièrent à travers les politiques de gestion des ressources humaines.

---

6 SAPPEY p h cité par BELANGER Laurent : Gestion des ressources humaines une approche globale et intégrée pp 26. 27.

Chapitre II : Les politiques de gestion des ressources humaines

L'expression des politiques de gestion des ressources humaines traduit l'ensemble des attitudes, des intentions et des objectifs de la haute direction à l' endroit des conduites acceptables ou approuvées en matière d'acquisition, de conservation , de développement des ressources humaines et de création d' un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

En d'autres termes la politique du personnel est donc l'ensemble des intentions , des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière de personnel, en vue d'orienter les actions en la matière de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise .

Les politiques de gestion de ressources humaines sont d'un intérêt certain pour toute entreprise. Elles sont donc autant de balises ou de guides qui permettent aux différents décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite des objectifs économiques et humains d'une entreprise. Que renferment ces politiques et comment sont- elles appliquées et formulées ?

Section I : Contenu des politiques.

Ce contenu a trait à l'emploi, la formation, la promotion, la politique de rémunération et des avantages sociaux.

I - La politique de l'emploi.

La politique de l'emploi encadre les activités liées à la prévision en matière de personnel, et au recrutement, à la sélection et à l'intégration des nouveaux employés.

La politique de sélection précisera, par exemple, les critères minimaux propres à chaque catégorie de travailleurs. Elle indiquera également les moyens que la direction veut privilégier pour vérifier dans quelle mesure les candidats intéressés satisfont aux critères préalablement retenus.

II - La politique de formation

Cette politique traduit l'intérêt que la direction porte à l'endroit du développement et du perfectionnement des diverses catégories de travailleurs en vue d'une plus grande efficacité dans l'accomplissement des tâches actuelles et d'une meilleure préparation à la promotion, c'est-à-dire en vue de l'accomplissement des tâches comportant plus de responsabilités, de prestige et d'une meilleure rémunération. La politique de formation fait état des objectifs poursuivis en matière de formation, des possibilités de développement ou de perfectionnement mises à la disposition du personnel et des sommes d'argent consacrées à la création de tels projets.

A l'UGAN-IARD la formation comprend tous les actes administratifs accomplis en vue de la mise en formation de courte ou de longue durée, d'un employé de la compagnie.
D'une manière générale, un budget de formation prenant en compte les besoins de formation exprimés par toutes les directions est établi annuellement. La mise en formation constitue donc, en principe, la traduction de l'exécution de ce budget.

III - La politique de promotion

La direction générale indique si elle entend favoriser la promotion en recrutant au sein du personnel qualifié déjà au service de l'entreprise ou en recrutant à l'extérieur dans l'un ou l'autre cas, elle devra se donner les moyens d'évaluer le potentiel ou les qualifications des individus qui postulent à des postes comportant des responsabilités plus grandes.

IV - La politique de rémunération et des avantages sociaux

La direction exprime son intention d'assurer un degré de justice et d'équité au plan de la rémunération de façon que des contributions identiques à l'effort de production soient globalement rémunérées de la même manière. Pour ce faire, la direction explique les principaux critères de détermination et de comparabilité des rémunérations dans sa politique de rémunération et des avantages sociaux.

Elle s'engage à établir la valeur relative des fonctions et des tâches en adoptant un système d'évaluation des postes compte tenu des catégories socioprofessionnelles comme les employés du bureau et le personnel cadre.

Elle indique également si l'ajustement ponctuel des rémunérations est liée ou non à des différences au plan du rendement, si c'est le cas, la politique de rémunération est étroitement reliée à celle de la promotion et de l'évaluation de la performance.

Ce système encourage les salariés de l'entreprise à travailler dans le sens de la performance de l'entreprise. Cette performance aussi bien sur le plan économique que social est sans conteste un signe d'efficacité de l'entreprise car d'elle dépendent de la productivité et de la compétitivité.

Le contenu des politiques précisé, il convient de s'intéresser à leur formulation et à leur application.

Section II : Formulation et application des politiques

I - La formulation des politiques

Il revient au directeur des ressources humaines à prendre l'initiative dans l'élaboration des politiques, l'approbation finale réservée à l'équipe de direction. Pour ce faire le directeur du personnel, avec ses collaborateurs, doit d'abord recueillir et traiter les informations suivantes :

- la nature des problèmes auxquels font face les responsables hiérarchiques au moment de décider de l'embauche, de l'affectation du personnel, de la promotion, de l'administration de la convention collective et de l'application des règles internes ;
- la nature des plaintes formulées par les employés et le personnel cadre au sujet du traitement équitable et juste des individus ;
- L'éventail des demandes ou des revendications syndicales en distinguant celles qui peuvent faire l'objet de politiques de celles qui seront discutées à la table de négociations ;
- La nature des griefs qui ont parcouru les différentes étapes de la procédure de recours et ceux qui font l'objet d'une audition devant un tribunal d'arbitrage ou un arbitre.

Avec ces informations en main, le directeur des ressources humaines établit un profil de la situation réelle et essaye de préciser les caractéristiques de la situation à créer. Cette réflexion lui permet de préparer une première rédaction des politiques en prenant soin de préciser clairement pour chacune :

- L'objectif visé ;
- La séquence des actions à prendre pour appliquer la politique ;
- Les procédures et les règlements à observer au cours de l'application de la politique ;
- La clientèle ou la catégorie d'individus concernée par cette politique ;
- Les conditions générales d'application (coûts impliqués, entrée en vigueur, durée, etc…).

Ce premier projet de rédaction est étudié et révisé par l'équipe de direction qui soumet la version finale à l'approbation de la direction générale.

En approuvant les politiques, la direction générale apporte son engagement et son appui moral, de sorte que les décisions prises en se servant de ces politiques comme guides seront perçues comme provenant des responsables hiérarchiques et non des divers services qui ont travaillé à la recherche et à la formulation de ces politiques.

Une fois formulées, ces politiques doivent être appliquées pour avoir un contenu concret.

II - L'application des politiques

Pour être appliquée, une politique doit d'abord être communiquée, de préférence par écrit. On s'assure ainsi d'une plus grande uniformité au plan de l'interprétation du contenu et d'une possibilité de recours au texte écrit lorsque certains éléments échappent à la mémoire.

Cette précaution est d'autant plus nécessaire dans les organisations où il existe une plus grande mobilité des ressources managériales. La politique doit être diffusée et appliquée à tous ceux qui sont responsables de son application, ce qui suppose l'organisation de sessions d'information au début de la période de rodage et au moment de sa reformulation.

L'application d'une politique implique également un aspect contrôle c'est-à-dire une surveillance exercée par les directeurs des ressources humaines et leurs collaborateurs pour vérifier le degré de réalisme et d'efficacité de la politique afin d'être en mesure de répondre aux interrogations suivantes :

- dans quelle mesure la politique facilite-t-elle ou non l'atteinte de l'objectif visé ?
- l'application de la politique demeure-t-elle à l'intérieur des dispositions législatives en matière de non-discrimination en ce qui concerne l'embauche, la formation, des heures de travail, l'hygiène et la sécurité ?
- Dans quelle mesure la politique tant dans son contenu que dans son application demeure t-elle compatible avec les politiques établies dans d'autres secteurs comme la vente, la production, l'approvisionnement et la finance ?
- L'application de ces politiques traduit la prise en compte des aspirations du personnel à tous les niveaux. Cela facilite l'apport du personnel à la résolution des problèmes de l'entreprise.

Conclusion

Toute organisation digne doit, pour l'atteinte des objectifs qu'elle s'est assignée, se doter de politiques appropriées.

La présence de telles politiques non écrites et sous-jacentes à une réglementation existante n'est pas suffisante pour assurer une certaine uniformité des critères qui servent à la prise de décision en matière d'utilisation efficace et valorisante des ressources humaines.

C'est pourquoi pour BELANGER LAURENT : *« lorsqu'elles sont judicieusement appliquées, les politiques permettent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme, la partialité ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de la direction »*[7].

Pour cela la direction doit édicter une politique claire en évitant tout ce qui serait discriminatoire, arbitraire ou déraisonnable au moment de la détermination des qualifications exigées. Par une politique d'embauche, d'assignation et de promotion du personnel, la direction précisera alors les balises à l'intérieur desquelles s'exercera son pouvoir unilatéral de décision. Par conséquent, pour des raisons de cohérence, d'équité et d'impartialité, il est préférable de traduire dans des politiques les orientations et les lignes de conduite à suivre en matière d'utilisation rationnelle des travailleurs à l'emploi d'une entreprise.

Cela se traduit à l'UGAN-IARD par la mise en place d'un manuel de procédures ou des orientations claires ont été définies à chaque intervenant au niveau des différentes directions ainsi que les rapports que ces intervenants puissent avoir avec la hiérarchie.

Pour atteindre des bons résultats toute entreprise doit se doter d'une équipe compétente et soudée. La solution réside dans le recrutement du personnel.

---

[7] Opicit Page 63

Chapitre III : Le Recrutement du personnel

Pour assurer sa survie, la continuité normale de ses activités, toute organisation doit répondre au besoin croissant du personnel qui se manifeste soit pour des raisons de croissance entraînant la création des nouveaux postes, soit pour se prémunir contre les risques du tarissement du personnel actuel consécutifs aux démissions, aux départs à la retraite, décès etc.

Le recrutement est une sorte d'adéquation entre les aptitudes individuelles des postulants et des besoins du poste à pourvoir, c'est la source principale d'approvisionnement en personnel.

Il a pour but de susciter des candidats qualifiés parmi lesquels la société pourra choisir les meilleurs pour pourvoir les postes vacants. Ce choix doit être précédé d'une étude interne des besoins de l'organisation afin de répondre aux objectifs recherchés. A ce sujet EUGENE SCHMUCKLER écrit : *«Une fois qu'une société a déterminé les divers emplois qui doivent être tenus, qu'elle a soigneusement décrit les postes correspondant à un emploi, et qu'elle a fait un inventaire des compétences pour fixer les besoins actuels et futurs en ressources humaines, le recrutement d'éventuels employés commence ».*[8]

Le recrutement se veut objectif et cohérent avec les besoins de l'organisation et doit suivre certaines règles de procédure quant à la réalisation, faute de quoi la survie de l'organisation sera menacée. En effet, le type d'individus (candidats qualifiés) embauchés, la manière dont ils sont recrutés, interrogés et orientés dans l'organisation exercent une grande influence sur leurs attitudes face au travail et sur les efforts ultérieurs des dirigeants.
Nous étudierons dans ce chapitre les procédures de recrutement du personnel à l'UGAN-IARD et l'affectation des nouvelles recrues à leurs postes de travail.

Section I : Objet et sources de recrutement à l'UGAN-IARD

Plusieurs raisons peuvent obliger les organisations à recruter continuellement des employés, ces derniers peuvent être sélectionnés aussi bien au sein de cette même organisation que sur le marché du travail.

---

[8] EUGENE Schmuckler cité dans ''les principes de management '' de GEORGE R. Terry, STEPHAN G. F LANKLIN pages 316

I- Objet du recrutement

Toute production nécessite la réunion d'un certain nombre de facteurs dits de production, qui sont le travail, le capital et les ressources naturelles. Par conséquent, toute organisation qui se donne pour vocation la production des biens et des services doit entre autres, pour assurer sa mission, recruter un personnel, expression du facteur travail. Il en est de même lorsque cette organisation fait face dans le temps à certains événements qui entraînent nécessairement l'arrivée d'un nouvel agent pour compléter l'effectif ou assurer le nouvel emploi. C'est le cas de vacance de poste d'un ou de plusieurs employés (pour cause de démission, retraite, décès) ou de création de nouveaux postes suites à l'expansion des activités.

La détermination des besoins de l'entreprise en main –d'œuvre tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif constitue également une importante étape préalable au recrutement et à la sélection du personnel.

C'est pourquoi il convient de prévoir à l'aide d'un processus de planification des ressources humaines, le nombre et la nature des postes que l'entreprise devra combler dans un avenir prévisible, soit à cause de l'accroissement de ces opérations soit à cause des pertes en main-d'œuvre dues aux retraites, aux renvois et aux abandons de poste.

L'entreprise doit aussi se demander quel résultat elle souhaite atteindre. Bien sûr, les conditions économiques peuvent influencer l'atteinte des objectifs d'embauche.
Par ailleurs, la perspective de changements organisationnels et technologiques que l'entreprise devra effectuer pour maintenir sa position concurrentielle l'incitera à rechercher et à embaucher des personnes dont la facilité d'adaptation sera suffisamment grande.

II- Les sources du recrutement

Le recrutement d'éventuels candidats pour pourvoir à un poste de travail peut se faire aussi bien sur le marché de travail qu'à l'intérieur de l'organisation en question.

1. Les ressources internes du recrutement

Le personnel actuel d'une organisation constitue une source importante de recrutement, surtout lorsqu'il s'agit du personnel cadre.
Si un employé déjà à l'emploi d'une entreprise est choisi pour occuper le poste vacant, cela constitue une promotion interne.

La promotion interne est un changement de position dans l'échelon structurel en guise de récompense à un travailleur qui a rempli les exigences d'une hiérarchie inférieure.
Le candidat ainsi promu acquiert plus de responsabilités.

C'est une procédure également qui, tout en créant un champ de compétition, motive les employés à s'investir davantage, car l'expérience a montré l'intérêt capital qu'accorde un travailleur suite à un changement de positions parmi ses collègues de travail. D'où une certaine fidélité des travailleurs à l'égard de leur employeur, sachant qu'ils n'exercent pas un métier, mais une carrière de l'organisation.

Toutes ces considérations conditionnent une meilleure rentabilité des investissements faits dans les individus. Pour assurer cette rentabilité du capital humain, la promotion doit être assise sur un mode d'évaluation objectif des candidats à un avancement.
A l'UGAN-IARD, la promotion interne est limitée à des postes de responsabilité. En dehors de ce cas de figure, un agent intéressé par un poste doit postuler au même titre que les autres candidats externes

Cependant, la promotion interne est loin d'être une source de parfait recrutement, car les idées proviennent toujours de mêmes personnes, d'où une certaine stagnation et une absence de créativité dans le travail de conception.

De même la promotion est dans une certaine mesure source d'incompétence. Ainsi, on considère que le succès d'un agent situé dans une position hiérarchique donnée justifie le fait qu'il bénéficie d'une promotion dont les exigences fonctionnelles dépassent parfois ses aptitudes. C'est ce qu'on appelle principe de PETER L .J qui stipule que : « les managers ont tendance à être promus jusqu'à ce qu'ils atteignent leur niveau d'incompétence ». Les positions managériales supérieures demandent des compétences humaines, techniques, conceptuelles et constructives, il arrive que l'une de ces composantes manque à un candidat, dans ces conditions l'organisation se trouve obligée de se tourner vers l'extérieur.

Les méthodes utilisées par diverses entreprises pour effectuer leur recrutement interne permettent de faire une distinction importante entre deux grandes approches que T.M ALFRED a appelé système fermé et système ouvert .Dans l'approche dite système fermé aucune publicité n'est accordée au fait qu'un poste est vacant ou susceptible de le devenir. C'est le responsable du service concerné et quelques autres gestionnaires qui décident que telle personne ou telle autre devrait être considérée.

L'approche basée sur un système ouvert implique qu'on rende public le fait qu'un poste est vacant ou susceptible de le devenir à brève échéance, le moyen généralement utilisé est alors l'affichage. Tous les employés croyant posséder les qualifications minimales pour le poste peuvent donc poser leur candidature.

2. Les sources externes

Constituées par le marché du travail, les sources externes sont les principaux fournisseurs du personnel d'une organisation.

Les postulants issus de ce marché peuvent être aussi bien des membres d'autres organisations que des nouveaux diplômés inexpérimentés. Seule la nature du poste à pouvoir oriente l'organisation vers une catégorie plutôt que vers une autre. Malgré les coûts importants dont il est générateur, le recrutement externe est la règle générale d'une organisation appelée à diversifier ses activités. Cette source présente beaucoup d'avantages en ce sens qu'elle apporte de nouvelles façons d'aborder les problèmes. Le recrutement externe incite le personnel interne à travailler d'avantage pour obtenir une promotion, de plus, l'arrivée des nouvelles recrues renforce la diversité des compétences (parmi ces sources, citons entre autres les anciens employés, les annonces, les institutions de formation, les agences privées de placement, les agences gouvernementales de placement etc.). Cependant le recrutement est très coûteux et exige une longue et fastidieuse démarche. L'objet des sources de recrutement étant étudié, il convient d'analyser la stratégie de recrutement à l'UGAN-IARD.

Section II : Stratégie de recrutement à l'UGAN-IARD

Le recrutement est selon CLAIROUX *« un ensemble d'activités pour lesquelles des gestionnaires informent des personnes susceptibles de posséder les qualifications requises qu'un poste est vacant dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leurs candidatures »*[9]. Le recrutement du personnel est un processus complexe qui doit obéir à certaines règles de procédure pour répondre à la rentabilité attendue de cet investissement.

[9] CLAIROUX. J cité par BELANGER LAURANT : gestion des ressources humaines une approche globale et intégrée. Page 96

I - Définition du poste

Le recrutement et la sélection du personnel visent à combler des postes vacants, ce qui suppose une description du poste. Cette description est généralement un document écrit qui décrit ce qu'un poste implique en matière de tâches et fonctions. Pour être vraiment utile, une telle description doit être assez détaillée et surtout précise, elle doit porter en particulier sur la nature, le genre et la portée des décisions que le titulaire de poste est appelé à prendre, l'étendue et les limites de son autorité, ainsi que les conditions dans lesquelles le travail est accompli.

A L'UGAN-IARD ce travail est effectué par la direction des ressources humaines sous le contrôle de la direction générale. Elle établit ainsi un plan de recrutement en fonction des besoins à court et à long terme grâce au suivi permanent des différents postes. Ce travail ne doit souffrir d'aucune ambiguïté, la définition du poste doit être détaillée et précisée, faute de quoi toute l'opération sera faussée. La définition permet d'orienter l'intérêt vers une catégorie bien précise des postulants dans laquelle l'organisation définira le profil du candidat recherché.

II -Définition du profil du candidat

Une fois défini, le poste, il est possible de dresser la liste des exigences à respecter et des aptitudes et connaissances pour tenir le poste. Ce profil est fréquemment intégré aux descriptions des postes. Il s'agit en fait d'une approximation du degré et du type de formation, de l'expérience, des aptitudes, des connaissances techniques ou de toute autre qualité que le titulaire du poste devrait posséder pour bien exécuter son travail. Ces exigences doivent retracer les impératifs législatifs et réglementaires en matière de recrutement (capacité, nationalité, moralité etc.) avant de déboucher sur les compétences recherchées.
Généralement, les éléments examinés dans le cadre de cette définition du profil du candidat sont :

- les caractéristiques physiques (âgé, santé, présentation)
- l'expérience (exigée est variable selon l'importance ou le caractère stratégique du travail à accomplir).

Les compétences spécifiques (trait de caractère, motivation…) qui peuvent être saines par une étude des caractères affectifs des individus.

Ainsi, pour GELANGER les critères de sélection pour des postes de gestionnaires et de cadres sont les suivants : les connaissances acquises, le niveau de scolarité, la formation reçue, les diplômes obtenus, l'expérience, aptitude d'ordre conceptuel, les aptitudes au plan des relations interpersonnelles, les aptitudes d'ordre techniques, les caractéristiques personnelles etc.

Une fois le poste à parcourir et le profil du candidat défini, la direction de ressources humaines dépose l'offre d'emploi au service de l'Agence Nigérienne pour la promotion de l'Emploi (A N P E) et procède à une campagne d'annonce de recrutement.

III - Campagne d'annonce de recrutement

Une campagne a pour objectif de susciter des candidatures pour les postes à pourvoir. Elle peut être assimilée à une campagne de publicité et consiste à :

- l'identification de cibles, il s'agit ici des candidats correspondant à la définition d profil du postulant recherché ;
- la rédaction du texte d'annonce : ces textes s'articulent autour de la présentation de l'organisation et du poste à pouvoir ainsi que les critères de sélection et les précisions spécifiques à porter dans le curriculum vitae ;
- la sélection des média : c'est le support choisi dans le cadre de l'annonce qui peut être varié : radio, presse écrite, T.V…. Le choix du support d'annonce est très important dans cette phase du recrutement. En effet, selon le support utilisé, on touche plus ou moins le public cible et surtout on influence son comportement.

Les supports utilisés par l'UGAN-IARD sont la presse écrite, la radio et l'affichage dans les locaux de l'ANPE qui reçoit les dossiers de candidature. L'organisation du concours ou le test et la recherche d'éventuels candidats doivent se faire avec sa collaboration.

IV - La sélection des candidats

La sélection correspond à un effort d'identification et du choix du candidat qui semble présenter le plus de probabilité de fournir un rendement satisfaisant à un poste donné dans l'organisation.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour sélectionner les candidats. Cependant, elles permettent uniquement de réduire le champ de subjectivité dans la prise de décision.

Il s'agit d'évaluer les candidats au recrutement selon leur compétence, leur personnalité et selon des facteurs à partir de leur C.V, d'observation et de test.

Plusieurs instruments sont utilisés pour rendre compte de la fiabilité et de la sincérité de la sélection. Parmi ceux-ci notons la validité, la fidélité et l'utilité.

La fidélité est un concept statistique assez complexe qui concerne principalement la constance avec laquelle un instrument fournit ses résultats quantitatifs ou qualitatifs.

Par ailleurs l'évaluation de la compétence prend en compte la formation professionnelle, l'expérience aussi bien que les capacités intellectuelles et les autres qualités de base nécessaires pour tenir l'emploi.

Les facteurs de personnalité et les facteurs sociaux sont les caractéristiques qu'on exige du candidat : capacité à travailler avec d'autres personnes (en équipe) volonté d'atteindre un objectif bien défini etc.. La connaissance de ces facteurs est importante en ce sens que tous les individus ne sont pas animés par une volonté d'accomplissement de soi-même. Certains individus (candidats) ne sont incités que par les motivations matérielles (rémunération, promotion) et ont de ce fait une conception très différente du travail d'entreprise que les premiers.

Conclusion

Le choix du personnel est un complément nécessaire ou une condition préalable de la formation d'impulsion. Au même titre que le capital technique, le recrutement d'employés est un investissement qu'il faut rentabiliser, par conséquent, son appréhension doit se faire en terme de contraintes et d'opportunités parce qu'il occasionne des dépenses importantes. Ainsi donc lorsqu'il s'impose ou s'avère nécessaire, le recrutement doit être mené avec prudence et habilité en respectant certaines règles de procédures.

La compétence du personnel dans une organisation dépend de la manière dont il a été sélectionné, mais aussi de la capacité des dirigeants à impulser les ressources humaines.
L'impulsion passe nécessairement par des actions sur les facteurs de motivations des individus.

A l'UGAN-IARD pour atteindre les objectifs visés, l'accent est mis sur la compétence technique et personnelle du candidat qui sollicite le recrutement. L'entreprise tient également compte des conditions économiques générales car l'intensité des activités de recrutement et de sélection est généralement proportionnelle à l'état général de l'économie.

La performance au niveau de l'entreprise est donc une des priorités mises en avant à l'UGAN-IARD. C'est pourquoi le recrutement est fait en adéquation avec la situation financière de l'entreprise et sa capacité d'offrir des salaires concurrentiels.
La rémunération est aussi un facteur d'évaluation du personnel au sein d'une organisation.

Chapitre IV : La gestion de la rémunération

La rémunération est l'ensemble des avantages financiers accordés à un travailleur par son employeur en contrepartie du travail qu'il a effectué. C'est, aussi, l'ensemble des avantages psychologiques et matériels qui découlent de la relation d'emploi. En effet pour certains employés, le fait d'avoir un bon patron, un emploi intéressant ou de travailler dans un environnement physique agréable est un aspect important de la relation d'emploi.

La rémunération s'inscrit dans le cadre du respect des obligations contractuelles et incite le personnel de son coté à honorer ses engagements car dit-on, le salaire n'est dû qu'après service fait.

Il en résulte qu'elle est une charge pour l'employeur, mais aussi et surtout un moyen et un instrument de motivation. Elle permet en effet de recruter et de conserver le personnel nécessaire à l'activité d'une organisation, car selon les individus, l'argent perçu représente un pouvoir d'achat, le symbole d'un statut, le symbole de la réussite ou encore la liberté économique. De cette acception, une rémunération élevée peut donc aboutir à une ''augmentation'' de la fidélité et du moral des employés. Elle conduit à une diminution de la rotation du personnel, de l'absentéisme et des retards et par voie de conséquence, à un accroissement de réalisation et de la productivité.

Compte tenu de son sens et de son importance, la rémunération doit être juste et assise sur des bases objectives.

En effet, un système de rémunération approprié est une condition de réussite des organisations.

Section I : Structure de rémunération à l 'UGAN- IARD.

I- Fixation des salaires

Il s'agit de la base de fixation de salaires, l'organisation doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs qui sont d'ordre réglementaire ou stratégique. Les premiers facteurs intervenant dans la fixation des salaires sont le SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti) et le SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance). Ils sont deux impératifs réglementaires ou contractuels, donc qui s'imposent à tous. Il s'agit des salaires minimums fixés par voie réglementaire pour protéger les salaires des catégories les plus défavorisées, par conséquent aucun contrat de travail ne pourra faire mention d'un salaire inférieur.

Le SMIG et le SMIC se justifient par le fait que le salarié doit avoir un revenu lui permettant de survivre, c'est à dire de satisfaire ses besoins primaires .Ils sont de ce fait fixés sur le coût de la vie (SMIG) et en même temps suivant le mouvement général des salaires réels moyens (SMIC).

Les seconds facteurs sont par contre propres à l'organisation, ils entrent dans le cadre de la politique suivie. Suivant les objectifs poursuivis, l'attitude de l'organisation sera nettement différenciée. Ainsi, une organisation poursuivant des objectifs purement économiques correspondant aux besoins de bénéfice et de risque, a tendance à payer des salaires au taux du marché dans la mesure où tout son raisonnement se fait en terme de charges d'exploitation.

Quant à celle qui privilégie les objectifs sociaux reflétant des aspirations individuelles ou des préoccupations sociales, elle pense qu'un salaire élevé est non seulement un facteur de motivation mais surtout un indice de prestige, d'image de marque dans son environnement. De toutes les façons, quelle que soit la politique suivie par une organisation, l'importance des salaires payés est conditionnée par plusieurs éléments.

Trois grandes considérations entrent essentiellement en jeu à savoir : la situation financière, la taille et son secteur d'activité.

L'assurance étant un métier trop technique, la qualification professionnelle est l'élément fondamental de la fixation des salaires à l'UGAN- IARD. Le SMIG n'est qu'un élément de référence.

Cette notion de salaire de base suppose l'existence d'autres éléments consécutifs du salaire, ce qui nous amène à l'étude de la structure des rémunérations à l'UGAN-IARD.

II - Structure des rémunérations

La rémunération est une combinaison d'éléments variables selon les organisations. Ces éléments peuvent être classés en deux catégories à savoir le salaire de base et les primes.

Le salaire de base, généralement horaire est le niveau d'appointements fixé pour une catégorie de personnel donné. Son taux, mensuel dans certain cas, est plus élevé pour les cadres que pour le personnel d'exécution. C'est un élément important dans la détermination du salaire, en effet, c'est sur ce salaire que sont calculés la plupart des éléments variables de la rémunération.

Les primes sont des avantages accordés par l'employeur aux salariés, ceci parfois sous la pression des syndicats. Elles se rattachent généralement au rendement de salarié, au rendement de l'entreprise, au poste de travail et à l'individu lui-même.

Les primes qui entrent habituellement dans le calcul des salaires à l'UGAN-IARD peuvent être décomposées suivant le statut du personnel auquel elles s'appliquent.

S'agissant du personnel cadre ; on distingue :

- La prime d'ancienneté ;
- Les indemnités de responsabilité ;
- Les indemnités de logement ;
- Les indemnités de transport ;
- Les allocations familiales ;

S'agissant des auxiliaires, on retrouve :

- La prime d'ancienneté ;
- Les indemnités de logement ;
- Les indemnités de transport ;
- Les allocations familiales.

La connaissance de la structure de la rémunération est importante pour toute organisation, c'est d'elle que dépend la stabilité du niveau de la rémunération.

En plus des primes et des indemnités qui sont des éléments permanents du calcul des salaires, d'autres types d'avantages sont accordés au personnel.

III- Autres avantages

L'UGAN-IARD accorde des avantages multiples à son personnel, ils vont des indemnités diverses au remboursement de certains frais.

Parmi ces avantages, il y a ceux dont peut bénéficier tout le personnel de l'entreprise. On y trouve :

- Charges sociales patronales ;
- Frais de mission ;
- Indemnité de transport ;
- Le remboursement des frais médicaux ;
- Œuvres sociales ;
- Formations professionnelles ;

-Prime de médaille, complément retraite,

-Assurance automobile RC, assurance individuelle accidents.

Section II : La procédure du paiement des salaires à l'UGAN-IARD

On distingue deux phases : le calcul du salaire et les modalités du paiement.

I. Le calcul du salaire

Il est procédé à la fin de chaque période (mois) au calcul du salaire pour chaque employé par le service du personnel.

En effet, le salaire d'un employé ne consiste pas uniquement à faire la somme des différentes primes et indemnités, il fait également l'objet de certains prélèvements et ceci pour des raisons réglementaires ou contractuels.

Ainsi, le salaire à verser aux travailleurs est égal à :

Salaire de base

+ (primes, avantages divers, remboursement de frais, heures supplémentaire…)

- (cotisation sociale, impôt unique sur les traitements et salaires (IUTS), acompte).

II- Les modalités de paiement

A ce niveau il existe des dispositions légales contraignantes quant au mode de paiement et quant à la justification de paiement.

1. Mode de paiement

La loi prohibe la dation de paiement c'est à dire le paiement en marchandises et ou toute chose autre qui a été prévu dans le contrat. A cet effet l'article 158 du code du travail nigérien précise à son aliéna premier que le salaire doit être payé en monnaie ayant cours légal. En outre, la paie a lieu selon le calendrier annuel fixé par la direction.

Le salaire doit être payé régulièrement, dans le cas de l'UGAN-IARD, celui-ci est payé mensuellement au personnel.

Ces précisions faites, il se pose le problème du lieu et du jour de paiement, car faut-il le préciser, la loi apporte des restrictions en la matière. C'est ainsi que le paiement ne peut être effectué le jour où le salarié a droit au repos, de même il ne peut avoir lieu dans les débits de boisson ou magasin de vente, sauf pour le personnel de ces établissements. Dans le cas de l'UGAN-IARD, le paiement se fait par virement bancaire.

Les salaires payés, l'entreprise doit apporter la preuve qu'ils l'ont été effectivement ; cela passe par l'établissement et la conservation de certaines pièces justificatives.

2. La justification du salaire.

Il s'agit ici d'une des missions du service du personnel, qui consiste à la délivrance d'un bulletin de paie au moment du paiement au salarié et à la tenue du livre de paie. Celui-ci peut être exigé à tout moment par l'inspection de travail ou la sécurité sociale, c'est pourquoi il doit contenir toutes les mentions portées sur le bulletin de paie.

A l'UGAN-IARD à l'appui du versement ou des virements des appointements, il est remis à chaque agent un bulletin de paie établi conformément aux dispositions légales, aucun duplicata de ce bulletin ne peut être délivré.

En outre les réclamations concernant les décomptes de paie devront être transmises sous huitaine au chef de personnel.

Un exemplaire du bulletin de paie est conservé au service du personnel.

Celui-ci se présente sous forme traditionnelle comportant des mentions telles que : la raison sociale de l'employeur ainsi que son adresse, le nom et l'emploi de l'agent, le détail de la rémunération nette effectivement perçue etc.

Conclusion

Il ressort de cette analyse que la rémunération conditionne la réussite ou du moins la rentabilité d'une organisation. En effet, toute organisation qui se veut productive doit assurer une rémunération tout au moins acceptable car celle-ci constitue un facteur important de motivation. Une rémunération élevée conduit à une amélioration de la productivité, en ce sens qu'elle permet une certaine fidélité du personnel envers l'organisation et une diminution de la rotation des travailleurs, de l'absentéisme et des retards.

Cependant, force est de constater que le niveau de salaire dépend de la structure financière de la prime et des objectifs qu'elle poursuit. Une rémunération élevée donne également une bonne image de marque de l'organisation auprès du public.

Il faut cependant remarquer qu'un salaire moins élevé peut être compensé par d'autres avantages qui d'une manière ou d'une autre constituent aussi des facteurs de motivations ; tel est le cas d'augmentation de garantie en cas de maladie, des possibilités de formation et de perfectionnement et enfin, l'intérêt et ou l'ambiance de travail.

La non maîtrise de la rémunération au sein d'une organisation peut soulever des problèmes capables de compromettre les efforts accomplis dans d'autres domaines de la gestion. C'est conscient de cet état de fait qu'à l'UGAN-IARD un système de rémunération simple est établi faisant l'unanimité, contrôlable, stimulant pour les employés et ajustable face aux changements.

La rémunération ne constitue pas le seul facteur de motivation dans une organisation, d'autres comme les bonnes conditions de travail, la possibilité de changement de statut, la formation, la promotion en sont des sources durables. Ces dernières ne peuvent être appréhendées que dans l'optique d'une gestion de carrière au sein de l'organisation.

Chapitre V : La gestion des carrières à l'UGAN-IARD

Un des volets importants de la gestion des ressources humaines a trait au suivi permanent des activités des travailleurs et de leurs comportements.

En effet, les hommes ont des attitudes diverses face au travail, si certains sont animés par une volonté d'accomplissement, d'autres par contre sont paresseux et ne sont intéressés que par des préoccupations matérielles. Selon qu'il s'agisse de l'un ou de l'autre type d'individus, le style de commandement ou d'animation qu'adapteront les responsables sera différent.

Cependant, quelque soit le style adopté,(commandement centré sur le chef, sur les règlements ou sur les résultats), une gestion conséquente du personnel recommande de les suivre, les contrôler, et les sanctionner éventuellement.

Dans l'esprit d'une justice sociale, ce travail doit être organisé de façon que chacun soit responsable de ses propres actes, et que chacun soit récompensé selon ses mérites. Dès lors l'ouverture des dossiers individuels où tous les éléments affectant la carrière d'un agent seront classés en vue d'une telle mesure s'avère nécessaire.

L'évaluation est le jugement porté par un supérieur hiérarchique ou par des collègues de travail sur le comportement d'un agent dans l'exercice de ses fonctions. Elle sert de base à un système de sanction dans les organisations. Ce dernier joue un double rôle : récompenser les comportements conformes aux objectifs de l'organisation ou décourager les comportements qui leur sont contraires. Cependant, pour augmenter la motivation et faciliter l'intégration des individus, les organisations doivent favoriser plus les sanctions positives par rapport aux sanctions négatives.

Compte tenu de l'incidence de cette appréciation sur la vie professionnelle des travailleurs, elle doit être fondée sur des bases objectives. Mais il serait aussi nécessaire de placer les travailleurs dans les conditions favorables avant de les juger. C'est ainsi qu'une politique sociale d'intégration conséquente des travailleurs consiste effectivement en dehors des normes minimales exigées par la législation, à améliorer davantage ces conditions de travail, sources de motivation.

Section I : Les conditions de travail à l'UGAN-IARD

Il s'agit principalement de l'organisation du travail et les conditions d'hygiène et de sécurité.

I - L'organisation du travail

La durée du travail à l'UGAN-IARD est celle qui est en vigueur dans les services publics, autrement dit quarante (40) heures par semaine.

En matière de repos, signalons que tout agent de l'entreprise a droit à un mois de congé après un an de travail. Des permissions peuvent être accordées et se présentent sous deux formes : celles qui sont déductibles des congés annuels dans la limite de trente (30) jours repartis au cours de l'année, les autres (non déductibles) sont accordées à l'occasion des événements familiaux, et peuvent aller jusqu'à sept (7) jours selon la nature de l'événement.

Sont considérés comme événements familiaux :

- Le mariage du travailleur, d'un de ses enfants, frères et sœurs ;
- Le décès d'un conjoint, d'un descendant direct ou d'un ascendant en ligne directe, d'un frère, d'une sœur ou d'un beau parent ;
- La naissance et le baptême d'un enfant au foyer ;
- Le déménagement.

Les permissions déductibles sont accordées par événement autre que ceux cités ci-dessus.

Dans tous les cas, pour que les permissions soient accordées, l'employé doit aviser son supérieur hiérarchique à l'avance.

Toutes ces dispositions supposent un cadre de travail adéquat, remplissant les mesures d'hygiène et de sécurité efficaces.

II –Les mesures d'hygiène de sécurité et de promotion sociale.

1. De l'hygiène et de la sécurité

Les conditions d'hygiène et de sécurité tiennent de la réglementation du travail en matière de protection des travailleurs. Pour protéger la vie et la sécurité des salariés l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures utiles qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit notamment aménager les installations et organiser le travail de manière à préserver le mieux possible les salariés des accidents et maladies.

Lorsqu'une protection suffisante contre les risques d'accident ou d'atteinte à la santé ne peut pas être assurée par d'autres moyens, l'employeur doit fournir et entretenir les équipements de protection individuelle et les vêtements de protection qui peuvent être raisonnablement exigés pour permettre aux salariés d'effectuer leur travail en toute sécurité.
A cet effet, l'article 18 du règlement intérieur de l'UGAN-IARD dispose : « *le personnel doit se conformer aux principes généraux de l'hygiène et à la réglementation en vigueur concernant l'hygiène et la sécurité.*
Il doit notamment se présenter au travail en parfait état de propreté corporel et vestimentaire. Les locaux de la société et les annexes tels que les lieux d'aisance doivent être laissés, après usage, parfaitement propres. Le personnel doit s'abstenir de tout acte susceptible de nuire à la sécurité au sein de l'entreprise. ».

Pour renforcer la sécurité au niveau de l'entreprise, notamment pour lutter contre l'incendie, des mesures préventives sont prises en l'occurrence l'installation des Robinets d'Incendie Armés (R I A) et des extincteurs au niveau des services nécessiteux.

2. <u>De la protection sociale.</u>

Dans le cadre de la protection sociale, beaucoup d'avantages sont accordés aux employés de l'UGAN -IARD. Ils tiennent au respect des dispositions réglementaires et à l'organisation interne de l'entreprise en conformité avec son activité et sa politique de promotion des ressources humaines. Ainsi, l'entreprise se conforme aux dispositions de l'article 128 aliéna 1 du code de travail nigérien (ctn) qui dispose que : *« pour protéger la santé et la vie des salariés, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures utiles qui sont adaptées à ses conditions d'exploitation.... ».*

Il en résulte que l'employeur est responsable de la protection de la santé et de la vie des personnes qu'il emploie. Il doit veiller à ce que, ni la santé physique, ni la santé mentale des travailleurs, ne subissent de préjudice à aucun poste de travail et, les frais qui en résulteraient et ceux nécessaires à la formation et à l'instruction de ses collaborateurs soient à sa charge.

Aux termes de l'article 19 du règlement intérieur de l'UGAN-IARD chaque fois qu'un employé sera victime d'un accident, même bénin au cours de son travail, déclaration en sera faite sur le champ au chef d'entreprise ou à son représentant, soit par le blessé, en cas d'impossibilité, par un témoin de l'accident.

En vue de sauvegarder la santé des employés et dans le souci d'une meilleure rentabilité, l'UGAN-IARD a signé des conventions avec certaines cliniques de la place pour le traitement des employés qui tombent malade. Grâce aux contrats d'assurance maladie

qu'ils ont souscrits, ceux-ci sont pris en charge relativement à leur appartenance à une catégorie donnée. Cette prise en charge va de soixante dix pour cent (70%) à cent pour cent (100%) en passant par quatre vingt pour cent (80%) et quatre vingt dix pour cent (90%). Les employés bénéficient également de la retraite complémentaire et de l'individuel accidents. Le programme de protection de la santé et de la sécurité des employés, est soutenu chaque année par des allocations budgétaires conséquentes.

En effet, la sécurité ne doit pas être sacrifiée au profit des impératifs de gestion ou de technique, mais le chef d'entreprise doit admettre que promouvoir la santé et la sécurité des travailleurs fait partie de la bonne gestion et constitue une fonction normale de l'entreprise.
Les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité ainsi que la protection sociale analysées, il convient de voir comment le personnel évolue dans l'entreprise.

Section II : L'évaluation du personnel de l'UGAN-IARD.

Il est question du problème d'appréciation des ressources humaines et des sanctions qui en seront prises suite à cette appréciation.

I- Mesure des ressources humaines.

C'est une opération très complexe qui entraîne des réactions frustrantes tant pour l'évaluateur que pour l'évalué. En effet, le premier a la lourde charge de faire ressortir les forces et les faiblesses de ses collaborateurs, forces et faiblesses qui feront l'objet d'une sanction. L'évalué de son côté veut savoir comment est-ce que son travail est apprécié.

La problématique se pose ici en terme d'instruments de mesure d'une part, et en terme de la matière mesurable d'autre part. Ainsi, on distingue deux types d'évaluation : l'évaluation axée sur les traits de caractère du personnel et celle beaucoup plus objective fondée sur les réalisations. Il faut cependant remarquer que dans le cadre de cette évaluation, le degré de conscience, le professionnalisme, l'objectivité et la qualité de l'évaluateur ont beaucoup plus d'importance que la technique particulière utilisée. Ces techniques sont nombreuses (notation, entretien d'appréciation, évaluation des résultats....) et le choix de l'une ou de l'autre d'elles dépend de la nature de l'activité et de la taille de l'organisation.

Enfin, cette évaluation doit servir de point de départ à toutes les décisions qui seront prises et mises en œuvre en matière de gestion des ressources humaines (promotion, augmentation de salaire licenciement etc.).

Il faut préciser qu'à l'UGAN-IARD le système d'évaluation retenu repose sur le processus annuel de notation composé d'une fiche de notation et sur l'entretien individuel annuel de l'employé. Cet entretien est complété par les performances que l'employé a enregistrées à son poste tout au long de l'année.
Quelles sont les sanctions diverses qui découlent de cette évaluation ?

II -Les sanctions

Il y a lieu de distinguer les sanctions positives des sanctions négatives.

1. Les sanctions positives

Elles sont diverses et variables selon les organisations. Dans le cas de l'UGAN-IARD, il s'agit principalement de l'avancement et de la formation

1.1 L'avancement du personnel

L'avancement c'est la promotion dans une carrière, autrement dit, c'est le fait d'élever une personne à un grade supérieur. On distingue deux types d'avancement.
Le premier est celui dont les effets ne se font sentir que sur les avantages liés à la fonction exercée (rémunération, prime…) et ne correspond réellement pas au changement de grade car l'agent continuera d'exercer la même fonction.
Le second type, plus connu sous l'expression ''promotion'' est celui qui élève l'agent à une fonction supérieure et a lieu en général dans des situations exceptionnelles (vacance de poste) contrairement au premier qui est périodique.

La promotion, comme nous l'avons vu, est une source de recrutement. En dehors des avantages qu'elle procure au promu, la promotion active et un certain prestige, un confort moral, elle correspond en effet à une élévation de dignité de l'individu parmi ses pairs. Elle est de ce fait un facteur important de motivation du personnel.

1.2- La formation du personnel

La formation du personnel a pour rôle d'accroître le patrimoine immatériel (savoir, expérience) de l'organisation. Elle permet à cette dernière de mieux adapter son personnel aux variations de l'environnement technologique. Par ailleurs, la formation permet au personnel de changer son statut et est de ce fait un facteur important de motivation.

A l'UGAN-IARD, la formation comprend tous les actes administratifs accomplis en vue la mise en formation, de courte ou de longue durée, d'un employé de la compagnie. D'une manière générale, un budget de formation prenant en compte les besoins de formation exprimés pour toutes les directions est établi annuellement. La mise en formation constitue donc, en principe, la traduction de l'exécution de ce budget.

Cette formation permet au personnel de l'UGAN-IARD d'être non seulement à jour par rapport aux nouvelles technologies mais aussi de rendre plus compétitifs les produits qu'il vend pour accroître le rendement de l'entreprise sur le marché national.

Le personnel de l'UGAN-IARD est aussi astreint à des sanctions négatives en cas de manquement à certaines obligations professionnelles.

2. Les sanctions négatives

Il s'agit principalement des sanctions qui frappent des agents qui ont commis des fautes disciplinaires. Ainsi au terme de l'article 11 du règlement intérieur de l'UGAN-IARD il est formellement interdit aux employés :

- d'entrer dans la société en état d'ivresse ;
- d'introduire des boissons alcoolisées ;
- de s'éloigner de leur poste sans motif justifié et sans autorisation de leur hiérarchie au cours des heures de travail ;
- de sortir de l'entreprise sans autorisation préalable ;
- d'emporter des objets, matières ou document appartenant à l'entreprise sauf accord de la direction ;
- de tenir des réunions ou des conciliabules sur les lieux de travail ;
- d'accepter les pourboires ;
- de violer le secret professionnel, aussi bien en ce qui concerne les affaires de la société que les intérêts des tiers ;
- etc.

Et aux termes de l'article 14 dudit règlement « dans le cas ou le travailleur contreviendrait aux dispositions sus- énumérées, la direction se réserve, suivant la gravité ou la répétition de la faute commise, et après l'avoir entendu, le droit de lui infliger l'une des sanctions suivantes :

- Avertissement verbal ;
- Avertissement écrit ;
- Blâme ;
- Mise à pied (un (1) à quatre (4) jours) ;
- Licenciement.

En outre le licenciement pourra être prononcé contre tout salarié notamment dans les cas suivants :

-Insubordination caractérisée, manque de respect grave envers le personnel dirigeant ou de maîtrise, insultes, menaces ou voies de fait envers le personnel ou la clientèle ;

-Réduction volontaire de la production ;

-Incitation du personnel à la désobéissance ou à la rébellion ;

-Fraude, vol ou abus de confiance ;

-Détournement des valeurs, objets, outils ou instruments de l'entreprise ;

-Fabrication des documents ;

-Vol au préjudice des autres salariés ou de la clientèle ;

-Détérioration du matériel ou de l'outillage de l'entreprise ;

-Absence non motivée ou prolongée ou sans accord de la société ;

-Prolongation non justifiée des congés payés,

-Violation du secret professionnel.

L'employeur peut par ailleurs révoquer en dehors de toute procédure disciplinaire et sous réserve de l'application de la réglementation en vigueur, les agents condamnés pour faits qualifiés crimes ou délits par une juridiction répressive à des peines criminelles ou correctionnelles.

Conclusion.

La gestion des carrières est outil indispensable du diagnostic des ressources humaines, elle permet de ressortir les forces et les faiblesses du personnel d'une organisation.

A cet effet, elle facilite la résolution des problèmes et permet aux responsables d'apprécier leurs stratégies en matière de régulation du facteur travail.

Cependant, la gestion des carrières ne peut être conçue que si les hommes assujettis à l'évaluation se trouvent dans des conditions de travail propices.
Aussi, une amélioration des conditions de vie et de sécurité, au delà des normes légales obligatoires, s'avère t-elle nécessaire.

Un personnel bien formé et bien éduqué et vivant dans un environnement sain est un atout appréciable pour une entreprise qui veut réussir. C'est pourquoi toute entreprise digne de ce nom doit miser sur l'importance et les objectifs de l'évaluation du rendement. Cela dit une bonne évaluation du rendement s'impose pour mesurer l'impact des programmes de formation ou de tout autre programme visant à améliorer la compétence, la motivation et l'efficacité du personnel. Cette situation crée un climat de confiance entre l'employeur et l'employé et contribue au rendement de l'entreprise d'une part et d'autre part constitue un frein aux mesures répressives de l'entreprise.

Conclusion Générale

Les mutations de l'environnement ont imposé la prise en compte du facteur travail dans le processus de production. On est passé de l'application stricte du droit de travail à une politique d'intégration et de motivation. Ainsi, l'homme a trouvé aujourd'hui sa place dans les organisations à travers son travail, de sorte qu'on ne parle plus de gestion du personnel mais plutôt une gestion des ressources humaines. Celle-ci a pour préoccupation prioritaire l'intégration de la stratégie sociale dans la politique générale de l'organisation.

Ainsi, pour que les activités résultant des étapes de planification et d'organisation soient réalisées concrètement, il faut que les hommes s'investissent. Il faut également que les dirigeants veillent en permanence sur eux et les poussent à se réaliser davantage. Ce travail d'impulsion est un processus très vaste et complexe, qui obéit à certaines règles de procédures qui vont du choix des employés à atteindre tout leur potentiel. Car dit-on, l'impulsion consiste à faire en sorte que les membres du groupe réalisent les tâches prescrites de leur propre chef et avec enthousiasme.

Ceci ne peut se faire qu'avec la prise en compte de l'homme en tant que moteur du système de gestion des ressources humaines. En effet, l'homme est au centre de la réussite ou de l'échec de tout processus de développement au niveau de l'organisation. C'est pourquoi la prise en compte de ses désirs dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise s'impose aux managers. Fondamentalement le style de gestion professionnel se caractérise par une préoccupation pour l'établissement et le maintien d'un certain équilibre entre une considération pour les sentiments, les besoins et les attentes des individus au travail.

En outre, pour mieux servir l'entreprise, les hommes qui l'animent doivent disposer d'un minimum de connaissances en vue de la rendre beaucoup plus compétitive. Ce savoir doit s'acquérir à travers les politiques de gestion des ressources humaines. Ces politiques se rapportent donc à des objectifs d'efficacité et de productivité en matière d'utilisation des ressources et à des objectifs touchant le développement des individus au travail, la création d'un milieu de travail générateur de satisfaction et de valorisation personnelles.

Ceci ne peut se faire également que par l'élaboration d 'une politique de recrutement adéquate. En effet, il faut recruter des hommes sans complaisance, ni influence extérieure, mais en fonction de leurs aptitudes intellectuelles et leurs motivations (le besoin d'accomplissement de soi). Ils doivent par ailleurs être intégrés dans l'organisation par des

procédures spécifiques (la formation à l'embauche, la distribution des livrets d'accueil…) afin qu 'ils s'empreignent des pratiques et de la politique générale de l'entreprise.

Il faut ensuite mettre en place une politique conséquente de rémunération tout en ayant à l'esprit qu'elle est une source importante de motivation. En effet il souhaitable de mettre en place un système de rémunération permettant de recruter et de maintenir le personnel nécessaire à la production.

Enfin, il faut assurer une gestion des carrières juste et équitable, autrement dit récompenser par la reconnaissance du travail bien fait. Elle suppose également la correction par des sanctions négatives des comportements non cohérents aux objectifs de l'organisation. L'application de ces mesures par l'UGAN-IARD constitue sans nul doute l'un des facteurs de performance économique de l'entreprise sur le marché nigérien de l'assurance.

Cet atout, l'entreprise le doit non seulement au respect ''scrupuleux'' des dispositions du code CIMA mais aussi à la prise en compte des besoins de l'homme dans la définition de ses objectifs. Parmi les dispositions du code CIMA notons les articles 300, 301,328, 401 et suivants etc. Mais les ressources humaines constituent un domaine difficilement maîtrisable dont le contrôle s'avère nécessaire pour l'entreprise. C'est pourquoi, la gestion des ressources humaines, doit se rapporter aux bénéfices accrus de l'organisation en matière de productivité et de satisfaction générées par les divers programmes d'action mis de l'avant comparés aux coûts impliqués pour les initier et les maintenir. Etant donné que la gestion des ressources humaines s'intéresse avant tout à l'aspect humain des organisations et que les comportements des individus et des groupes ne sont toujours pas prévisibles, il en résulte la rareté ou l'absence de données quantitatives qui concourre à expliquer la réticence à exercer un contrôle dans ce domaine. La direction du personnel et les collaborateurs se disent tellement préoccupés à régler les problèmes quotidiens de relations de travail et d'affection des ressources qu'ils n'ont pas le temps de prendre du recul et de se demander où ils vont.

L'absence d'objectifs opérationnels et de mise au point de programmes d'action bien articulés créent une situation où les points de contrôle pour évaluer la contribution des services sont difficiles à cerner.

L'absence de définition d'objectifs opérationnels et de politiques précises à l'échelle de la direction générale et des différents services empêche la direction du personnel de se définir elle-même des objectifs clairs. Par conséquent, la réticence à procéder à une certaine

évaluation de la performance sociale de l'entreprise s'accentue au sein du service du personnel qui ne possède pas de barèmes fiables et valides pour évaluer une telle performance, voire pour évaluer sa propre contribution.

L'établissement et le maintien d'un système de contrôle peuvent inciter les directions du personnel à prendre un certain recul, à définir leurs objectifs, à préciser des orientations et des priorités en matière de gestion des ressources humaines.

La connaissance des réalisations comparée à une moyenne observée dans le passé ou comparée à des objectifs, permet de rectifier le tir, d'apporter des mesures correctives et d'éviter au moins, de répéter constamment les mêmes erreurs.

Un système de contrôle bien articulé, basé sur des informations précises, quantitatives et ponctuelles permet de vérifier dans quelle mesure les politiques existantes et les programmes d'action répondent aux besoins des individus et des groupes qui composent l'entreprise et aux exigences économiques et sociales de cette dernière. En d'autres termes, il s'agit de s'interroger sur l'aspect fonctionnel ou dysfonctionnel de certaines politiques et de leur application en gestion des ressources humaines. Ainsi, la présence d'un système de contrôle permet de vérifier par les indicateurs appropriés si les conditions de travail offertes permettent aux individus de cheminer dans un processus de développement.

A l'UGAN-IARD, la présence de système de contrôle est l'un des indicateurs de réussite de l'entreprise. Cette réussite, l'entreprise la doit précisément au respect et à l'application des indicateurs techniques et ceux servant à juger de sa performance sociale selon la qualité du climat organisationnel. Parmi les indicateurs techniques orientés vers les exigences de gestion citons entre autres :

-les activités et les coûts de gestion du personnel (embauche, promotion, etc.) ;
-niveau et structure de l'emploi (statistique d'effectifs) ;
-conditions financières de travail (salaire, charges sociales) ;
-conditions physiques de travail (hygiène, sécurité, économie) ;
-productivité du travail.

Quant aux indicateurs liés à l'évaluation du climat social de l'entreprise il y a le taux de roulement, taux d'absentéisme, taux de syndicalisation etc. Mais cette performance, l'UGAN-IARD la doit à la souscription des risques localisés uniquement dans les centres urbains. Une

frange importante de l'économie nationale, en l'occurrence le monde rural est laissée pour compte. Or dans un système libéral ou la concurrence est de mise, seule une politique axée sur l'innovation et la créativité permet à une entreprise de sauver la face. Cela suppose qu'une orientation nouvelle doit être donnée aux ressources humaines. Dans tous les cas, une politique de personnel qui se veut efficace et efficiente, doit tenir compte des facteurs de motivation des travailleurs. Par conséquent, les dirigeants doivent avoir en permanence à l'esprit qu'en dehors des besoins de sécurité, les hommes ont des besoins sociaux, d'estime et d'accomplissement de personnel.

Cependant, le développement de la concurrence et la part importante du monde rural dans l'économie nationale doivent-ils imposer des stratégies de conquête de ce milieu et conséquemment d'y adapter les ressources humaines ?

Bibliographie

BOLLINGER Daniel, HOFSTEDE Geet -**Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère t-il ses hommes ?** les éditions d'organisations, Paris 1989, 253 pages.

Ouvrage collectif BELANGER LAURENT, PETIT andré, BERGERON Jean-louis, - **Gestion des ressources humaines une approche globale et intégrée**, Edition eska, Paris 1984 ,351 pages.

COSTE Roger et RINANDO jean, **Economie et organisation des entreprises**, Edition Fernand Nathan 1970.

JEAN-MARIE Peretti collection entreprise, **Gestion des ressources humaines**, 8e édition Paris 1989 ; 286 pages.

RAMOND Philippe **Management opérationnel direction et animation des équipes** Edition MAXIMA Paris 2002 ; 286 pages.

VICTOR JANVIER Bikaï Nyunai, **Cours de gestion des ressources humaines**, 17e promotion 2004- 2006.

MARC Albertin, **Cours d'organisation et administration des sociétés d'assurance** DESS-A (2004-2006).

MINTZBERG henry, **Structure et Dynamique des organisations**, Paris Montréal ; Editions d'organisation 1982.

Jérôme YEATMAN, **Manuel International de l'Assurance** ; Economica, Paris 1998

-Code CIMA, 3ème édition 2004.

ANNEXE

ORGANIGRAMME DE L'UGAN IARD

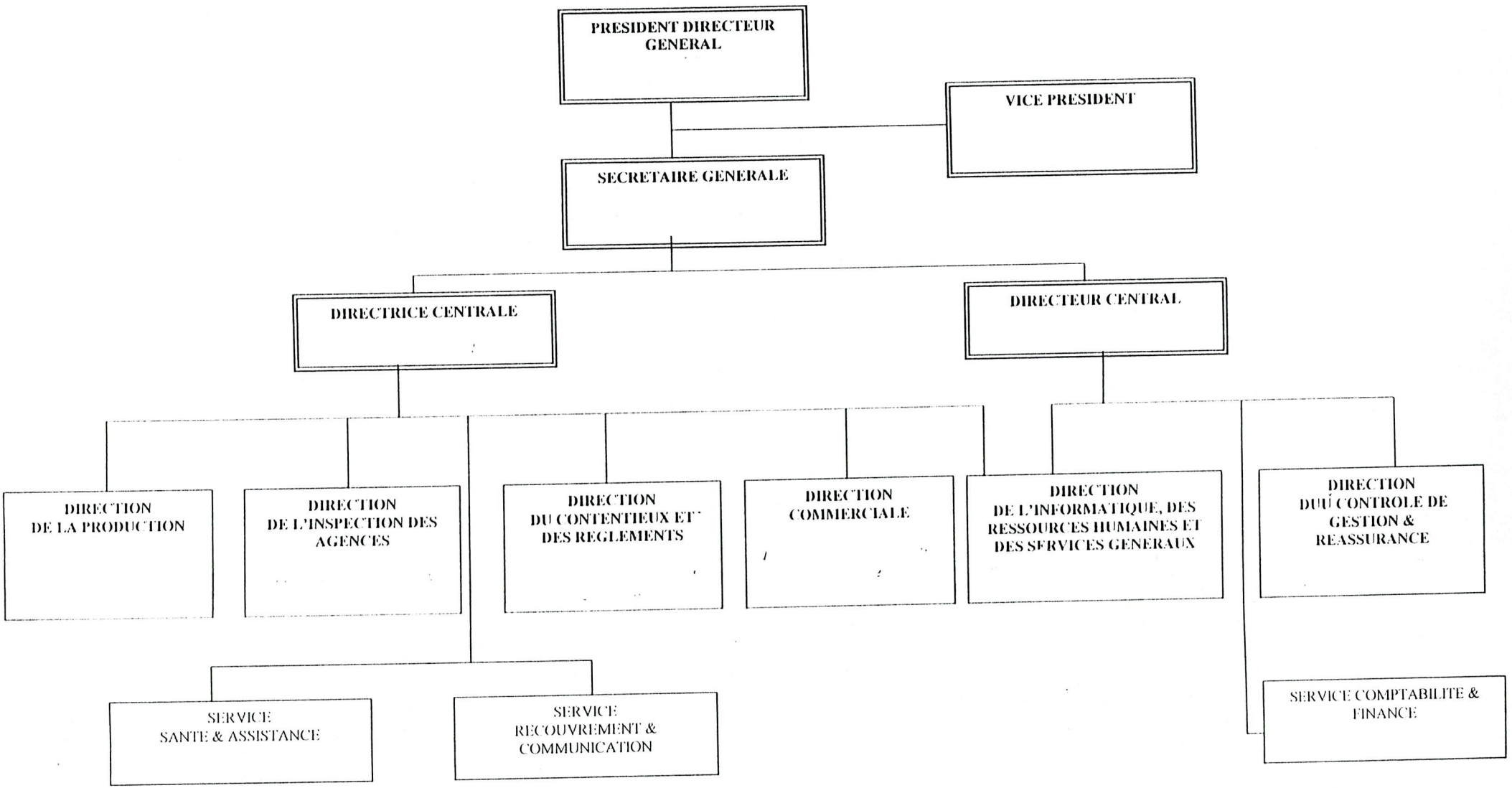

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE 1
Première partie : Présentation de l'UGAN-IARD 5
Chapitre I- L'organisation de l'UGAN-IARD. 5
Section II – La structure de l'UGAN-IARD. 6
I. Le découpage de l'UGAN-IARD. 7
II- L'organigramme. 8
III- Le système de relation entre les différentes directions 13
Conclusion 14
Chapitre II : Le personnel de l'UGAN-IARD. 15
Section I : Les effectifs à l'UGAN-IARD. 15
Section II : Classification catégorielle du personnel. 16
1 : Le personnel d'encadrement 16
2 : Le personnel d'exécution. 16
Section III : Classification du personnel de l'UGAN par sexe et par ancienneté. 16
I – Classification par sexe. 17
II- L'ancienneté 18
Conclusion 19
Deuxième partie : La gestion du personnel gage de l'efficacité économique de l'entreprise 20
Chapitre I : L'homme au cœur du système de gestion des ressources humaines 20
Section I : Les facteurs internes à l'entreprise 20
I- La philosophie de gestion 21
II -La taille de l'entreprise 21
SECTION II : Les facteurs externes à l'entreprise 22
I – Le travail comme source de satisfaction matérielle 22
II - Le travail source de valorisation de soi ou de satisfaction personnelle et 23
professionnelle. 23
Conclusion 24
Chapitre II : Les politiques de gestion des ressources humaines 25
Section I : Contenu des politiques. 25
I - La politique de l'emploi. 25
II - La politique de formation 26
III - La politique de promotion 26
IV - La politique de rémunération et des avantages sociaux 26
Section II : Formulation et application des politiques 27
I - La formulation des politiques 27
II - L'application des politiques 28
Conclusion 29
Chapitre III : Le Recrutement du personnel 30
Section I : Objet et sources de recrutement à l'UGAN-IARD 30
I- Objet du recrutement 31
II- Les sources du recrutement 31
Section II : Stratégie de recrutement à l'UGAN 33
I - Définition du poste 34
II -Définition du profil du candidat 34

III Campagne d'annonce de recrutement 35
IV - La sélection des candidats 35
Conclusion 37
Chapitre IV : La gestion de la rémunération 38
Section I : Structure de rémunération à l 'UGAN- IARD. 38
I- Fixation des salaires 38
II - Structure des rémunérations 39
III- Autres avantages 40
Section II : La procédure du paiement des salaires à l'UGAN-IARD 41
I . Le calcul du salaire 41
II- Les modalités de paiement 41
1. Mode de paiement 41
2. La justification du salaire. 42
Conclusion 43
Chapitre V : La gestion des carrières à l'UGAN-IARD 44
Section I : Les conditions de travail à l'UGAN-IARD 45
I - L'organisation du travail 45
II –Les mesures d'hygiène de sécurité et de promotion sociale. 45
1. De l'hygiène et de la sécurité 45
2. De la protection sociale. 46
Section II : L'évaluation du personnel de l'UGAN-IARD. 47
I- Mesure des ressources humaines 47
II -Les sanctions 48
1. Les sanctions positives 48
1.1 L'avancement du personnel 48
2. Les sanctions négatives 49
Conclusion 51
Conclusion Générale 52