



**Université de Strasbourg
Ecole nationale d'administration**

**Master « Administration publique »
Parcours « Administration Publique Spécialisée»**

**LES ENJEUX LIES A UNE BONNE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DANS L'ADMINISTRATION FISCALE EN REPUBLIQUE
DEMOCRATIQUE DU CONGO**

Sous la direction de
Damien BROUSSOLLE
Maître de Conférences
Institut d'Etudes Politiques-Université de Strasbourg

soutenu par
Ephrem LUTETE MAKETAMA
CIP Promotion Jules Verne (2013-2014)

Des remerciements qui s'imposent

Je tiens à remercier Monsieur Damien BROUSSOLLE, maître de Conférences à l'Université de Strasbourg (IEP-LARGE) qui a supervisé avec professionnalisme mes recherches dans le cadre de l'élaboration de ce mémoire de master.

Mes remerciements vont également à tous les membres de l'équipe pédagogique de l'Ena qui, au quotidien, nous ont permis, grâce aux différents modules d'enseignement et à l'organisation du stage professionnel, d'orienter ma recherche sur la gestion des ressources humaines.

Je remercie spécialement les animateurs des services du pôle Master et de la formation qui se sont intéressés à la progression de ce travail. Leurs remarques pertinentes nous ont permis de circonscrire le champ de recherche.

Sommaire

L'objet de la présente recherche est de réfléchir sur les enjeux liés à l'amélioration des conditions de vie au travail comme éléments de réponse aux problématiques organisationnelles dans l'Administration fiscale Congolaise.

L'Administration Fiscale Congolaise est engagée dans un processus de réforme de sa gestion aux fins d'assurer la mobilisation des ressources publiques. Elle est en quête d'efficacité, de performance et de professionnalisation de la gestion des ressources humaines.

L'amélioration des conditions de vie au travail par la prévention des risques psychosociaux et la mise en œuvre d'une démarche qualité de vie au travail questionnent la centralité de l'homme au travail au regard des évolutions sociétales. Elles sont identifiées dans cette étude comme outils RH de mise en œuvre d'une bonne gestion des ressources humaines.

Cette recherche prend appui d'une observation faite sur le plan d'actions d'amélioration des conditions de vie au travail dans le cadre du stage professionnel effectué à la Direction Régionale des Finances Publiques de l'Alsace et du Département du Bas-Rhin.

Il s'agira en un premier temps de faire une revue des théories ayant nourri la montée en compétence de la fonction RH et des modèles dominants de management qui ont contribué à la prise en compte des aspects humains et de la qualité de vie au travail dans la performance des organisations.

Dans un deuxième temps, nous présenterons dans le cadre d'une étude empirique le processus engagé par la Direction Générale des Finances Publiques en matière d'amélioration des conditions de vie au travail.

En conclusion, nous relevons que cette démarche s'est traduite par des transformations organisationnelles et de profondes évolutions dans la gestion des ressources humaines qui sont à la base de nouvelles pratiques RH dont les préconisations peuvent être mobilisées dans l'accompagnement de la réforme de l'Administration fiscale congolaise impliquée dans la définition d'une trajectoire de performance.

Principales abréviations

BIT	Bureau International du travail
CVT	Conditions de vie au travail
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions au travail
CPIA	Country Policy and institutional Assessments (Evaluations de la politique et des institutions nationales)
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
DGFIP	Direction générale des finances publiques
IRH	Ingénierie des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
LOLF	Loi organique des lois des finances
OCDE	Organisation pour le Commerce et le développement économique
OIT	Organisation internationale du travail
PPTE	Pays pauvres très endettés
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psychosociaux

I. INTRODUCTION

Le management des ressources humaines s'est profondément transformé du fait d'une valorisation progressive et significative du facteur humain. Cette évolution de la gestion des humaines vers l'amélioration du potentiel humain se résume autour de l'axiome ci-après: "un salarié heureux devient un salarié performant parce que les conditions de vie au travail sont d'une qualité satisfaisante, ses compétences techniques et relationnelles sont ajustées en permanence et de façon optimale à ce qui est requis par sa fonction et par la charge de travail qu'elle génère, le conduisant ainsi à stimuler ses besoins fondamentaux et à entretenir son système motivationnel"¹. Cette assertion empruntée à Alain LABRUFFE et Nathalie DESCAMPS est vérifiable tant dans le secteur public que privé, elle définit les repères d'une bonne gestion des ressources humaines et permet à la fois la lisibilité de ses enjeux.

Les objectifs d'une bonne gestion des ressources humaines couvrent plusieurs domaines relatifs à la création d'emplois découlant des missions de l'organisation et de la mise en place effective d'une structure organisationnelle favorisant à la fois l'efficacité des employés, le bien être au travail et la qualité des conditions de vie au travail. Dans de nombreux pays, notamment les pays membres de l'OCDE, les administrations fiscales se sont engagées, dans le sillage du mouvement de la réforme de l'Etat, dans un processus de rentabilisation de gestion, de recherche de l'efficacité et de la performance à travers notamment la professionnalisation de leurs agents et par la définition d'une trajectoire d'adaptation et de modernisation de la gestion des ressources humaines². Loin d'être neutre, cette focalisation sur la qualité de la gestion des ressources humaines renvoie aux défis de la mobilisation des ressources publiques nécessaires au financement des biens publics et permet aux administrations fiscales d'assurer pleinement leurs missions qui sont au cœur des missions régaliennes des Etats et d'assumer leur posture d'acteur essentiel de la démarche rétablissement des finances publiques.

Face à la nécessité de la sécurisation des recettes fiscales et aux faiblesses institutionnelles de l'Administration publique dans son ensemble découlant d'une réduction des capacités de gouvernance, la République Démocratique du Congo a entrepris plusieurs réformes de son administration fiscale³. Comme le souligne Gérard CHAMBAS, la réorganisation administrative préconisée dans le contexte de ces réformes combine les

¹ LABRUFFE Alain, DESCAMPS Nathalie, Optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines, vers une amélioration du potentiel humain, Editions Afnor, 2013, p. XX

² BEZARD Bruno, Stratégie de confiance, Direction Générale des Finances, www.dgfip.gouv.fr/

³ L'administration fiscale englobe ici la Direction générale des impôts DGI, la Direction générale de douanes et accises DGDA, la Direction générale des recettes administratives, judiciaires, domaniales et de participations. DGR. DGRAD;

principes de polyvalence et de spécialisation, les critères des contribuables et ceux des fonctions fiscales, ce qui permet d'améliorer les performances en proportionnant l'action administrative aux caractéristiques et aux enjeux fiscaux de chacune des catégories des contribuables.⁴

En référence à ce schéma directeur de la réforme, l'organisation de l'administration fiscale congolaise repose sur les principes suivants:

- Une organisation des services fiscaux par catégories des contribuables (DGI);
- Des services centraux et déconcentrés en charge de l'ensemble des tâches (cas de la DGRAD, DGI et DGDA);
- Des services opérationnels comprenant des services polyvalents et spécialisés (DGI et DGDA);
- La modernisation des services, la simplification du système fiscal et l'informatisation des services;
- La rénovation du cadre juridique et du système fiscal par l'introduction de la TVA, l'adoption d'un nouveau code de douanes et d'une nouvelle nomenclature des recettes non fiscales ainsi que de la réforme des procédures de perception y afférentes.

Il en découle que les réponses apportées aux problématiques organisationnelles et aux divers dysfonctionnements de l'administration fiscale congolaise affichent « une empathie sélective » et ne positionnent pas de par leur tonalité et leur vision programmatique, la mise en œuvre d'une réelle démarche de qualité de la gestion des ressources humaines dans l'ordre de choix stratégiques de différentes réformes fiscales. Par ailleurs, le plan stratégique de réforme des finances publiques adopté par le Gouvernement comme document de stratégie spécifique aux réformes de finances publiques s'inscrit dans le contexte de développement de l'ensemble du pays⁵ dont la vision en la matière est celle d'une gestion des finances publiques qui, à terme, répond effectivement et efficacement aux besoins de développement économique et social ainsi qu'aux bonnes pratiques internationales en matière de légitimité démocratique, de transparence et d'imputabilité⁶. Cette approche, dont le processus est par ailleurs inachevé, préconise parmi "les sous-programmes ou projets à mettre en œuvre dans le cadre de la réforme des finances publiques", le renforcement des capacités des personnels des

⁴ CHAMBAS Gérard (sous la dir.), Afrique du Sud au Sahara: Mobiliser des ressources fiscales pour le développement, édit. Economica, p. 203

⁵ HERDESCHE Johannes, KAI-Alexander KAISER, MUKOKO SAMBA Daniel, "Rapport de synthèse", in Résilience d'un géant africain, Accélérer la connaissance et promouvoir l'emploi en RDC, Vol. I., synthèse, contexte historique et macroéconomique, Médiaspaul, 2012, pp. 32-33

⁶ République Démocratique du Congo, Ministère du Budget, Plan stratégique de réforme des finances publiques, mars 2010, p. 20

administrations chargées des finances publiques au sein de l'administration centrale et des provinces. Elle n'interroge pas suffisamment la centralité de l'ingénierie de la gestion des ressources humaines dans la performance organisationnelle de l'administration fiscale congolaise dans sa posture d'opérateur étatique chargé de la mobilisation des ressources fiscales⁷. L'administration fiscale congolaise est en quête d'efficacité, de performance et de professionnalisation de la gestion de ses ressources humaines. Notre propos dans ce mémoire suggère que la gestion des ressources humaines favorisant l'amélioration des conditions de vie au travail, l'éclosion du bien-être au travail et l'implication du facteur humain comme ressource qu'il est possible de développer à condition d'investir, est un levier capital pour la performance et le fonctionnement optimal de l'administration fiscale congolaise. Aux prémices d'une démarche de qualité globale de la gestion des ressources humaines, l'amélioration des conditions de vie au travail est identifiée dans cette étude comme un des outils RH et un des axes forts susceptible d'aboutir à une bonne gestion des ressources humaines et de structuration d'un cadre et des conditions d'emploi orientés sur la construction de la qualité et du bien-être au travail.

La gestion personnalisée et participative qu'induit cette démarche, permet, en lien avec d'autres outils RH que nous n'aborderons pas dans cette étude (gestion prévisionnelle des compétences, formation professionnelle, recrutement, coaching, mentorat...) de véritablement prendre en compte les attentes et les besoins des personnels et stimuler leur implication comme leurs besoins psychologiques fondamentaux⁸.

Tout en gardant la fertilisation croisée à l'esprit, il s'agira pour le champ de cette étude, dans un premier temps, d'examiner à travers la sédimentation historique de la gestion des ressources humaines, un certain nombre des connections, des filiations de la problématique abordée en matière de gestion des ressources humaines en mobilisant les différentes grilles de lecture théorique facilitant la mise en perspective des problèmes posés (chap.1). Ce lien étant établi, la deuxième partie part d'une observation de la mise en œuvre de la démarche de la DGFIP sur l'amélioration des conditions de vie au travail, situe le cadre théorique antérieurement exposée dans la contingence de l'action, propose des éléments de réponse et formule des propositions aux problématiques organisationnelles de l'administration fiscale congolaise (chap. II).

⁷ LETHIELEUX Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines 2013-2014, édit. Extensio, Gualino, p. 45

⁸ LABRUFFE Alain, DESCAMPS Nathalie, Op.cit., pp. 19-21

II. INTERET DU SUJET ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objet de la présente recherche est de réfléchir sur les enjeux liés à la qualité de vie au travail et à l'amélioration des conditions de vie au travail comme outils RH mobilisables en matière de gestion des ressources humaines dans l'administration fiscale congolaise.

Sans exclure d'autres outils et pratiques RH dont la diversité féconde abondamment le management des organisations, l'intérêt de la recherche est de mettre en exergue les appareillages sur lesquels s'appuyer pour promouvoir une gestion des ressources humaines performante dans l'administration fiscale congolaise en partant de l'incidence des conditions de vie au travail dans la performance organisationnelle. Comme le soulignent Laurent LIVOLSI, Pierre-Xavier MESCHI et Ariel MENDEZ, pour la plupart des constructions en gestion des ressources humaines, il n'existe pas une seule et unique variable mesurable et observable⁹. Etant une recherche qui croise la question de la qualité de vie au travail et le management des ressources humaines, il est fait recours dans cette étude à la démarche d'analyse déductive et monographique¹⁰.

En effet, la problématique de la gestion performante des ressources humaines abordée est illustrée à partir des observations du processus décliné à la Direction générale des Finances publiques en matière d'amélioration des conditions de vie au travail. Elle est mise en perspective d'un plaidoyer pour la mise en œuvre d'une stratégie de développement et d'ingénierie des ressources humaines dans l'administration fiscale congolaise.

⁹ Méthodologie de la recherche en RH. Débat: "Les méthodes de recherche en GRH", Contributions reprises dans "**L'Encyclopédie des ressources humaines**", ouvrage colossal coordonné par José ALLOUCHE, Vuibert, p. 897. Julienne BRABET en introduction de ce débat pose l'impérieuse nécessité de dépasser les "querelles de méthodes".

¹⁰ Ibrahima LO, Méthodologie de la recherche en sciences sociales, in "[foad refer.org/ IMG/pdf/Méthodologie de la recherche.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Méthodologie_de_la_recherche.pdf)

CHAPITRE I: COMPRENDRE LA DEMARCHE SUR LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL A TRAVERS LES MUTATIONS ESSENTIELLES DE LA GRH : PROBLEMATIQUE D'ENSEMBLE

La prise en compte du facteur humain et du bien-être dans le management des organisations s'est développée à partir de l'héritage du taylorisme, dans le sillage des recherches doctrinales et empiriques entreprises dès les années cinquante pour remédier aux défaillances des systèmes de production et en améliorer la fiabilité et la sécurité.¹¹

Quels sont les éléments à la base de cette sédimentation et de cette évolution managériale? Ce chapitre recense les étapes de l'émergence des politiques RH sur les conditions de vie au travail en lien avec la montée en compétence de la fonction RH et des modèles dominants de management qui ont contribué à la prise en compte des aspects humains et de la qualité de vie au travail dans la performance des organisations tant du secteur public que privé.

1. La lente cristallisation de la problématique des conditions de vie au travail et l'évolution de la gestion des ressources humaines

1.1. La sédimentation historique de la GRH

Quoiqu'il soit difficile de trouver une définition satisfaisante du terme GRH, celle-ci est montée en compétence en matière de pilotage des organisations dans la quête de l'efficacité productive.¹² Au cours de cinq dernières décennies, les ressources humaines ont vu leur place s'affirmer dans les organisations. Parallèlement, le caractère de la gestion des ressources humaines a pu gagner en compétence.¹³ La gestion des ressources humaines s'est largement professionnalisée et a su se positionner comme l'un des socles de la stratégie globale des organisations et des entreprises. La fonction RH contribue désormais à la réalisation des orientations stratégiques décidées au sein des organisations.

Depuis quelques années, les situations de travail (charge du travail, santé au travail) sont de plus en plus corrélées avec les exigences de performance par la promotion de l'amélioration des conditions de vie au travail, dans la perspective du renouvellement de la GRH. L'enjeu est d'obtenir la motivation de l'ensemble des salariés, de préserver le climat social et d'assurer la reconnaissance des prestations par chaque salarié¹⁴. Les

¹¹ PICHAULT François, NIZET Jean, les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, éd. du Seuil, juin 2013, p.48

¹² PICHAULT François, NIZET Jean, op.cit., p. 11

¹³ GILBERT Patrick et RETOUR Didier, "les transformations récentes de la fonction ressources humaines", in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, p. 659

¹⁴ GILBERT Patrick et RETOUR Didier, "les transformations récentes de la fonction ressources humaines", in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, p.660

contributions de KARASEK et SIEGRIST sur la qualité de vie au travail sont assez éloquentes à ce sujet.

Cette évolution se situe dans une trajectoire qui voit la lente mutation de la fonction RH. Du "sleeping Partner", la fonction RH s'est vue reconnaître une source d'avantage compétitif, créatrice de valeur et facteur de développement et d'accomplissement des personnes. Ce processus de réorganisation et de renouvellement de la gestion des ressources humaines s'est structurée en plusieurs étapes qui a permis l'émergence des outils et pratiques RH innovantes et de jouer le "nouveau jeu du business" avec les instances des partenaires managériaux naturels. Quels sont les étapes de transformation des pratiques RH dans les organisations en matière des ressources humaines?

1.1.1. La démarche taylorienne et l'organisation scientifique du travail

La démarche taylorienne se situe dans la redéfinition en profondeur du cadre de travail au service de la production industrielle. La trame de pensée de Frederick W.TAYLOR repose sur une articulation rigoureuse entre l'analyse qu'il opère des causes de la faiblesse de la productivité et le système d'organisation du travail qu'il propose de mettre en place pour y porter remède et le mode de gestion du personnel qu'il lui associe sous l'optique de ce qu'il appelle l'organisation scientifique du travail.

Au-delà de la controverse universitaire sur les travaux de Taylor, il y a lieu de distinguer des idées propres du penseur, les diverses méthodes d'organisation du travail qui se mettent en place au cours de la première moitié du XXème siècle sous son influence.

Le modèle de gestion des ressources humaines qui lui est associé correspond à un management qui repose sur une définition rigoureuse des temps et des modes opératoires, définition qui doit être issue d'une démarche scientifique: "*a science for eachelements of man's work, wich replaces the oldrule-of-thumbmethod*".¹⁵

Pour Taylor, l'inefficacité du travail répond à deux causes, il s'agit du comportement du freinage du travail (flânerie= underworking, slow working) et l'utilisation des mauvaises méthodes. Les préconisations de Taylor reposent, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, sur la mise en œuvre au sein des organisations d'un mode de gestion du personnel associé au mode d'organisation du travail, lui-même répondant à des process opérés de manière scientifique. Le recrutement et la formation, pour ne citer que ces deux exemples d'outils RH, doivent se faire de manière scientifique. Le mérite de la pensée taylorienne est d'avoir mis en exergue le phasage entre l'organisation du travail et la GRH. En revanche, ces

¹⁵ POUGET Michel, Frederick W. TAYLOR: "l'organisation scientifique du travail", in ALLOUCHE José (dir.) Encyclopédie des ressources humaines, p. 1979

travaux d'un apport immense en management, ignorent le ressenti des salariés dans l'exécution des tâches dans la production industrielle (sentiment de reconnaissance, motivation). Comme le souligne Michel POUGET (2012), l'obsolescence de la plupart des méthodes issues de l'approche taylorienne ne laissent subsister que son essence: l'efficacité de la prescription de modes opératoires optimisés destinés non à déterminer entièrement le travail, mais à orienter et à organiser son action.

1.1.2. Le compromis fordien

Henry FORD (1863-1947), fondateur de l'entreprise qui porte son nom et contemporain à Frederick W.TAYLOR, est le précurseur d'un modèle d'organisation et de développement d'entreprise qui repose sur les principes suivants:

- la division du travail en vue d'une division verticale;
- la standardisation permettant de produire en grandes séries à l'aide des pièces interchangeables;
- l'augmentation du salaire des ouvriers afin de stimuler la demande des biens et d'augmenter la consommation.

La conception fordienne du travail ou le compromis fordien est le rapport d'équilibre entre un mode d'organisation de la production et un mode de gestion de la main d'œuvre. Au titre d'apport en GRH, on peut relever que le fordisme a permis l'émergence dans le domaine du management des éléments de réponse aux dysfonctionnements de modes de production industrielle et à la démotivation de la main d'œuvre. Cependant, la limite du compromis fordien apparaît dans le paradigme de la production de masse. En effet, la production organisée selon un cadre strict ne garantit pas l'atteinte de meilleures performances en matière de gestion des ressources humaines. D'où l'émergence d'autres approches de GRH, qui mettent en exergue d'autres outils RH pour assurer une meilleure participation des salariés à la production, par le développement durable des ressources humaines¹⁶.

1.1.3. L'Ecole des ressources humaines et le développement durable des ressources humaines

Le courant intellectuel de l'Ecole des ressources humaines se structure bien après le développement et l'application à grande échelle du taylorisme d'abord et du fordisme par la suite voire du toyotisme. Cette approche RH s'appuie sur la centralité de l'homme au travail et place l'homme au centre de tout système de production et de service. Ce mouvement d'idées

¹⁶ DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique, la gestion des ressources humaines, Paris, éd. la Découverte, 2011, p. 11

dit également des relations humaines, est représenté notamment par Elton MAYO, Jacob LEVY MORENZO, Kurt LEWIN ou encore Abraham MASLOW et Frederick HERZBERG¹⁷. Le principal apport des théoriciens de ce mouvement consiste en la prise en compte de l'homme comme acteur principal des organisations. Le facteur technique n'est pas ainsi plus privilégié par rapport au facteur humain. Les idées pionnières de cette tendance sont celles de Maslow et de Frederick HERZBERG. Ces derniers ont cherché à structurer par la théorisation des besoins, les sources de motivation, soit en les hiérarchisant, soit en les opposant de façon dialectique.

Les idées de cette école, sont à la base de l'éclosion des métiers liés avec la santé au travail. Sous l'influence de leurs idées, des médecins du travail, des assistants de prévention et des psychologues cliniciens ont fait leur apparition dans le management des organisations notamment en matière d'évaluation et de suivi des conditions de vie au travail. Dans le sillage de cette approche, soulignons la production de l'OIT et du BIT en matière des normes internationales du travail dont la production normative porte une foisonnante réglementation sur le travail décent. Par ailleurs, les contributions de ce courant assez avant-gardistes et en pointe en matière de GRH vont permettre la mise en œuvre des pratiques de management valorisant les interactions et les processus guidant les choix supposés conscients ou volontaires des individus dans l'adhésion aux schémas des organisations (Edouard DEMING, Armatya K. SEN)¹⁸. D'aucuns prônent désormais le management juste, à l'exemple de Thierry NASIDIC(2014) en insistant, contrairement à une conception réifiée du travail, sur l'épanouissement des hommes au travail et sur les comportements justes et éthiques en matière de management (Thierry NASIDIC, www.thierry.nasidic.com).

2. LA TECHNICISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : une affirmation croissante des modes de production et de gestion soucieux de l'épanouissement au travail

La technicisation de la GRH renvoie à la conception et à la normalisation de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, des dynamiques actuelles du travail qui réaffirment la centralité de la valeur du facteur humain au travail. Elle participe à la montée en puissance de la professionnalisation de la GRH qui s'appuie largement sur la standardisation et fait des professionnels RH des hommes véritablement partenaires des organisations. Ce phénomène se traduit par l'émergence des modèles de management qui ont pour finalité la

¹⁷ YALENIOS Jocelyne, cours de psychologie des organisations, EM Strasbourg Business School, ENA, 2014, p.12-19

¹⁸ ZIMMERMAN Bénédicte, ARMATYA K. SEN: " l'approche par les capacités", in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, op.cit., p. 1973

mobilisation et l'implication des salariés par une flexibilité organisationnelle désormais soucieuse du bien-être au travail et des conditions de vie au travail.

Cette mutation essentielle se traduit par l'évolution de la culture managériale. D'une gestion administrative du personnel centrée sur les aspects normés du travail (statut des agents publics, contrats de travail, suivi des présences), le renouvellement des relations sociales se transforme en gestion des ressources humaines avec une polarisation des problématiques RH sur la prise en compte du bien-être au travail, l'amélioration du potentiel humain à travers des outils innovants comme la GPEC, la prévention des risques psychosociaux et le suivi du climat social en créant des indicateurs de moral tels que le taux de conflit, de grève, de turnover, d'absentéisme, d'accidents de travail.¹⁹ Cette démarche montre que les enjeux des conditions de vie au travail vont au-delà du seul champ de la prévention et du travail, elle se situe dans une démarche qualité de la gestion des ressources humaines.

La technicisation se traduit également par la rupture avec le paradigme taylorien et le compromis fordien par la mise en œuvre des modes de production des biens et services, d'organisation et de gestion du travail qui favorisent l'épanouissement des salariés. Les outils RH mobilisés tendent à s'inscrire dans une démarche globale dédiée au bien être des personnels et du développement durable et social de l'organisation.²⁰ Cette approche de la GRH se traduit notamment en France par la création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail "ANACT".²¹

2.1. Les ruptures de l'approche normative: de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines

Les organisations évoluent dans une époque marquée par plusieurs mutations liées notamment au développement de nouvelles technologies de l'information et de la communication, à la succession des crises socio-économiques et au bouleversement sociopolitique des organisations. Ces événements font apparaître de nouvelles stratégies d'adaptation du management ainsi que le déploiement des dispositifs innovants de GRH. Dans l'ensemble, ces dispositifs entrecroisent l'accomplissement des salariés et l'amélioration des conditions de vie au travail par la mobilisation d'une diversité d'outils RH (prévention des RPS, formation, CHSCT, EDD...). Ainsi que le relèvent ASSÂAD EL. AKREM et Jacques IGALENS, les rôles des professionnels RH ont largement changé. Les modèles élaborés par

¹⁹ DIETRICH Anne et PIGEYRE Frédérique, la gestion des ressources humaines, éd. la Découverte, p. 16

²⁰ LABRUFFE Alain et DESCAMPS Nathalie, optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines, 2013, éd. Afnor, p. 75

²¹ ARNAUD Nicolas (sous la dir.), nouveaux enjeux de la GRH, pratiques actuelles et études de cas, éd. ellipses, 2013, p.11,

DAVE ULRICH(1997-2010) sont illustratifs de cette évolution²². La gestion des ressources humaines est désormais reconnue dans la sphère du management comme un enjeu crucial. François PICHAULT et Jean NIZET(2013) illustrent également cette transformation de la GRH en décrivant et en croisant les pratiques RH liées à l'opposition entre "administration, gestion du personnel" et développement durable des ressources humaines. L'administration du personnel privilégie les procédures standardisées alors que la gestion des ressources humaines favorise l'acquisition des compétences et renvoie aux problèmes de gestion de compétences, de formation, d'évaluation des parcours professionnels et de motivation.

Les ressources humaines constituent des ressources qu'il faut se procurer en qualité et en quantité suffisantes, à qui il faut fournir un environnement sécurisant, propice au rendement, satisfaisant et perçu comme équitable. C'est le principe du cercle vertueux des ressources humaines, la qualité et la quantité des ressources humaines représentent un enjeu capital parce qu'une bonne gestion constitue un avantage concurrentiel.²³Dans cette foulée, le secteur public connaît l'émergence des outils de management largement inspirés du secteur privé pour donner naissance un nouveau management public (New public management dont la théorisation a fait l'objet de nombreuses recherches).En France pour ne citer que ce pays qui est notre champ d'observation, la mise en œuvre de la LOLF est à situer dans cette évolution. Elle permet la mise en place des projets structurants répondant à l'exigence croissante des usagers en matière de qualité de service public sous contrainte budgétaire. C'est dans cette logique que s'opère la réforme de l'administration fiscale à travers la mise en place de la DGFIP qui est la résultante d'une réforme substantielle initiée en 2008 par le processus de fusion progressive des services de la Direction Générale des Impôts et de la Direction Générale de la Comptabilité publique.

La gestion publique s'inscrit désormais dans le cadre d'une logique de performance. C'est une nouvelle évolution de la culture managériale et financière vers un rapprochement avec la culture financière de l'entreprise qui se poursuit au sein des administrations publiques.²⁴

²² Ces modèles élaborés par Dave Ulrich entre 1997 et 2010 rendent compte des transformations importantes de la fonction RH dans le sens d'une contribution stratégique reconnue aux hommes RH. Voir Assaad EL KREMI et IGALENS Jacques, Dave Ulrich: les rôles et les compétences des professionnels RH, in Encyclopédie de GRH, op.cit., p. 1985

²³ DAVISTER Catherine, la gestion des ressources humaines en économie sociale, CRISES, Collection Etudes théoriques, n° ETO 706, 2007, p.23

²⁴ BOUVIER Michel, ESCLASSAN Marie-Christine et LASSALE Jean-Pierre, Finances Publiques, Paris, 12^e édition, LGDJ, 2013, p.415

2.2. La montée en compétence de la GRH dans le secteur public

Ces dernières années, plusieurs réformes des services publics ont été menées qui ont conduit à une redéfinition du rôle des agents publics pour les rendre plus performants (Irène BOUHADANA, 2011). Dans le cadre de la modernisation de l'Etat, de nouveaux paradigmes de gestion des ressources humaines sont apparus. La montée en puissance de la culture de résultat a placé en première ligne la nécessité d'avoir une véritable GRH-facteur de performance- et de conférer aux managers autonomie et responsabilité.

A une conception d'administration régaliennne se substitue une nouvelle conception qui place les relations avec les usagers au cœur des préoccupations à travers la professionnalisation de la GRH qui prend en compte l'environnement de travail comme unité de contractualisation, générateur de motivation et source d'attractivité. La performance d'une organisation ne s'apprécie plus seulement à l'aide des objectifs d'efficacité et d'efficience, mais également à la qualité de la prestation publique et à la satisfaction des usagers (d'aucuns parlent d'une production industrielle des services). Les effets induits par la nouvelle gestion publique qui est éloignée des pesanteurs de la rationalité bureaucratique sont incontestables: de meilleurs services pour les citoyens, l'ouverture d'esprit, une plus grande sensibilité face aux questions d'égalité et d'éthique...

Dans le contexte de l'administration fiscale, l'enjeu est de rechercher une plus grande adhésion des contribuables (Rapport Cour des comptes, février 2012): *"l'administration fiscale doit trouver un bon équilibre entre contrôle et qualité de service, des ressources significatives doivent être dévolues au développement de la fonction de service aux contribuables. Les stratégies modernes essaient donc de parvenir simultanément à un service satisfaisant pour la gestion des contribuables honnêtes et à un contrôle plus sévère des contribuables indécents, avec une réorientation des ressources humaines et de l'arsenal répressif et de contrôle vers ces derniers"*.

L'application de cette approche pose de manière explicite la volonté de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines en matière de gestion fiscale. Plus globalement, ces préoccupations liées à la mise en place d'un management de qualité en matière de gestion publique se retrouvent dans la plupart des préconisations des rapports commandés sur la fonction publique. Tel est cas du rapport présenté par Bernard Pêcheur sur la fonction publique. La stratégie de long terme de la fonction publique consiste désormais, dans le cadre de la nouvelle gestion publique, à donner du sens à l'action publique, à assurer la confiance des concitoyens dans les agents publics, à améliorer la gouvernance de la fonction

publique, à mieux gérer les ressources humaines, à définir un cadre salarial plus motivant dans la durée et à assurer des parcours professionnels de qualité (Bernard Pêcheur, 2013).

2.3. La gestion individualiste des ressources humaines

2.3.1. La contribution du modèle de management de Harvard Business School (HBS) dans l'émergence de la formalisation des processus RH: relations temporelles entre stratégie et GRH

L'Ecole de Harvard Business School est à la base de l'opérationnalisation de la contribution stratégique de la fonction RH dans le cadre du management stratégique des organisations. La stratégie étant définie comme l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. Les employés sont considérés comme des ressources singulières qui nécessitent une gestion spécifique pour développer leurs potentiels (MAINHAGU 2014/Cours de GRH Ena).

La pertinence de la contribution de HBS en matière de GRH réside dans l'alignement et la cohérence de différents processus RH (recrutement, formation, évaluation des performances ...). Cet alignement stratégique qui se traduit par une remise en cause de la coupure traditionnelle entre le management et la GRH, permet l'intégration par les organisations et les entreprises de la dimension temporelle dans les décisions des ressources humaines²⁵. Quelles conséquences tirer en matière de GRH? Il en découle que les outils RH mobilisables et l'ensemble des politiques et des instruments de GRH doivent contribuer à la performance des organisations. Il s'agit d'optimiser l'utilisation des ressources humaines disponibles en veillant à leur développement pour atteindre les objectifs de gestion fixés, dans un bon climat social.²⁶

2.3.2. La théorie du capital humain dans l'évolution de la fonction RH

Pour toute organisation, le capital humain joue un rôle clé dans la construction de la performance. L'enjeu crucial pour toute organisation en matière de GRH est de disposer des personnes compétentes. Au-delà de la diversité des outils RH, il demeure que le capital humain renvoie à la problématique de l'acquisition des compétences par un individu à des fins productives. A ce sujet, Becker (1964-1967) considère que les compétences acquises sont considérées comme un bien de consommation durable (on peut acquérir des connaissances à tout âge), un bien spécifique (les compétences de chacun leur sont propres, limitées par leurs capacités physiques intellectuelles et non exploitables sans leur volonté) et un bien de

²⁵ DURANCE Philippe et MONTI Régine, "la prospective et ses pratiques en gestion des ressources humaines: bilan et perspectives", in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, op.cit., p.1145

²⁶ BARABEL Michel et MEIER Olivier, la gestion internationale des ressources humaines, Paris, éd. DUNOD, 2014, p. 69

production (ces compétences déterminent la productivité de l'individu et doivent à ce titre être considérées comme un facteur de production).²⁷

Malgré les controverses sur la théorie du capital humain (G.S. BECKER , MINCER et LOEWENSTEIN et SPLETZER), le mérite de la prise en compte du capital humain en matière de gestion des ressources humaines consiste à valoriser l'impact des mesures directes des investissements en capital humain(formation et salaires).²⁸ Cette théorie du capital humain fait apparaître en filigrane l'évolution des compétences par l'investissement sur la formation et l'éducation. Elle correspond à un profond besoin de valorisation et de progression personnelle. Lorsque ce besoin n'est pas pris en compte par une organisation, il se transforme, soit en passivité, soit en pathologie spécifique à la sphère du travail. Elle se manifeste par divers symptômes, allant de la démotivation au sabotage pur et simple, en passant par l'absentéisme, le présentéisme, la démission et des troubles psychosomatiques plus ou moins graves(Thierry NASIDIC 2014), dont le stress est la traduction endémique la plus massive, le *burn out* (la plaie des personnels) et le suicide (le résultat dramatique).²⁹

2.3.3. La politique RH et la remontée du climat social: le binôme business Partner et le global Partner

La prise en charge des hommes et des femmes visant leur épanouissement tout au long leur carrière professionnelle est un voyage au long cours. Elle pose des interrogations sur le management et les rôles des managers. Comme le souligne Henry MINTZBERG (2004), une des tâches les plus importantes qui est dévolue au manager consiste en la détermination de la stratégie de l'organisation des hommes et des femmes- ou du moins dans la supervision des processus par lesquels s'élabore une stratégie.³⁰

En matière de GRH, le positionnement des acteurs(managers et salariés) est d'une pertinence stratégique indéniable, il conditionne le déploiement de la fonction RH comme support transverse en charge de la diffusion et de la production des politiques et outils RH. La fonction RH est aujourd'hui stratégique dans la mesure où les hommes de la GRH participent à la mise en œuvre de la stratégie. La structuration de celle-ci dépend notamment de la pertinence des choix en matière de formation, de gestion des hommes et de rémunération...Il ne s'agit plus seulement comme le dit Dave ULRICH(1997) de développer les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être des salariés individuels mais les professionnels RH ou les hommes RH doivent être capables de construire des compétences collectives et de

²⁷ Cité par SIMONET Véronique, "le capital humain", in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, op.cit., 2012, 117

²⁸ Idem, p.118-121

²⁹ LABRUFFE Alain et DESCAMPS Nathalie, op.cit, p.8

³⁰ MINTZBERG Henry, le management, Paris, éd. des organisations EYROLLES, 2004, p. 322

créer des synergies organisationnelles dans des entreprises et organisations de plus en plus complexes, étendues et connectées.³¹

2.3.4. La problématique de l'amélioration des conditions de vie au travail au cœur de l'actualité RH: d'une situation de quasi déni à la surexposition médiatique

La gestion des ressources humaines a mis en exergue la nécessité d'assurer la qualité de vie au travail dans le but de l'atteinte de la performance organisationnelle. Face à un contexte économique et social marqué par la dégradation globale des conditions de travail et de la qualité de vie au travail relevée de plus en plus par l'ensemble des salariés (de la fonction publique et du secteur privé), les professionnels RH ont constaté combien il était important de tenir compte de l'état de l'environnement du travail au regard de ses conséquences sur la santé des salariés et le fonctionnement des établissements ainsi que sur la performance et le climat social. Faire le lien entre la qualité de vie au travail, qualité des produits et services, emploi durable et performance est une réponse de sortie de crise (Henri FOREST 2013).

Au cœur de l'actualité médiatique, les nouvelles modalités de gestion des ressources humaines induites par les innovations du New Public Management ont entraîné en matière d'organisation du travail, une plus grande prise en compte des conditions de vie au travail en raison notamment de l'apparition des risques psychosociaux tels le stress, les troubles psychologiques, les maladies somatiques et le burn out. En effet, au total huit agents de la fonction publique couverts par l'enquête SUMER 2008-2010 sur dix déclarent un état de santé bon ou très bon même si près d'un quart d'entre eux déclarent que leur travail a une influence plutôt négative sur leur santé³². Par ailleurs, des études ont permis de montrer le coût exorbitant du stress au travail, à travers le manque à gagner lié à la chute des performances, les absences pour maladie dues au stress et les remplacements y afférents, sans parler de la baisse de motivation des travailleurs. Les conditions de vie au travail, la souffrance au travail, les risques psychosociaux sont au cœur du débat sur la motivation au travail et la performance des organisations.

Selon une étude réalisée en 2000 par l'Institut National de Recherche et de la Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), le stress coûterait entre 3 à 4% du PIB français, soit environ vingt milliards d'euros dans l'Union européenne. 50 à 60% de l'ensemble des journées de travail seraient perdues à cause du

³¹ Dave ULRICH cité par Assaad EL KREMI et IGALENS Jacques, op.cit., p. 1985

³² Ministère de la Réforme de l'Etat, de la Décentralisation et de la Fonction Publique, l'exposition aux risques professionnels de la fonction publique, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, 2013

stress.³³ Sont en cause, les dérives héritées des pratiques managériales issues des schémas de gestion qui mettent en avant la rentabilité financière à tout prix, la formalisation des comportements, la standardisation des normes et des tâches, les modes bureaucratiques de management.

L'amélioration des conditions de vie au travail par la prévention des risques psychosociaux représente donc un enjeu pour la performance organisationnelle du fait de leur dangerosité sur la santé économique des organisations. La rentabilité financière n'est plus le seul indicateur qui permet de jauger l'efficacité et l'efficience des pratiques managériales des organisations. L'efficacité des pratiques managériales repose désormais dans la logique gestionnaire sur une vision d'édification et de construction d'une *"cité institutionnelle de qualité"* au sein des organisations et des entreprises. Elle renvoie à une attention accrue aux conditions de vie au travail dont l'analyse actuelle porte sur un ensemble systémique de qualité de vie au travail, une globalité qui compose la réalité des conditions vécues au travail par le salarié³⁴. Les analyses pertinentes des modèles de KARASEK et SIEGRIST montrent à quel point la charge du travail, les exigences du travail, l'importance des récompenses que le travailleur estime recevoir ou avoir reçues en regard des efforts externes consentis sont déterminants en matière de management. Ce dernier étant dans notre réflexion compris selon la définition de Peter DRUCKER comme *"une activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement"*.

Les résultats de l'enquête Bebest 2013 sur la qualité de vie au travail identifient douze groupes de facteurs internes à l'entreprise qui impactent sur la qualité de vie au travail parmi lesquels se trouvent notamment la rémunération et la formation, les relations manager-managé, organisation (moyens-ressources), relations au travail et coopération, nature et conditions de vie au travail.³⁵ Sans prendre un parti pris sur la hiérarchisation de différents facteurs, il se dégage une idée force issue d'ailleurs des préconisations de l'enquête Bebest que les niveaux de bien être et de stress sont les conséquences d'une combinaison multifactorielle nécessitant une approche systémique des situations, une priorisation et une analyse fine des leviers pour des interventions efficaces susceptibles d'assurer une bonne gestion des

³³ Voir Résultats de l'enquête Be Best 2013 sur la qualité de vie au travail

³⁴ LABRUFFE Alain et DESCAMPS Nathalie, Optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines, p.223

³⁵ D'autres facteurs sont les suivants: les perspectives de développement, le support social, la culture et les valeurs, la gouvernance et la communication, le rôle avec l'extérieur, le rôle de manager et la transformation.

ressources humaines³⁶. La mise en place des dispositifs de RH centrés sur l'amélioration des conditions de vie au travail et la qualité de vie au travail dénotent des choix organisationnels d'une acuité en terme de performance dans la mesure où le travail, comme le souligne Estelle MORIN³⁷(2006) *est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle.*

³⁶ La littérature à ce sujet évoque une typologie des interventions. Il est fait état des interventions fondées sur la prévention primaire, secondaire et tertiaire.

³⁷ Source www.santepsy.ulaval.ca

CHAPITRE 2. L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL PAR LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX: ENJEU STRATEGIQUE VISANT A PRESERVER LE BIEN ETRE AU TRAVAIL ET A FAVORISER LA PERFORMANCE

La participation des salariés et la prise en compte de leur bien-être au travail sont des piliers majeurs des outils RH susceptibles d'assurer la performance globale et durable des organisations. Elle participe par l'amélioration des conditions de vie au travail à la modernisation de la fonction des ressources humaines.

Les conditions de vie au travail renvoient et regroupent sous un même intitulé un ensemble des mesures permettant d'améliorer les facteurs ci-après:

- La qualité des relations sociales et de travail ;
- La qualité du contenu du travail ;
- La qualité de l'environnement physique ;
- La qualité de l'organisation du travail ;
- Les possibilités de réalisation et de développement professionnels ;
- La conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Ces différents facteurs représentent un enjeu stratégique en matière des ressources humaines. En effet, en évitant les dysfonctionnements internes au sein des organisations, l'amélioration des conditions de vie au travail participe directement à la réduction de l'absentéisme, des phénomènes de désengagement dans le travail, des conflits. Par le biais des conditions de vie au travail, la qualité de vie au travail est renforcée et déclenche ainsi la motivation nécessaire pour appliquer et respecter de manière adéquate les normes de production et de prestation services. L'amélioration des conditions de vie au travail permet ainsi d'assurer l'accroissement de la compétitivité. Comme le note Pascal LEVEL(2013) l'enjeu des conditions de vie au travail se situe essentiellement dans la réponse à la question suivante: comment l'organisation peut-elle soutenir et développer la capacité des salariés à s'organiser pour coopérer, prendre des décisions, déployer un travail de qualité, créateur des valeurs et facteur d'accomplissement?³⁸

Comme stipulé dans l'**Accord national interprofessionnel (ani)** signé le 19 juin 2013 entre les partenaires sociaux : "*La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer*

³⁸LEVET Pascal," les promesses de la qualité de vie au travail", In Travail&Changement, Bimestriel du Réseau Anact l'amélioration des conditions de vie au travail, n° 347 Janvier/Février 2013, Revue de la qualité au travail, p.2,

performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité". Ainsi libellé, performance et compétitivité sont donc des bénéficiaires directs de la qualité de vie au travail. Si la plurifactorialité des RPS qui caractérise à la fois l'organisation du travail et les relations interindividuelles ainsi que leur impact sur la performance organisationnelle n'est plus à souligner, force est de rappeler que les facteurs à l'origine des RPS sont connus et mis en évidence par une littérature scientifique foisonnante.³⁹ Ils peuvent être regroupés en quatre grandes familles de facteurs :

- ▶ Les exigences du travail et son organisation : autonomie dans le travail, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais, vigilance et concentration requises, injonctions contradictoires ;
- ▶ Le management et les relations de travail : nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs, reconnaissance, rémunération, justice organisationnelle ;
- ▶ La prise en compte des valeurs et attentes des salariés : développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conflits d'éthique ;
- ▶ Les changements du travail : conception des changements de tout ordre, nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations...

Au cœur des politiques RH et des relations sociales, la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration des conditions de vie au travail sont des problématiques qui répondent à des multiples exigences humaines et organisationnelles ainsi qu'économiques et techniques. La qualité de vie au travail propose un cadre de référence qui exige de ne pas chercher de nouvelles normes à évaluer, de nouveaux indicateurs à collecter mais au contraire, oriente la réflexion sur de nouvelles approches et méthodes pour les acteurs RH sur la performance organisationnelle. Les travaux conduits par la Haute Autorité de santé HAS en lien avec l'Anact ont ouvert cette voie sur ce que d'aucuns qualifient le management du travail⁴⁰ qui allie dans un chainage vertueux les conditions de vie au travail, la prévention des risques psychosociaux, la qualité de vie au travail et la performance organisationnelle.

Les évolutions réglementaires récentes s'inscrivent dans la reconnaissance de cette dynamique proactive désormais incontournable en management.

1. Bilan des mesures mises en œuvre dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie au travail

L'émergence puis l'institutionnalisation au sein des organisations de la thématique sur les conditions de vie a connu une évolution dans le temps. La perception de la problématique

³⁹ ARNAUD Nicolas (dir.), nouveaux enjeux de la GRH/pratiques actuelles et études de cas, éd. Ellipses, 2013, p.36

⁴⁰ Haute Autorité de santé, la certification, la qualité des soins et la qualité de vie au travail, novembre 2013

CVT trouve son origine dans le décret du régime de Vichy du 4 août 1941 qui institue les premiers comités d'hygiène et de sécurité. Les lois Auroux qui succèdent à la réglementation d'après la guerre (1947) relative à la création de la médecine de travail et à l'élargissement des compétences des comités d'hygiène et de sécurité⁴¹ modifient le Code du travail de l'époque dans une proportion d'environ un tiers et introduisent les principales innovations suivantes :

- L'encadrement du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise et du règlement intérieur, au moyen notamment de l'interdiction de toute discrimination : « aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou de ses convictions religieuses » (loi du 4 août 1982).
- La création d'un droit d'expression **des salariés sur leurs conditions de travail** (loi du 4 août 1982).
- L'attribution d'une dotation minimale de fonctionnement au comité d'entreprise égale à 0,2 % de la masse salariale brute (loi du 28 octobre 1982).
- L'instauration d'une obligation annuelle de négocier dans l'entreprise, sur les salaires, la durée et l'organisation du travail (loi du 13 novembre 1982).
- La création du **comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail** (CHSCT), qui fusionne et remplace le comité d'hygiène et de sécurité et la commission d'amélioration des conditions de travail, qui existaient précédemment (loi du 23 décembre).
- L'instauration d'un droit de retrait du salarié en cas de situation de danger grave et imminent (loi du 23 décembre 1982).

Actuellement, le cadre relatif aux conditions de vie au travail repose sur des sources à la fois communautaire et interne. Au plan interne, il s'agit principalement des lois n° 83-634 du 13 juillet 1983 et n° 84-53 du 26 janvier 1984 ainsi que l'article R. 4121-1 du Code du travail. Il y a lieu d'indiquer également la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002. Du point de vue réglementaire, les normes sur les RPS sont portées notamment par les instruments ci-après: l'Accord national interprofessionnel sur le stress de 2008, le plan d'urgence sur la prévention du stress en 2009, l'Accord interprofessionnel sur la prévention du harcèlement et des violences au travail, le plan santé travail, le protocole d'accord relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique signé le 22 octobre 2013 avec les partenaires sociaux. Ce protocole 22 octobre 2013 stipule entre autres que les employeurs publics devront

⁴¹Il s'agit de la loi n° 82-689 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise (promulguée le 4 août 1982), de la loi n° 82-915 relative au développement des institutions représentatives du personnel (promulguée le 28 octobre 1982), de la loi n° 82-957 relative à la négociation collective et au règlement des conflits du travail (promulguée le 13 novembre 1982), et enfin de la loi n° 82-1097 relative aux comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (promulguée le 23 décembre 1982).

s'engager à mener des politiques contribuant à supprimer ou, à défaut, à réduire les tensions au travail et les exigences émotionnelles qui pèsent sur les agents publics. Sur le plan communautaire, la réglementation repose sur l'accord européen du 15 décembre 2006 et les normes produites dans le cadre de l'Agence européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Ces normes reposent sur quatre axes concourant au projet d'amélioration des conditions de vie au travail.⁴²

De la revue de ces différents instruments juridiques, il appert que l'amélioration des conditions de vie au travail renvoie à des questions d'ordre sociétal et organisationnel structurées au tour des idées préconisées en matière de lean management⁴³. Les principes à la base de la démarche sur la qualité de vie au travail ont une filiation avec les problématiques de management se rapportant à la performance de la GRH.

1.1. Les objectifs de la prévention des risques socioprofessionnels

La mise en place d'actions efficaces de prévention des RPS contribue potentiellement à la structuration de la performance globale des organisations tant du secteur public que privé. La participation des salariés et la prise en compte du bien-être au travail répondent aux enjeux de la performance. La prévention des RPS s'articule autour des objectifs suivants:

- L'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail;
- Le maintien de la performance du service public;
- La lutte contre la précarité de l'emploi;
- Le maintenir du dialogue social;
- L'accompagnement de l'évolution des compétences et des métiers;
- La mise en œuvre des formations qualifiantes aux agents.

1.2. Les principes fondateurs des risques socioprofessionnels

La prégnance des risques socioprofessionnels n'est plus à démontrer. Par-delà cet encrage, la problématique des risques socioprofessionnels conduit à repenser les modes de structuration organisationnelle et les processus managériaux de contrôle et d'évaluation. En effet, les processus de GRH font face à des nombreux risques dont les uns sont subis par les salariés et générés par les organisations à côté d'autres qui mettent en mal le fonctionnement

⁴² Source: Accord cadre de la ville de Grenoble sur la qualité de vie au travail, février 2014, p.2-4

⁴³ Le lean management est une démarche développée au Japon qui recherche la performance par l'amélioration continue et l'action sur les principales sources de gaspillage notamment la production défectueuse et les mouvements inutiles. Voir à ce sujet MONTREUIL Elodie, prévenir les RPS, des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail, éd. DUNOD, 2014, p. 3

des organisations du fait des comportements malveillants des salariés⁴⁴. Le champ des risques socioprofessionnels est particulièrement intéressant à cet égard en ce qu'il illustre les conséquences au plan managérial de la dégradation de vie au travail et les leviers d'action possibles à mettre en œuvre en partant des dispositifs de gestion des ressources humaines.

Au plan managérial, les principes de prévention sont libellés comme suit:

- Eviter les risques afin de supprimer le danger ou l'exposition (cas de désamiantage) ;
- combattre les risques à la source(formulation des actions de formation) ;
- Adapter le travail à l'homme ;
- Tenir compte de l'évolution de la technique ;
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qu'il est moins ;
- Planifier la prévention ;
- Donner la priorité aux mesures de protection collective ;
- Donner des instructions appropriées aux agents.

La démarche de prévention des RPS qui est au cœur de la transformation du monde du travail est de plus en plus marquée par l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail, l'évolution des pratiques managériales, l'individualisation des objectifs et l'intensification du travail. Cette approche mobilise plusieurs acteurs dont la démarche s'inscrit dans une logique participative associant des salariés au recensement des risques et à la description des situations de travail entraînant l'exposition aux risques⁴⁵.

1.3. Les acteurs de la prévention

Comme le souligne Elodie MONTREUIL(2013), le caractère plurifactoriel des risques psychosociaux implique la mobilisation d'acteurs internes et externes à l'entreprise qui permette de réunir d'un point de vue disciplinaire différents champs de compétences. La mise en évidence du caractère potentiellement pathogène des organisations assigne aux hommes RH une fonction de régulation des risques dont la prise en compte interroge la place et le rôle des salariés, des dirigeants et des représentants du personnel dans cette régulation.⁴⁶

Globalement, les acteurs clés de la prévention sont les suivants:

- l'assistant de prévention (contribue à l'analyse de la situation de l'organisation pour favoriser la mise en place d'une politique de prévention) ;

⁴⁴ LASSANGE Marc et al., "risques et RH", in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, op.cit., 2013, p.1352-1357. On peut citer les cas de affaires Kerviel, des suicides à France Telecom et du naufrage du ferry dans les eaux sud coréennes.

⁴⁵DGFIP, document sur la sensibilisation aux risques professionnels, septembre 2013

⁴⁶ SARAZIN Béatrice, les promesses de la qualité de vie au travail, in Revue de la qualité de vie au travail, n° 347 Janvier/Février 2013, Bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de vie au travail, p. 2-3

- le Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (intervient dans tout ce qui touche à la santé, la sécurité et les conditions de travail au sein des organisations);
- l'inspecteur de santé et sécurité au travail ;
- le médecin de prévention ;
- l'ergonome.

Cette multiplicité d'acteurs devrait être perçue comme un atout, mais relève avant tout de la difficile mise en place de la gestion quotidienne d'une approche intégrée de la prévention au sein des organisations⁴⁷. Les problématiques de travail étant très imbriquées l'une dans l'autre, la démarche de prévention des RPS dont la dynamique interroge l'histoire de l'entreprise et des salariés impose la mise en œuvre d'un processus général de prévention à trois niveaux: un niveau primaire qui consiste à combattre les risques à la source, un niveau secondaire qui relève de la gestion individuelle des RPS et enfin un niveau tertiaire qui relève de la prise en charge des salariés en souffrance et a pour vocation d'apporter une réponse d'urgence pour éviter des dégradations irréversibles.⁴⁸

Dans le contexte spécifique d'une administration fiscale, la mise en place d'une démarche de qualité de vie au travail qui va de la prévention des RPS à l'amélioration des conditions de vie au travail est une nécessité au regard de la dimension de performance globale qu'elle intègre. Une telle démarche permet dans le contexte de la gestion publique l'amélioration de la gestion administrative des impôts et des recettes nationales, elle est susceptible d'assurer une plus grande prévisibilité du financement du développement national du fait d'une mobilisation plus accrue des ressources fiscales qu'elle induira.⁴⁹ Dans un contexte d'inadéquation des moyens mobilisés par les services fiscaux par rapport aux missions régaliennes qui leur sont dévolues, les administrations fiscales pourront de manière utile mobiliser les outils RH qu'implique la démarche d'amélioration des conditions de vie au travail par la prévention des RPS. Le cas de La Direction générale des Finances publiques est assez éloquent. Celle-ci s'est engagée depuis 2008 dans une ambitieuse politique d'amélioration des conditions de vie au travail par le biais d'une démarche qui irrigue tant l'environnement que l'organisation du travail.

Nonobstant la pression statistique et une conception productiviste des prestations exprimée par les agents et cadres, la trajectoire affichée est l'instauration, au travers des objectifs de soutenabilité et des indicateurs de performance sociale, d'un dialogue de

⁴⁷ HELLEMANS Catherine et VAN DE LEEMPUT Cécile, "stress et mal-être", in Encyclopédie de la gestion des ressources humaines, op.cit., p. 1434

⁴⁸ MONTREUIL Elodie, op.cit., p. 30

⁴⁹ CHAMBAS Gérard (dir.), op.cit., 2005, p. 193

performance globale structuré sur la préservation de la qualité du service rendu aux contribuables et des conditions de vie au travail.

2. La démarche de la DGFIP: Une appropriation inégale du plan d'action d'amélioration des conditions de vie au travail

La création de la direction générale des finances publiques (DGFIP) en 2008 s'est concrétisée par la fusion de deux anciennes directions historiques du ministère des Finances – celles des impôts et de la comptabilité publique – qui avaient chacune un métier, un mode de management et une culture propres. Cette fusion progressive qui s'achèvera en 2011 a été accompagnée par un processus de médiation pour l'amélioration des conditions de vie au travail comprenant notamment la mise en place d'"espaces de dialogue" (EDD). Il s'agit de groupes d'expression libre des agents de la DGFIP sur ces conditions. Ce dispositif méthodique, expérimenté dans six départements, a été généralisée à l'ensemble d'entre des services régionaux et départementaux

La Direction Générale des Finances Publiques s'est inscrite dans une démarche de mise en œuvre, dans le cadre du schéma stratégique de gestion des ressources humaines, d'un plan d'action sur les conditions de vie au travail par la prévention des risques professionnels. Il s'agit notamment dans ce cadre de permettre à la DGFIP d'être plus performante grâce notamment au développement du potentiel de chacun et d'accompagner les changements organisationnels et culturels induits par les réformes. En ce qui concerne les risques liés à l'organisation du travail, cette démarche s'est traduite par des améliorations des conditions thermiques, ergonomiques et matérielles. Cependant, en ce qui concerne les risques psychosociaux, quelques difficultés demeurent, aggravées par des plans de suppressions de postes et des réductions des moyens dans un contexte budgétaire assez contraint.

La stratégie adoptée de GRH par l'amélioration des conditions de vie au travail à travers la prévention des risques psycho-sociaux est un outil RH pertinent et structurant, à côté d'autres comme la gestion des effectifs et des compétences...Comprendre le vécu du travail des salariés suppose donc intégrer le sentiment d'efficacité professionnelle à la fois au vu des contraintes du métier, mais également des ressources personnelles dont ils sont dépositaires pour répondre aux exigences du travail⁵⁰. Le processus engagé par la Direction Générale des Finances Publiques d'amélioration des conditions de vie au travail s'inscrit dans une démarche de traduction des mesures légales et réglementaires internes et

⁵⁰ CAU-BAREILLE Dominique, "la souffrance psychique des enseignants, trop souvent liée à leurs conditions de travail", in **Actions santé**, magazine trimestriel d'éducation pour la santé, n° 183, mars 2014, p. 11

communautaires. Il entre dans le cadre du positionnement de l'Administration fiscale dans sa posture d'acteur essentiel de la trajectoire, dans le contexte de l'effort collectif, du rétablissement des finances publiques⁵¹.

L'enjeu pour la DGFIP, à la suite d'autres organisations et structures publiques, est de passer d'une gestion de personnel à une gestion des ressources humaines, d'une gestion quantitative à une gestion qualitative. La prise en compte des aspects humains, à travers la mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de vie au travail, s'inscrit dans la modernisation de la fonction RH. En évitant les dysfonctionnements internes, l'amélioration des conditions de vie au travail participe directement à la réduction de l'absentéisme, du présentéisme, des phénomènes de désengagement au travail et des conflits. Par le biais des conditions de vie au travail, la qualité du travail est renforcée⁵².

A la suite des acteurs de prévention, de nombreuses interrogations demeurent. Il s'agit des questionnements sur les pratiques idoines à mettre en œuvre:

- Comment fédérer davantage les agents à la démarche de prévention dans un contexte de sanctuarisation de tout ce qui touche la vie privée;
- Quels outils méthodologiques utiliser pour évaluer de manière pertinente les risques psychosociaux?

2.1. Les outils du plan d'amélioration des conditions de vie au travail et leur opérationnalisation

Les outils RH permettant la mise en œuvre à la DGFIP du processus d'amélioration des conditions de vie au travail CVT sont les suivants:

- Le déploiement du document unique d'évaluation des risques professionnels DUERP;
- La valorisation et la professionnalisation des fonctions d'assistant de prévention chargé de la mise en œuvre de la politique de santé et sécurité au travail;
- La mise en place des espaces de dialogue (EDD);
- La rédaction d'un guide de prévention des risques psychosociaux;
- La mise en œuvre du tableau de veille sociale TBVS;
- L'élaboration d'un véritable socle de formation aux conditions de vie au travail.

L'amélioration des conditions de vie au travail par la prévention des risques psychosociaux est désormais un enjeu stratégique de management et sa filiation aux

⁵¹ BEZARD Bruno, Stratégie de confiance, DGFIP, Publications officielles, Intranet Ulysse, rubriques Actualités.

⁵² Direction Générale des Finances Publiques, Initiation aux CVT, Module stagiaire 40514 FS, Ecole nationale des finances publiques, documents mis à jour selon la législation en vigueur en janvier 2013, p.1

problématiques majeures de management s'impose désormais. La haute hiérarchie est d'ailleurs particulièrement mobilisée sur ces thèmes. Il demeure cependant que le travail et sa qualité ont été un sujet longtemps peu pris en compte en tant que tel dans l'administration, à la fois par les directions et les organisations syndicales, bien que pour des motifs distincts. La conception du travail a dans l'administration des spécificités marquées. Elle est structurée selon une logique de mission où le travail est évalué par rapport aux objectifs fixés au service public.

Les agents, enfin, ne cessent de faire référence au service de l'utilisateur et de souligner comment les exigences de productivité entrent en contradiction avec les principes du service public. De même, ils craignent de mettre en péril le principe d'égalité fiscale en appliquant les nouvelles modalités de travail sur une base de contrôle aléatoire ou de choix de tâches par priorisation, qui implique l'abandon des autres et souvent une perte de qualité du service rendu aux particuliers comme aux entreprises⁵³.

2.2. La valeur ajoutée de la démarche CVT en matière de performance organisationnelle

Au cœur des politiques de RH, l'amélioration des conditions de vie au travail et la qualité de vie au travail sont des enjeux majeurs qui répondent à des multiples exigences humaines et organisationnelles, économiques et opérationnelles. L'amélioration des conditions de vie au travail par la prévention des risques psychosociaux s'insère dans une démarche qualité de gestion des ressources humaines.

Prévenir les risques psychosociaux, c'est contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Comme le notent Alain LABRUFFE et Nathalie DESCAMPS(2013), le côté bénéfique s'édifie en opposition aux RPS. Construire la qualité de vie au travail s'inscrit dans une perspective économique et managériale.⁵⁴

2.3. La pertinence des processus RH par rapport aux enseignements tirés de la mise en œuvre et de l'exploitation du Document unique d'évaluation des risques professionnels DUERP

Le DUERP permet de lister et de hiérarchiser les risques pouvant nuire à la sécurité de tout salarié et de préconiser des actions visant à les réduire voire à les supprimer. L'objectif du DUERP est de prévenir les risques et de définir un programme d'actions de prévention (le

⁵³ GROSCLAUDE Jacques et MARCHESSOU Philippe, procédures fiscales, 7ème éd., Dalloz, Novembre 2013, p. 183-185

⁵⁴ HELLEMANS Catherine et VAN DE LEEMPUT Cécile, "stress et mal-être", in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie de la gestion des ressources humaines, op.cit., p. 1438

programme annuel de prévention) découlant directement des analyses et évaluations qui auront été effectuées. A travers les actions correctrices qu'il implique, le DUERP permet d'améliorer les conditions d'exercice du travail résultant notamment des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail, favorisant ainsi le sens donné à celui-ci et donc d'accroître la performance collective de l'organisation et sa compétitivité par chacun des acteurs. Autrement dit, la remontée (reporting) des risques psychosociaux à travers le DUERP conduit à la construction de la qualité de vie au travail en conciliant à la fois l'amélioration des conditions de vie au travail pour les salariés et la performance globale. La qualité de vie résulte de la mise en place des conditions favorables à son éclosion et à son maintien, et constitue le côté pile d'une même réalité organisationnelle⁵⁵.

3. Le contexte de l'administration fiscale congolaise

La mise en place d'un système de fonctionnement de l'administration publique est l'un des principaux défis de développement en République Démocratique du Congo.⁵⁶ Durant des années, le système du service public a été négligé, sa réglementation et ses procédures ignorées au point qu'il dysfonctionne presque totalement. Plusieurs insuffisances sont à déplorer qui empêchent l'administration publique d'être opérationnelle : (i) un cadre juridique obsolète et fractionné ; (ii) l'absence d'un système de gestion des RH pour les fonctionnaires ; (iii) un service public gonflé et vieillissant ; et (iv) une grille des salaires opaque et inéquitable. Réunis, ces problèmes constituent des contraintes systémiques sur l'organisation et la capacité institutionnelle, faisant obstacle à la fourniture des services publics pertinents. L'instauration de processus élémentaires pour le bon fonctionnement du service public est cruciale non seulement en termes de budget (la masse salariale représente environ 45 pourcent des dépenses totales) mais aussi pour garantir une meilleure fourniture de services aux citoyens. Une faiblesse fondamentale de l'administration fiscale congolaise est, à l'exemple des administrations fiscales et douanières des pays africains, la difficulté à mettre en place des services centraux performants qui reposent sur la recherche de la performance organisationnelle et la promotion de l'éthique.⁵⁷ L'administration fiscale congolaise est confrontée pour l'ensemble les principales faiblesses de l'administration publique congolaise dont elle est partie intégrante: (i) une gestion des ressources humaines déficiente (rémunération, formation, mobilité);(ii) un contexte de travail peu stimulant (cadre et moyens

⁵⁵ LABRUFFE Alain et al., op.cit., 2013, p. 223

⁵⁶ NINTUNZE Dieudonné et al., "Cadrage macroéconomique en provinces", in Résilience d'un géant africain, accélérer la croissance et promouvoir l'emploi en RDC, ouvrage collectif édité par Johannes HERDESCHEE, Daniel MUKOKO SAMBA et Moïse TSHIMENGA, Médiaspaul, 2012, p. 269

⁵⁷ Gérard CHAMBAS (dir.), Afrique du Sud au Sahara: mobiliser des ressources fiscales pour le développement, éd. ECONOMICA, 2005, p.149

de travail, incitations); (iii) des services privés de leur gestion budgétaire et de leur gestion des ressources humaines; (iv) des cadres organiques peu fonctionnels; (v) l'apparition d'une administration parallèle de cabinets ministériels ayant pour effet d'avoir amputé l'administration régalienne d'une partie de ses prérogatives et créé un déséquilibre entre missions de principe et capacités humaine et financière.

Dans son chapitre relatif à l'administration publique, le Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté résume les tares de l'administration congolaise : « l'inadaptation et l'anachronisme des textes légaux et réglementaires régissant le personnel de l'Etat et du régime de protection sociale, l'inadéquation des missions, des structures, des emplois et des effectifs, la non-maîtrise de la masse salariale, le vieillissement et le manque de qualification du personnel de l'Etat, la non observance d'éthique professionnelle, l'obsolescence du système de suivi de la carrière des agents de l'Etat, l'absence d'une politique de rémunération cohérente et attractive ainsi que des avantages sociaux »⁵⁸.

Le principal défi a trait à l'engagement de la réforme de la fonction publique et de l'administration dans les environnements où la gouvernance est la plus faible. En effet, l'administration centrale fait montre de peu de capacité de gestion interne : les principales mesures relatives au personnel, comme le recrutement, la sélection et le licenciement, reposent rarement sur le mérite et la performance ; les conditions d'emploi et la rémunération ne sont pas assez attrayantes pour faire en sorte que l'administration publique soit capable de soutenir efficacement la compétition pour les ensembles de compétences rares dont elle a besoin, sans recourir à des compléments financés par des sources extérieures en ce qui concerne les postes privilégiés ; le régime de rémunération du secteur public n'est pas en mesure de fournir des incitations à l'effort au sein de la fonction publique.⁵⁹

La structure complexe de la fonction publique dans son ensemble a été perturbée par plusieurs décennies de crise. Cette déréliction s'est traduite au sein de l'administration fiscale congolaise par l'absence d'un processus de gestion des ressources humaine et plusieurs dysfonctionnements en terme de qualité de vie au travail.⁶⁰ Ces tares requièrent la réforme de l'administration publique congolaise. Il s'agit dans l'effort prôné de rationalisation de l'organisation et du fonctionnement de l'administration publique d'opérer la rupture managériale, c'est à dire de passer de la gestion du personnel à la gestion des ressources

⁵⁸Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté. Deuxième génération. 2011-2015, Volume 1, (Ministère du Plan – RDC), octobre 2011, p. 14

⁵⁹ Groupe de la Banque Mondiale, critères de la CPIA de 2011, p. 49

⁶⁰ République Démocratique du Congo, Ministère de la Fonction Publique, note de cadrage: vision, politique et stratégie de la réforme de l'administration publique en RDC, modalités de mise en œuvre, 2013, p.7

humaines avec une centralité sur la problématique de la performance organisationnelle structurée sur le bien être au travail et la qualité de vie au travail.

3.1. Le contexte pays: une trajectoire stratégique d'amélioration des conditions de vie au travail à construire

Le développement durable de nos sociétés dans une économie mondialisée et globalisée interroge les modes de gestion des organisations confrontées à des enjeux nouveaux qui appellent à une prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale. Dans un contexte de dégradation des conditions de travail et de pénibilité au travail, une organisation du travail prenant pleinement en compte les aspects humains de la qualité de vie au travail devra être désormais la règle dans l'administration fiscale congolaise.⁶¹ Cette démarche participe à la mise en œuvre de la politique fiscale, elle pourra contribuer à la réorganisation et à la clarification des responsabilités en matière d'amélioration des services et prestations aux contribuables, de renforcement du civisme fiscal et de poursuite des efforts de modernisation par la simplification des procédures et l'introduction des télé procédures grâce aux applications que permettent les nouvelles technologies de l'information et de la communication.⁶²

3.2. L'adaptation de la GRH face au défi de mobilisation des ressources publiques

Face aux contraintes soulignées, il apparaît nécessaire pour l'administration fiscale congolaise, si elle entend être performante et assurer la mobilisation des ressources publiques, de conduire un processus de changement aux fins de bâtir un dispositif institutionnel qui normalise dans une démarche de qualité dite de 5^{ème} génération de différents process RH c'est à dire en intégrant les normes et les procédures, l'amélioration continue, le développement durable des RH, le recrutement des personnels sur la base des outils IRH (description des postes, évaluations des compétences).⁶³ Cette approche suppose de repenser la GRH non plus comme une soupape mais comme un levier d'anticipation. L'amélioration de la performance suppose une lecture critique des indicateurs capables d'identifier et de construire ceux qui peuvent constituer de véritables leviers de modernisation.⁶⁴

3.2.1. Un axe fort: la professionnalisation de la GRH par la mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de vie au travail

⁶¹ BELLO Pascal , stratégie et RSE, éd. DUNOD, 2014, p.72

⁶² Sous la direction de Gérard CHAMBAS, op.cit.,2005, p.146

⁶³ Nous tirons cette terminologie des auteurs Alain LABRUFFE et Nathalie DESCAMPS(2013) qui préconisent par ailleurs un ensemble d'outils RH à mettre en œuvre en GRH et en management des compétences.

⁶⁴ Rapport de M. François CORNUT-GENTILE, Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs, p. 54

La culture de la performance en matière de mise en œuvre des politiques publiques ainsi que le passage dans le cadre de la gestion publique à un mode de management axé sur les résultats, impliquent à faire évoluer la gestion des ressources humaines au sein de l'administration fiscale congolaise confrontée à des problématiques organisationnelles qui nuisent à sa performance. Les crises d'aujourd'hui parmi lesquels on compte les faiblesses des capacités administratives disponibles et les défis de demain-financement des objectifs du Millénaire pour le développement- auxquelles s'ajoutent comme le souligne Françoise CHEVALIER (2013) les contraintes de la nouvelle modernité (accélération des progrès technologiques et le développement des systèmes de l'information et de la communication), postulent une nouvelle gestion des ressources humaines qui se professionnelle et intègre l'approche de la qualité de vie au travail. Cette dernière regroupe des dispositions récurrentes déclinant une organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de vie au travail et la performance globale.

Pour mieux orienter ces efforts, l'administration fiscale congolaise devra s'assurer que les objectifs organisationnels de performance sont bien compris et suivis au sein de différents strates des services fiscaux. Ceci implique une professionnalisation de la GRH. Dans cette démarche, le management des ressources humaines doit avoir pour objectif d'atteindre l'avantage compétitif grâce au déploiement stratégique d'une force de travail fortement impliquée et compétente en utilisant des appareillages de RH innovants et des schémas d'implication des agents: accord intra organisationnel sur la qualité de vie au travail, conduite des réunions d'équipe, entretien d'évaluation et performance, fixation d'objectifs, création des cercles de qualité, gestion des rémunérations liées à la performance...⁶⁵

3.2.2. Les leçons tirées de la modernisation de la GRH à la DGFIP: la prise de conscience croissante de l'importance des conditions de vie au travail.

Dans le contexte de la mise en œuvre de LOLF, des programmes de modernisation ont été mis en œuvre qui ont profondément modifié le fonctionnement des services et la gestion des ressources humaines. Le plan de modernisation s'est traduit à la DGFIP par l'amélioration de la qualité des prestations aux usagers. A une conception d'administration régaliennne, s'est substituée une nouvelle culture managériale qui place les relations avec les usagers au cœur des préoccupations managériales. La performance ne s'apprécie plus seulement à l'aide d'objectifs d'efficacité et d'efficience, mais également est désormais liée à la qualité de la

⁶⁵ STOREY John, "Légitimité stratégique de la GRH", in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, op.cit., éd. Vuibert, 2012, p. 1420-1421

prestation et à la satisfaction des usagers.⁶⁶ Cette modernisation a été accompagnée par la mise en place d'un plan d'action et d'amélioration des conditions de vie au travail. Concrètement, elle s'est traduite par le déploiement dans l'ensemble du réseau de la DGFIP des dispositifs institutionnels qui contribuent, grâce à l'attention portée sur les conditions de vie au travail, à la performance durable et globale. Il s'agit de la mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels, les espaces de dialogue et du tableau de veille sociale. Les espaces de dialogue offrent aux agents et cadres la possibilité de s'exprimer sur l'organisation de la vie quotidienne au travail et permettant de proposer des pistes de solution. Le tableau de veille sociale enregistre l'évolution de différents "marqueurs" dans les conditions de vie au travail. Il permet de repérer et d'évaluer en amont les éventuelles situations des risques professionnels. De la sorte, il contribue à enrichir le dialogue social en offrant à tous les acteurs un constat partagé sur les conditions de vie au travail ainsi que sur les relations socioprofessionnelles et par la suite, à définir les mesures à mettre en œuvre.⁶⁷ Comme le souligne Bruno BEZARD, la DGFIP à travers le plan d'amélioration des conditions de vie au travail a pu tracer de nouvelles perspectives pour les métiers, les missions, les modes de travail enracinés dans une culture commune fondée sur des valeurs partagées et de fixer un nouveau cap stratégique.⁶⁸

En effet, aux fins de donner un sens à la contribution de la solidité financière des institutions publiques, l'administration fiscale est appelée à construire et à définir une trajectoire d'adaptation et de modernisation de la GRH.

3.2.3. Les transpositions de la démarche de la DGFIP pouvant contribuer à la performance de la GRH dans l'administration fiscale congolaise

Une mobilisation adéquate des ressources fiscales détermine efficacement l'intervention des pouvoirs publics en matière de financement des politiques publiques notamment en ce qui concerne les pays en voie de développement, dans le cadre de stratégies de réduction de la pauvreté.⁶⁹ Pour y parvenir, l'effort d'adaptation des législations est donc nécessaire tout comme l'amélioration des conditions de vie au travail. Sont également déterminantes, l'approche qualité de vie au travail ainsi que l'application de procédures et de méthodes administratives adaptées⁷⁰. Par ailleurs, l'efficacité du système de mobilisation des ressources

⁶⁶ NOGUERA Florence, la nouvelle gestion publique à GRH: cas de la Direction générale des impôts, *ESKA/Revue de gestion des ressources humaines*, 2010/4- n° 78, p.32-33, article disponible sur www.cairninfo/revue-de-gestion-des-ressources-humaines, 2010

⁶⁷DGFIP, Rapport d'activités 2012, disponible sur la plateforme Ulysse

⁶⁸ Bruno BEZARD, Introduction à la présentation du rapport d'activités 2012, voir sur Ulysse la plate forme documentaire de la DGFIP.

⁶⁹ Gérard CHAMBAS, op.cit., 2005, p.37

⁷⁰ Gérard CHAMBAS, op.cit., 2005, p.3

publiques dépend étroitement de la performance de l'administration fiscale. La trajectoire stratégique de la DGFIP construite notamment sur le plan d'amélioration des conditions de vie au travail et de la qualité de vie au travail le démontre.

Cet outil de gestion des ressources humaines constitue un axe majeur de politique RH susceptible de dégager des orientations dans la définition de méthodes pertinentes d'administration permettant de relever le défi de la gestion efficiente des systèmes fiscaux et de bâtir une fiscalité adaptée aux enjeux du développement et de la reconstruction de la République Démocratique du Congo.⁷¹

⁷¹ Gérard CHAMBAS, *op.cit.*, 2005, p.3

CONCLUSION GENERALE

D'après Pierre BAUBY(1998), "l'action de l'Etat comprend les différents moyens de financement public ci-après: la politique monétaire, les aides ou soutiens aux investissements, aux grands projets et aux secteurs en difficulté, aux exportations, les lois de programmation qui comportent, à la différence du budget, des engagements pluriannuels, la tutelle étroite, exercée notamment par le Ministère des Finances, par le biais de dotation en capital, incitations fiscales et financières".⁷²

L'administration fiscale se situe au cœur de ces dispositifs de financement des politiques publiques. Son importance indéniable dans la couverture des besoins de financement interroge son efficacité. La performance de son action influe de manière significative sur les capacités et les marges financières qu'elle bâtit au profit des pouvoirs publics à offrir, dans le cadre d'une gouvernance renforcée, les biens publics socialement nécessaires. Cette performance exige en corollaire une gestion publique transparente, efficace dédiée au service de la lutte contre la pauvreté.⁷³

Plus spécialement pour les économies africaines comme celle de la République Démocratique du Congo en proie à des faiblesses des paramètres budgétaires et exposées sous l'influence de nouveaux prêteurs internationaux,⁷⁴ à des risques de ré-endettement après les annulations des dettes, s'impose la définition des politiques et des méthodes d'organisation administrative permettant aux administrations fiscales d'être performantes. L'intérêt de concevoir de nouvelles pratiques de GRH qui attestent de la centralité de la qualité de vie au travail est d'accroître les recettes fiscales de manière à préserver l'amélioration de la situation financière acquise notamment à l'issue des processus contraignants d'atteinte du point d'achèvement dans le cadre de l'initiative PPTE.⁷⁵ Comme le note Patrice KITEBI (2013), la solidité financière de la RDC dépend donc de la capacité du système fiscal à mobiliser des recettes publiques en mesure de couvrir les dépenses courantes et d'investissement.⁷⁶

Une telle action implique pour l'administration fiscale congolaise la mise en place d'une bonne gestion des ressources humaines qui aura des conséquences directes sur la performance en termes de mobilisation des recettes fiscales, l'ambiance du travail, la fidélisation et la motivation des agents. En effet, parler des ressources humaines n'est pas considérer

⁷²Pierre BAUBY, reconstruire l'action publique, services publics, au service de qui?, éd. Syros, 1998, p. 118

⁷³ Gérard CHAMBAS, op.cit., p.2

⁷⁴ Emmanuel ROCHER, les risques de ré-endettement des pays en développement après les annulations des dettes, in Bulletin de la Banque de France, n° 157, Janvier 2007, p.35

⁷⁵ L'amélioration du profil de risque de la RDC est reflétée par l'évolution de la note souveraine évaluée par l'agence Moody's en mars 2013.

⁷⁶ Patrice KITEBI(Ministre délégué aux Finances RDC), Mot de présentation de la notation de Moody's Investor service, sept 2013, in www.softline.net, page éditée le 21 sept. 2013.

uniquement que les hommes sont des ressources mais que de surcroît les hommes ont des ressources (des compétences, du potentiel) dont il faut entretenir la motivation à travers des outils RH d'adaptation du travail, d'amélioration des conditions de vie au travail et de bien-être au travail: réaménagement des postes, aménagement des temps du travail, tableau de veille sociale, prévention des risques psychosociaux, sécurité au travail, modification de l'environnement physique par l'intervention ergonomique, formation continue...⁷⁷

Comme le souligne Gérard LELARGE (2014), les organisations qui pratiquent un management des ressources humaines jugé satisfaisant par l'ensemble des salariés offrent un meilleur retour sur investissement. Le capital humain constitue un élément essentiel de rentabilité et de performance sociale et globale.⁷⁸

Il ressort de cette étude qu'une diversité d'outils RH destinés à gérer les ressources humaines de la façon la plus rationnelle, efficiente et objective existent et sont mobilisables par les instances managériales. Nous avons mis en exergue dans le contexte de cette recherche la structuration de la GRH sous l'angle de l'amélioration des conditions de vie au travail et de la qualité de vie au travail à partir d'une démarche déclinée à la DGFIP. Ces outils RH sont à la pointe de l'enjeu de la performance globale et durable de l'administration fiscale congolaise en raison de la participation des agents qu'ils visent et de la prise en compte du bien être au travail qu'ils postulent et sous-tendent.

Au cœur de la qualité de vie se croisent les dimensions suivantes à la base de la mise en œuvre d'un cercle vertueux du management: la qualité des relations sociales et de travail ainsi que de l'environnement physique, la qualité du contenu et de l'organisation du travail, les possibilités de réalisation et de développement professionnels (formation, acquis de l'expérience, développement des compétences), conciliation entre vie privée et vie professionnelle.⁷⁹ L'amélioration des conditions de vie au travail et la qualité de vie sont des composantes essentielles de la refondation de l'administration fiscale congolaise dont l'action doit évoluer en permanence, qualitativement et quantitativement, pour répondre aux besoins de financement de l'État et des contribuables qu'elle gère.

De ce fait, l'administration fiscale a un rôle essentiel à jouer pour l'efficacité des politiques publiques, elle se doit d'être exemplaire en terme de gestion des ressources humaines, tout laxisme dans son management concourt à délégitimer l'action publique et à compromettre la fourniture des biens publics essentiels.⁸⁰

⁷⁷ Gérard LELARGE, gérer les ressources humaines, finalités, actions, outils, éd. Franel, 2014, p. 41-47

⁷⁸ Gérard LELARGE, op.cit., 2014, p. 21

⁷⁹ Michel WEILL, la qualité de vie au travail: l'affaire de chacun, le bien être de tous, Travail et Changement, bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions au travail, n° spécial, mai/juin 2007, p.2

⁸⁰ Pierre BAUBY, op.cit., éd. Syros, 1998, p. 172

Références bibliographiques

I. Livres

1. ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012, 2101 pages ;
2. ARNAUD Nicolas (dir.), Nouveaux enjeux de la GRH. Pratiques actuelles et études de cas, Ellipses éd. Marketing, Paris, 2013, 204 pages ;
3. BARABEL Michel, MEIER Olivier, Gestion internationale des ressources humaines, 3^{ème} éd., Dunod, Paris, 2014, 202 pages ;
4. BAUBY Pierre, reconstruire l'action publique, services publics, au service de qui?, Paris, éd. Syros, 1998, 243 pages ;
5. BELLO Pascal, Stratégie et RSE, La rupture managériale, Paris, Dunod, 2014, 178 pages ;
6. BOUVIER Michel, ESCLASSAN Marie-Christine., LASSALE Jean-Pierre, Finances Publiques, Paris, 12^{ème} éd., LGDJ, Lextenso éditions, 2013, 878 pages ;
7. CHAMBAS Gérard (dir.), Afrique au sud du Sahara: Mobiliser des ressources fiscales pour le développement, Paris, Ed. Economica, 2005, 273 pages ;
8. DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique, La gestion des ressources humaines, Paris, Collection REPERES, éd. La Découverte, 2005, 126 pages ;
9. GROSCLAUDE Jacques, MARCHESSOU Philippe, Procédures fiscales, Paris, 7^{ème} éd., Dalloz, 2014, 396 pages ;
10. LABRUFFE Alain, DESCAMPS Nathalie, Optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines. Vers une amélioration du potentiel humain, La Plaine Saint-Denis Cedex, Editions Afnor, 2013, 322 pages ;
11. LELARGE Gérard, Gérer les ressources humaines. Finalités, actions, outils, Paris, éd. Afranel, 267 pages ;
12. LETHIELLEUX Laëtitia., L'essentiel de la gestion des ressources humaines 2013-2014, Gualino, Lextenso éditions, 7^{ème} éd., 2013, Paris, 122 pages ;
13. MINTZBERG Henri, Le management, voyage au centre des organisations, Paris, Ed. organisations EYROLLES, 2004, 703 pages ;
14. PICHAULT François, NIZET Jean, Les pratiques de gestion des ressources humaines, conventions, contextes et jeux d'acteurs, Paris, 2^{ème} éd., éd. du Seuil, 2013, 349 pages.

II. Articles

1. ALFIE Ulloa, MARKUS Scheuermaier et BESSAC Claude, Contraintes à la Croissance Economique en République Démocratique du Congo dans Résilience d'un Géant Africain : Accélérer la Croissance et Promouvoir l'emploi en République Démocratique du Congo, Volume I. pp.171-226 ;
2. BOUCHEZ Jean-Pierre; une histoire de la gestion des ressources humaines, in ALLOUCHE José (dir.),Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012,pp. 1296-1302 ;
3. BOUVIER Paul, OMASOMBO TSHONDA Jean et OBOTELA RASHIDI Noël, RDC 2012 : la fracture ? in Conjonctures congolaises 2012. Politique, secteur minier et gestion des ressources naturelles en RD Congo, Cahiers africains n° 82, 2013, p 241-286.
4. BRUNQUEL Christian, CHAMBAS Gérard. et CORNELY Jean-Paul, la modernisation des administrations fiscales, in CHAMBAS Gérard(dir.),Afrique au Sud du Sahara : mobiliser des ressources fiscales pour le développement, Paris, Economica, 2005, pp 193-220.
5. BRUNQUEL Christian, CHAMBAS Gérard., CORNELY Jean-Paul., LIOTET Stéphane. et RIBAUT Didier, Administration de l'impôt : problématique d'ensemble, in CHAMBAS Gérard (dir.),Afrique au Sud du Sahara : mobiliser des ressources fiscales pour le développement, Paris, Economica, 2005, p 144-152 ;
6. CAU-BAREILLE D., la souffrance psychique des enseignants trop souvent liées à leurs conditions de travail, dans Actions santé, magazine trimestriel d'éducation pour la santé, n° 183, mars 2014, pp.11-14 ;
7. CHEVALIER Françoise, L'enseignement de la GRH en questions: pour "un bouquet pédagogique", in ALLOUCHE José (dir.),Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012,pp. 511-515 ;
8. DIETRICH Anne, Critiques de la gestion des compétences, in ALLOUCHE José (dir.)Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012,pp. 236-242 ;
9. HERDESCHEE Johannes, KAI-KAISER Alexander, MUKOKO SAMBA Daniel, Rapport de synthèse, in Résilience d'un Géant Africain : Accélérer la Croissance et Promouvoir l'emploi en République Démocratique du Congo, Volume I. pp.1-92 ;
10. IGALENS Jacques, EL AKREMI Assâad, Audit social, in ALLOUCHE José (dir.)Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris, 3^{ème}éd., Vuibert, 2012,pp. 89-115 ;
11. IGALENS Jacques, EL AKREMI Assâad, Le rapport de développement durable, in ALLOUCHE José (dir.),Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs ,Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012,pp. 383-386 ;
12. IGALENS Jacques, EL AKREMI Assâad, Dave Ulrich: les rôles et les compétences des professionnels RH, in ALLOUCHE José (dir.),Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012,pp. 1985-1988 ;
13. LIVOLSI Laurent, MESCHI Pierre-Xavier, Méthodologie quantitative de la recherche en gestion des ressources humaines, in ALLOUCHE José (dir.),Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012,pp. 907-910 ;

14. LOUART P., Abraham Maslow et Frederick Herzberg: les théories du contenu motivationnel, in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012, pp. 1919-1926 ;
15. NOGUERA F., Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH: cas de la Direction générale des Impôts, in Revue de gestion des ressources humaines, 2010/4, n° 78, pp. 32-58 ;
16. POUGET Michel, Frederik W. Taylor: l'organisation scientifique du travail, in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012, pp. 1973-1978 ;
17. POINT S., RETOUR D., Chronique. Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines: vers une typologie, in Revue de gestion des ressources humaines, 2009/4 n° 74, pp.84-85 ;
18. ROCHER Emmanuel., Les risques de ré-endettement des pays en développement après les annulations de dettes, in Bulletin de la Banque de France, n°157, Janvier 2007, pp. 35-44 ;
19. SAURET J., Efficacité et service à l'administré: les enjeux de l'administration électronique, in Revue française d'administration publique, 2004/2 n° 10, pp. 279-295 ;
20. SANSEAU Pierre-Yves et al., Le DRH au cœur de la crise économique: rôles revendiqués et attentes pour demain, in Management&Avenir, 2013/3, n° 61, pp. 90-90 ;
21. SARAZIN Béatrice, les promesses de la qualité de vie au travail, dans Travail&Changement, Revue de qualité de vie au travail, Bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail, n° 347, janvier/février 2013, pp.2-3 ;
22. SIMONET Véronique, le capital humain, in ALLOUCHE José (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris , 3^{ème} éd., Vuibert, 2012, pp. 236-242 ;
23. STOREY John, La légitimité stratégique de la GRH, in ALLOUCHE José (dir.) Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, Paris 3^{ème} éd., Vuibert, 2012, pp. 1420-1427 ;
24. WEILL Michel, La qualité de vie au travail, in Travail&Changement, Revue de qualité de vie au travail, Bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail, numéro spécial, mai/juin 2007, pp.3-4 ;
25. ZIMMERMAN Bénédicte, "Amartya K. Sen: l'approche par les capacités", in ALLOUCHE José (dir.) Encyclopédie des ressources humaines, théories, instruments, méthodes, auteurs, , Paris, 3^{ème} éd., Vuibert, 2012, pp. 1968-1972;

III. Documents officiels, Rapports et Etudes

III.1. Documents officiels

1. Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté. (RDC). 2005.
2. Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté. Deuxième génération, 2011-2015. (RDC). octobre 2011.

3. Direction Générale des Finances publique, Initiation aux conditions de vie au travail, document produit par l'Ecole nationale des finances publiques, mis à jour selon la législation en vigueur en janvier 2013 ;
4. Direction Générale des Finances publique, sensibilisation aux risques professionnels, module de formation, septembre 2013 ;
5. Direction Générale des Finances publique, stratégie de confiance, 2013-2018.

III.2. Rapports

1. Cour des Comptes, l'organisation territoriale de l'Etat, Synthèse du Rapport public thématique, juillet 2013 ;
2. Bernard PECHEUR, Rapport présenté à Monsieur le Premier Ministre sur la fonction publique, octobre 2013 ;
3. OCDE, Perspectives économiques en 2012. Promouvoir l'emploi des jeunes. 316 pages ;
4. OCDE, Perspectives économiques en Afrique 2008. Développement des compétences techniques et professionnelles. 720 pages.
5. OCDE, Suivi des principes d'engagement international dans les Etats fragiles et les situations précaires. Rapport pays 3 : République Démocratique du Congo., 2010. 50 pages.
6. Rapport de la revue trimestrielle du programme de relai consolidation (Ministère des Finances-RDC) décembre 2012, p.4.
7. Rapport Objectifs du Millénaire pour le Développement 2012. Evaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. (ONU, UA, BAD, PNUD).
8. Rapport sur le développement Humain 2013. L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié. (PNUD), Version française. 2013. 214 pages.

III.3. Etudes

1. AUVIGNE François, Diagnostics sur les régies financières en république démocratique du Congo. Note adressée au Ministre des Finances. Kinshasa, novembre 2011.
2. Assises nationales sur le coulage des recettes publiques. (Rapport Final). RDC- Vice Primature, Ministère du Budget et Ministère des Finances, Kinshasa du 2 au 4 mai 2013.
3. KABUYA KALALA, Evolution des recettes depuis 2001, Conférence animée aux Assises nationales sur les coulages des recettes, Kinshasa, 2 au 4 mai 2013.

IV. SITES INTERNET

1. <http://www.softline.net/>, consulté le 3 juin 2014)
2. <http://www.impots.gouv.fr/>, Bulletin officiel des finances publiques-Impôts(BOFiP-Impôts).

V. Textes juridiques

1. Constitution du 18 février 2006 de la RDC, modifiée par la Loi n° 11/002 du 20 janvier 2011 portant révision de certains articles de la Constitution de la République Démocratique du Congo, Journal officiel de la RDC, 52^{ème} année, numéro spécial, 5 février 2011 ;
2. Loi n° 11/011 du 13 juillet 2011 relative aux finances publiques, journal officiel, 52^{ème} année, numéro spécial, 25 juillet 2011.

VI. Interviews et entretiens

1. Patrick BOURDIER, Directeur Adjoint, Pôle Pilotage et Ressources, Direction Régionale des Finances Publiques de l'Alsace et du Département du Bas-Rhin ;
2. Raoul LOMBARD, Responsable de la Division des affaires juridiques et contentieuses au Pôle fiscal, Direction Régionale des Finances Publiques de l'Alsace et du Département du Bas-Rhin.

TABLE DES MATIERES

DES REMERCIEMENTS QUI S'IMPOSENT	2
SOMMAIRE	3
PRINCIPALES ABREVIATIONS	4
I. INTRODUCTION.....	5
II. INTERET DU SUJET ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	8
CHAPITRE I: COMPRENDRE LA DEMARCHE SUR LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL A TRAVERS LES MUTATIONS ESSENTIELLES DE LA GRH : PROBLEMATIQUE D'ENSEMBLE.....	9
1. LA LENTE CRISTALLISATION DE LA PROBLEMATIQUE DES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL ET L'EVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	9
1.1. <i>La sédimentation historique de la GRH</i>	9
2. LA TECHNICISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UNE AFFIRMATION CROISSANTE DES MODES DE PRODUCTION ET DE GESTION SOUCIEUX DE L'EPANOUISSEMENT AU TRAVAIL.....	12
2.1. LES RUPTURES DE L'APPROCHE NORMATIVE: DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	13
2.2. LA MONTEE EN COMPETENCE DE LA GRH DANS LE SECTEUR PUBLIC.....	15
2.3. LA GESTION INDIVIDUALISTE DES RESSOURCES HUMAINES	16
2.3.1. <i>La contribution du modèle de management de Harvard Business School (HBS) dans l'émergence de la formalisation des processus RH: relations temporelles entre stratégie et GRH.....</i>	16
2.3.2. <i>La théorie du capital humain dans l'évolution de la fonction RH</i>	16
2.3.3. <i>La politique RH et la remontée du climat social: le binôme business Partner et le global Partner</i>	17
2.3.4. <i>La problématique de l'amélioration des conditions de vie au travail au cœur de l'actualité RH: d'une situation de quasi déni à la surexposition médiatique.....</i>	18
CHAPITRE 2. L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL PAR LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX: ENJEU STRATEGIQUE VISANT A PRESERVER LE BIEN ETRE AU TRAVAIL ET A FAVORISER LA PERFORMANCE	21
1. BILAN DES MESURES MISES EN OUVRE DANS LE CADRE DE L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	22
1.1. <i>Les objectifs de la prévention des risques socioprofessionnels</i>	24
1.2. <i>Les principes fondateurs des risques socioprofessionnels</i>	24
1.3. <i>Les acteurs de la prévention.....</i>	25
2. LA DEMARCHE DE LA DGFIP: UNE APPROPRIATION INEGALE DU PLAN D'ACTION D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL	27
2.1. <i>Les outils du plan d'amélioration des conditions de vie au travail et leur opérationnalisation</i>	28
2.2. <i>La valeur ajoutée de la démarche CVT en matière de performance organisationnelle</i>	29
2.3. <i>La pertinence des processus RH par rapport aux enseignements tirés de la mise en ouvre et de l'exploitation du Document unique d'évaluation des risques professionnels DUERP</i>	29
3. LE CONTEXTE DE L'ADMINISTRATION FISCALE CONGOLAISE.....	30
3.1. <i>Le contexte pays: une trajectoire stratégique d'amélioration des conditions de vie au travail à construire.....</i>	32
3.2. <i>L'adaptation de la GRH face au défi de mobilisation des ressources publiques.....</i>	32
3.2.1. <i>Un axe fort: la professionnalisation de la GRH par la mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de vie au travail.....</i>	32
3.2.2. <i>Les leçons tirées de la modernisation de la GRH à la DGFIP: la prise de conscience croissante de l'importance des conditions de vie au travail.</i>	33
3.2.3. <i>Les transpositions de la démarche de la DGFIP pouvant contribuer à la performance de la GRH dans l'administration fiscale congolaise.....</i>	34
CONCLUSION GENERALE	36
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	38