



KOFFIVI Lolo

Institut Nachtigal Lübeckerstr. 1

Hambourg, Allemagne - koffivi.lolo@yahoo.de

« Situation de la gestion des ressources humaines des entreprises publiques en Afrique : usage des valeurs comme instrument de gestion »

Résumé : La situation de la gestion des Ressources humaines en Afrique a toujours préoccupé aussi bien les Universitaires que les grandes organisations. Tel est le cas l'étude N° de projet: 98.9043.5-001.00 de juillet 1998 à décembre 2000 autofinancée par la GTZ GmbH et de celui de l'étude d'un atelier organisé par l'Organisation des Nations Unies en partenariat à l'intention du Personnel Chargé des Ressources Humaines en Afrique qui s'est tenu à Cotonou, République du Bénin, du 12 au 16 avril 2010. Ces deux études s'accordent sur le fait que la situation de la gestion des ressources humaines en Afrique n'a pas changé au cours des dix dernières années et se caractérise une mauvaise répartition des effectifs, une rémunération médiocre, une gestion du personnel centralisée avec des recrutements arbitraires, des grands déficits organisationnels régis par la corruption et le manque de performance. Face à ces enjeux, je pense que l'utilisation méthodique et systématique des valeurs peut constituer une approche de solution avec ma méthode de calcul de l'indice de l'importance des valeurs.

Mots clés : indice d'importance des valeurs, ressources humaines, GTZ, études.

Summary: The human resource management situation in Africa has always been of concern to both academics and large organizations. Such is the case Study No. 98.9043.5-001.00 from July 1998 to December 2000, self-financed by the GTZ GmbH" and the study of a workshop organized by the United Nations Partnership for Human Resources Personnel in Africa, held in Cotonou, Republic of Benin, from 12 to 16 April 2010. These two studies agree that the Human resources in Africa has not changed over the past decade and is characterized by poor workforce distribution, poor remuneration, centralized personnel management with arbitrary recruitment, large organizational deficits performance. Faced with these challenges, I believe that the systematic and systematic use of values can be a solution approach for some of the problems. I propose my approach of identification of the categories of values.

Keys words: index of values, human ressources, GTZ, studies.

1. Introduction

Dans cet article consacré à la situation dans laquelle se trouvent les entreprises publiques en Afrique, j'ai préféré m'inspirer, outre mes observations sur le terrain, pour plus de crédibilité et d'objectivité, de deux études en la matière effectuées par deux organisations différentes. Il s'agit d'une part de l'étude N° de projet: 98.9043.5-001.00 de juillet 1998 à décembre 2000 autofinancée par la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, conduite par Doris Popp, Bergis Schmidt-Ehry, Rainer Schweers, Christiane Wiskow et intitulée :

« Gestion des Ressources Humaines dans les systèmes de santé de pays africains potentiels et limites de la direction du personnel dans le contexte de structures en pleine mutation ».

La deuxième étude qui requiert notre attention est :

« Renforcement de la professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Afrique – généralités sur les questions, défis et perspectives pour une gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique ».

Cette étude a été présentée par Odette Ramsingh (2010). Elle constitue en fait les résultats d'un atelier organisé par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et PNUD en partenariat avec APS-HRMnet et AMDIN à l'intention du Personnel Chargé des Ressources Humaines en Afrique. Cet atelier s'est tenu à Cotonou, République du Bénin, du 12 au 16 avril 2010.

J'écris cet article pour présenter la problématique de la gestion des ressources humaines des entreprises publiques en Afrique. Dans un premier temps, j'exposerai les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans ces entreprises. Puis je présenterai l'utilisation des valeurs comme instrument de gestion et comme solution possible du problème africain. Je présenterai la méthode d'identification des valeurs comme, la méthode de Théane, que j'ai concue moi-même avec la formule de Djoser que j'ai trouvée pour permettre de calculer l'indice d'importance de chaque valeur dans une entreprise.

1. Problèmes de la gestion des sociétés d'état en Afrique

La gestion des entreprises publiques en Afrique est confrontée à des problèmes propres que je veux tenter de décrire dans les lignes qui suivent.

1.1 Pénurie de personnel

L'étude révèle que les entreprises d'État et le service public connaissent en général une pénurie de personnel qualifié à cause de la rémunération insuffisante et des plans de carrière flous. Cela provoque la fuite des cerveaux, ou pousse les salariés à changer de métier ou à préférer travailler dans le secteur privé.

1.2 Répartition des effectifs

En général, l'entreprise publique des pays africains connaît une répartition inégalitaire des effectifs entre les villes et les milieux ruraux. Les régions rurales sont particulièrement défavorisées en termes d'infrastructures et d'effectifs. Les infrastructures en milieu rural sont déficientes, et il n'y a pas de mesure d'incitations de l'État pour encourager le personnel à travailler dans les milieux ruraux, ce qui provoque souvent l'exode du personnel vers les villes.

1.3 Rémunération médiocre

Le niveau des salaires est tellement bas que le personnel se voit obligé de se livrer à des activités parallèles rémunérées, parfois même illégales comme la vente du matériel de service. La faiblesse des rémunérations favorise l'absentéisme et la corruption.

1.4 Gestion du personnel centralisée et recrutements arbitraires

La gestion du personnel est administrée par un système centralisé qui réduit la flexibilité des responsables locaux des entreprises. Ce système centralisé de gestion du personnel enlève aux dirigeants des entreprises publiques le pouvoir de recrutement et de licenciement ainsi que toute possibilité de prise de décision disciplinaire. Cette gestion centralisée ne permet pas à l'équipe dirigeante des entreprises publiques de maîtriser la masse salariale, dont les coûts représentent la part la plus importante des sorties financières, et l'empêche de comprendre le processus de recrutement du personnel.

En effet, toute entreprise doit planifier et exécuter le recrutement de son personnel en fonction de ses besoins et selon un processus de recrutement interne ou externe transparent. Ce qui n'est pas souvent le cas dans les entreprises d'États en Afrique.

Les entreprises d'État dans nos pays en question reçoivent l'interdiction officielle de recruter directement leur personnel et connaissent seulement les deux sortes de procédures de recrutement suivantes : la procédure centralisée de l'État et la procédure de parrainage d'un grand quelqu'un.

Dans la procédure centralisée de recrutement de l'État, c'est un organisme, une institution ou un ministère qui se charge du recrutement, avec ou sans concours ou examen de dossier, et qui envoie les nouvelles recrues aux entreprises qui ont le devoir de les accepter et de les occuper.

Dans la procédure de recrutement par le parrainage d'un grand quelqu'un, c'est une grande personnalité de la politique ou de l'économie, par exemple, qui appelle directement les premiers responsables de l'entreprise et leur demande avec instance, parfois une menace voilée, de bien vouloir engager une tierce personne (souvent un ami ou une copine ou un parent ou un proche) en faisant usage de son influence d'une façon manifeste ou latente.

Ces deux procédures de recrutement sont dangereuses pour l'évolution de l'entreprise : d'une part elles ne permettent pas de recruter des salariés qui partagent les valeurs de l'entreprise et favorisent ainsi la création d'une culture d'entreprise ; d'autre part elles ne permettent pas aux dirigeants locaux de l'entreprise de maîtriser les dépenses du personnel, les dépossèdent de leur pouvoir de prise de décision disciplinaire et empêchent le bon fonctionnement de l'entreprise en général. La délocalisation de la prise des décisions concernant le personnel retarde et ralentit les autres procédures de prise de décision. Les décisions concernant les effectifs manquent de transparence, et sont généralement mal comprises par le personnel. Les postes sont attribués sans aucune indication de motifs, et personne ne sait combien de temps il restera à son poste. Cela génère une incertitude constante qui handicape sérieusement la motivation et l'engagement des collaborateurs.

Car la fonction publique et les entreprises d'État sont devenues un grenier de récompenses pour les serviteurs et les valets qui ont rendu, d'une manière ou d'une autre, un service à des personnalités de l'État ou du parti au pouvoir. Ce qui justifie le zèle que déploient certains citoyens lors des campagnes électorales : ils sont convaincus qu'après les élections, ils auront des récompenses sous forme d'attribution de poste ou de promotion. Dans une telle situation, le salarié concerné conçoit son poste comme étant la récompense d'un service déjà rendu et ne se sent plus obligé de déployer un effort en échange de sa rémunération. Pire encore, un tel salarié se rapporte toujours à la structure ou à la société qui l'a fait embaucher en cas de manquement disciplinaire de sa part, pour chercher protection auprès de cette dernière contre la hiérarchie de son entreprise. Devant une telle situation, les responsables de l'entreprise restent impuissants.

1.5 Déficits organisationnels

Selon cette étude allemande, des données fiables sur les effectifs actuels et leur niveau de formation font souvent défaut. Les procédures d'information sont déficientes. Les rapports ne sont généralement transmis qu'au supérieur hiérarchique immédiat, et les retours d'information, p. ex. sur le résultat des évaluations ou de supervisions, sont assez rares.

Dans beaucoup de cas, il n'existe pas d'évaluation systématique et objective des performances du personnel, notamment en raison de l'absence de critères précis à cet effet. Les descriptions de postes et de fonctions de même que des objectifs de travail clairement définis constituent l'exception ; quand ils existent, ils sont souvent formulés de façon trop vague. Le personnel est en outre rarement soutenu dans son travail par des supervisions et des mesures d'encadrement techniques.

1.6 Déficits au niveau de la formation initiale et continue

L'état du personnel est, dans de nombreux secteurs d'activité, caractérisé par divers déficits en matière de formation.

En effet, les nouveaux salariés rejoignent souvent leur nouveau poste de travail sans aucune forme d'appui ou d'orientation systématique. Ceux qui ont de la chance reçoivent quelques minutes, voire quelques heures d'initiation de la part des collègues de bonne volonté. Aussi, des mesures et plans de formation continue manquent cruellement. Ils ne sont ni conçus, ni planifiés ou même envisagés dans les entreprises.

1.7 Culture du travail

La culture du travail dans les entreprises publiques et dans la fonction publique est caractérisée par les influences des structures souvent trop hiérarchiques, une prise de distance du personnel par rapport au travail, et la présence néfaste mais manifeste des structures informelles.

Les structures hiérarchiques induisent entre les dirigeants et les salariés une atmosphère et une relation de classe dans laquelle les dirigeants sont des donneurs d'ordre et les collaborateurs des exécutants d'ordre – des ordres que ces derniers ne cherchent même pas à comprendre. Cette séparation socioculturelle est démotivante et pousse le personnel exécutant à garder une distance par rapport à son travail. Il éprouve le sentiment que le travail ne lui appartient pas mais plutôt à autrui (à l'État et aux supérieurs hiérarchiques), aussi ne cherche-t-il à dépenser que le minimum de son temps et énergie pour son poste, pour son travail.

La culture de travail est donc caractérisée par le principe de contrôle hiérarchique de Weber, qui n'a du tout cédé la place à l'évolution de la gestion des ressources humaines telle que la dévolution de l'autorité et une gestion plus souple des ressources humaines. Mais le principal objectif des réformes et des réflexions en matière de gestion des ressources humaines doit demeurer l'amélioration de l'efficacité en matière de prestation de services par la recherche d'options de prestations de services pragmatiques et à long terme.

Une autre influence néfaste de la structure hiérarchique est le fait que les informations sont cachées ou arrivent tardivement à qui de droit. Chacun garde jalousement l'information (relative au travail et à l'entreprise) qui lui parvient et évite de la mettre à la disposition des autres collègues. On a peur de communiquer et de partager les informations. On préfère ne rien écrire, ne pas laisser de traces.

Les dirigeants préfèrent des collaborateurs et travailleurs peu informés sur les innovations et les nouvelles connaissances. Dans la gestion du personnel, on refuse ou on utilise rarement les outils comme l'évaluation et l'observation pour honorer les prestations du personnel.

En plus de ces aspects structurels, il y a souvent des structures informelles qui se créent dans les entreprises. Ces structures informelles détiennent un pouvoir réel qui favorise le clientélisme, le népotisme et la corruption. A ce niveau, nous jugeons nécessaire de mettre en exergue la théorie de l'analyse stratégique de Max Weber, ne serait-ce que brièvement, où les acteurs de l'entreprise créent leur zone d'incertitude que les dirigeants ne maîtrisent pas. En effet, avec son analyse stratégique, Max Weber a contribué à pénétrer la structure interne des organisations. Cette analyse met l'accent sur des

relations entre les acteurs jusque là négligées. Ainsi l'analyse porte plutôt sur les interactions, les échanges sociaux. Le paradigme stratégique propose une conception, une compréhension plus élargies et plus approfondies de la notion d'intérêt, qui acquiert désormais une nature politique. Car les décisions des acteurs ne sont plus ou pas intéressées mais constituent des domaines d'augmentation de l'importance, du pouvoir. Le paradigme stratégique fait alors des relations entre acteurs l'objet de décisions ou de choix stratégiques et insiste d'une part sur l'importance des contextes d'action et d'autre part sur le pouvoir, qui ne saurait être vécu ni comme mal ni comme fatalité mais comme un principe gérant les relations entre acteurs. Seulement, chercher à répondre à la question de savoir si le paradigme stratégique est réaliste, hyperréaliste ou réducteur dépasserait le cadre de cet article.

Cette première étude date de 2004. Mais selon l'atelier de Cotonou, l'état des entreprises publiques et celui de la gestion des ressources humaines en Afrique n'a pas changé au cours des dix dernières années. Cela veut dire que les résultats présentés par cette première étude sont toujours d'actualité. C'est d'ailleurs pourquoi on en fait usage.

Les remarques des travaux de l'atelier onusien de Cotonou en 2010 concernant la gestion des ressources humaines de la fonction publique sont concordantes avec la première étude.

En effet, le diagnostic de la deuxième étude, celle de l'atelier de l'ONU de Cotonou concernant l'état de la gestion des ressources humaines en Afrique, a révélé de gros défis relatifs au recrutement et à la sélection, à la gestion des compensations et conditions de service, à la gestion des performances et au combat contre la corruption.

Nous allons voir un peu de quoi il est question.

1.8 Recrutement et sélection

Selon les analyses de cette deuxième étude, les mauvais recrutements et les sélections fantaisistes du personnel sont inévitablement à la base des mauvaises performances et de l'insuffisance des prestations de services en Afrique ; ils réduisent aussi la chaîne des valeurs. Car « la chaîne des valeurs des ressources humaines est essentielle pour le recrutement et la sélection. »

Le défi du recrutement et de la sélection, c'est aussi le problème des connaissances et des compétences des travailleurs : le personnel est incompetent du fait qu'il lui manque les connaissances nécessaires à la prestation de son service, au bon déroulement de son travail.

Les agents compétents sont souvent démotivés, cherchent du travail ailleurs et il est difficile voire impossible de les maintenir à leur poste.

Les institutions publiques se trouvent aussi dans l'incapacité d'identifier les besoins en matière de vacances, de recrutements aux postes au moment opportun.

Les difficultés de mobilisation du personnel constituent également un problème majeur pour l'entreprise publique en Afrique, parce qu'elles augmentent les taux de vacances et d'absentéisme et rendent difficile le gain de personnel compétent aux postes nécessitant la mobilité.

L'atelier souligne qu'en dehors du coût monétaire élevé de la perte du personnel, associé à la perte des compétences et de la mémoire institutionnelle, l'incidence sur la prestation de services est souvent incommensurable – facteur dont les fonctions publiques africaines ne peuvent pas s'accommoder. Elle fait remarquer les exemples de la fonction publique du Nigeria et de l'Afrique du Sud qui sont les plus gros employeurs de main-d'œuvre dans leur pays respectif. Cependant un poste sur cinq est vacant dans la fonction publique sud-africaine alors que ce pays a un taux de chômage élevé et de grosses commandes de prestations de services. Dans certains pays africains, les bureaux sont remplis d'agents qui ne font pratiquement rien toute la journée, toute la semaine et tout le mois.

Ces discordances nécessitent des réformes. Ainsi, après les élections démocratiques en 1999, le niveau élevé de redondance du personnel et le déséquilibre en termes de combinaison de compétences au Nigeria a fait de la réduction et du nettoyage des services, de la planification de la succession et de la gestion de la redondance une priorité de la gestion des ressources humaines¹.

Au Soudan, un état en reconstruction après une très longue guerre civile, se posait la question du manque chronique de compétences, particulièrement au Sud-Soudan qui a essuyé les séquelles les plus profondes de la guerre. Les employés travaillant sur des projets financés par le gouvernement/les bailleurs de fonds, tel que le Fonds fiduciaire à multiples sources de financement du Sud-Soudan (MDTF-SS), étaient recrutés d'autres pays de l'Afrique de l'Est². Le problème spécifique des Ressources Humaines de ce pays est, contrairement au cas de l'Afrique du Sud et du Nigeria, la question majeure relative au manque chronique des ressources humaines. La priorité dans le cas du Soudan a été de penser aux objectifs de recrutement sur des stratégies à court, moyen et long termes en vue de la création d'un vivier de talents qui servira à alimenter une fonction publique fragile.

Cela montre que le problème de recrutement du personnel se pose en Afrique en différents termes et que chaque pays a sa particularité.

1.9 Gestion des compensations et conditions de service

L'atelier de Cotonou souligne l'importance des rémunérations et des conditions de service.

En effet, le rôle des rémunérations et des conditions de service est décisif en matière de recrutement et de maintien des employés disposant des compétences requises.

Le problème en Afrique est que l'économie des pays africains est caractérisée par une incertitude permanente qui rend toute prévision de variations des salaires et toute baisse des perspectives d'emploi en période de récession problématique. Les États africains doivent adopter une philosophie cohérente de paiement qui attire le personnel compétent en tenant compte de la mobilisation de plus en plus forte des syndicats du personnel.

¹ Adegoroye p 26

² Sudan Tribune World Bank trains young Southern Sudanese in administration Thursday 2 April 2009

1.10 Gestion des performances

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la gestion des performances est un instrument de gestion stratégique qui sert à suivre les forces et les faiblesses des employés et est également un outil pour identifier et récompenser les bonnes performances et gérer les mauvaises performances. Le concept de la gestion des performances est issu d'un fondement théorique³ qui considère la motivation de l'employé comme cruciale en matière de gestion des ressources humaines. En reliant l'objectif à la motivation, la gestion des performances vise à concilier stratégiquement la tâche et le travail de l'employé individuel avec les objectifs de l'organisation.

Mais le grand problème dans la fonction publique et dans les entreprises d'État en Afrique est que la rémunération du personnel n'est pas prioritairement fonction de leur compétence ou du travail fourni, mais plutôt du temps ou de la durée passée dans l'entreprise. Ce modèle de rémunération n'est pas de nature à exciter le personnel à plus d'effort et à chercher à perfectionner ses compétences. Ainsi, le personnel devient avec le temps incompetent, inadéquat et inapproprié pour les innovations, les nouvelles méthodes et technologies de travail.

1.11 Lutte contre la corruption

Concernant le combat contre la corruption, l'atelier de Cotonou évoque deux études sur la gouvernance continentale (l'indice de Mo Ibrahim et l'Afro baromètre) qui ciblent respectivement les évaluations d'entreprises par des experts et sont fondées sur les données statistiques et les perceptions des citoyens. L'analyse de ces études précise que « la corruption constitue l'un des plus gros obstacles à la réalisation des objectifs de la fonction publique et de la politique publique en Afrique ». Ceci dit, la responsabilité des employés de la fonction publique est primordiale. La vulnérabilité des États en reconstruction à ce malaise de la corruption constitue un défi d'autant plus grand.

En résumé, les décisions en matière de recrutement sont souvent influencées par des amitiés personnelles et politiques et non par la compétence professionnelle des candidats. Toute procédure disciplinaire est souvent porteuse de risques en l'absence d'appuis des supérieurs et de règles contraignantes pour tous. Tous ces facteurs précités contribuent à démoraliser les dirigeants des entreprises et à favoriser le laisser-faire dans la gestion des ressources humaines.

³ Motivational theories such as Maslow's theory of needs, McGregors' theory X and Y and goal setting theory have inspired the premise behind performance management which is that when individuals identify, understand and set a goal, they are more motivated, and organized to work towards that goal. For more on these theories see: McGregor D 1960 *The human side of enterprise* McGraw Hill Book Company New York. Kreitner, R. (1998). *Management* (7th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company; Bateman, T.S., & Zeithalm, C.P. (1993). *Management: function and strategy*. (2nd Edition). Illinois: IRWIN.

2. Utilisation des valeurs comme instrument de gestion managériale

Après cette réflexion descriptive de la situation de la gestion des Ressources humaines des sociétés d'État en Afrique, j'aimerais maintenant proposer une conceptualisation nouvelle qui consiste à l'utilisation des valeurs comme instrument de management. Je vais d'abord commencer par des définitions et des généralités sur les valeurs, ensuite je présenterai la notion des valeurs fonctionnelles de l'entreprise pour suggérer ma démarche (méthode de Théane) pour choisir les valeurs communes dans une entreprise. A la fin présenterai ma formule mathématique pour calculer l'indice d'importance des valeurs.

2.1 Définitions et généralités sur les valeurs

Le mot valeur viendrait du terme latin « *valor* », valeur, dérivé de « *valere* » qui signifie valoir, avoir de la valeur, avoir de la vertu.

Comme tout grand concept, les valeurs connaissent une multitude de définitions.

Pour Blais (1980) par exemple, les valeurs humaines sont des pièces détachées qui permettent la "construction de l'homme". Pour Blais la valeur désigne aussi une occupation remplissant une vie. Une valeur est individuelle et représentative de l'individu définie, caractérise et justifie son comportement et ses gestes quotidiens. Les valeurs humaines s'édifient avec les expériences personnelles et collectives de chacun.

Paquette (1982) définit les valeurs comme étant "des références déterminantes pour la conduite humaine".

Legendre (1993) quant à lui oppose la notion de valeur à celle de l'opinion. Pour lui la valeur est objective et rassurante alors que l'opinion est plutôt subjective et douteuse. Legendre voit en la valeur aussi un choix, une préférence, une option que la conscience opère lorsque l'individu est confronté par plusieurs alternatives.

Ainsi les valeurs désignent-t-elles des caractères propres, individuel et collectifs issus de nos croyances et mœurs.

Pour Rockeach (1993) dans Desmeules (2000) la valeur est une croyance persistante qui amène à donner la préférence à un tel mode de vie par rapport à un autre.

Dans ce même Desmeules, Bergeron (1981) définit les valeurs comme normes idéales et parfaites.

2.2 Origines des valeurs

Les valeurs humaines ont beaucoup de sources dont la culture, la nature et de l'interférence entre la culture et la nature de chaque individu.

Les valeurs relatives à la nature d'une personne sont ces valeurs individuelles dictées par sa constitution génétique, physique, par son état émotionnel et par sa disponibilité mentale et intellectuelle. Ses valeurs sont définies dans la vision de l'individu et dans la

mission pour laquelle il croit être appelé. Ce sont des valeurs innées à l'individu. Par contre les valeurs culturelles sont celles qui sont apprises. Elles proviennent de l'enseignement scolaire, de l'éducation sportive, religieuse et de la coopération sociale. L'individu étant l'objet de conflit permanent entre sa nature et sa culture, l'homme s'est senti en tout temps obligé d'éditer d'autres valeurs conciliatrices qui lui permettent de supporter le poids et l'influence de sa dualité.

Dans ses travaux, Rockeach distingue deux sortes de valeurs à savoir les valeurs dites terminales, par exemple partage, liberté, amour, justice et des valeurs dites instrumentales (politesse, respect). Les valeurs terminales se divisent en deux sous-groupes qui sont les valeurs personnelles qui sont celles formées à partir de nos expériences, de notre éducation et celles des valeurs sociales qui sont des valeurs collectives et caractéristiques de la communauté dans laquelle nous vivons.

Les valeurs instrumentales conduisent à faire émaner des types de comportements précis. On distingue ici des valeurs morales et des valeurs de compétences.

2.3 Considérations philosophique de l'origine et la valeur et de la morale

La valeur est aussi et surtout une notion philosophique.

L'idéologie organisationnelle est définie par A. Desreumaux (1998, p. 141) comme un ensemble de normes, valeurs et croyances communes sur ce qu'est la mission de l'organisation, les moyens appropriés pour sa mise en œuvre et la bonne façon de gérer et d'animer le personnel. Ceci justifie l'intérêt que nous accorderons à la notion de valeur dans ce travail. Puisque nous parlons d'éthique et des valeurs, il est important d'exposer l'origine et la valeur de la morale.

Dans son ouvrage "Critique de la raison pure" le philosophe allemand Immanuel Kant a conclu à l'incertitude de toute vérité qui n'est pas basé sur l'expérience. Kant soutient que tout jugement nécessaire et universel, ne pouvant être ni analytique ni basé sur l'expérience, doit nécessairement sa vérité à des formes à priori de l'intelligence, et par le fait même est entièrement subjectif. De même, toutes les idées universelles, telles que Divinité, Vie surnaturelle, Morale etc... deviennent indémontrables par la raison et n'ont plus qu'une valeur subjective. Ainsi, les valeurs, l'éthique et l'éthique d'entreprise sont tout à fait des considérations subjectives.

Pour le philosophe allemand Friedrich Nietzsche, disciple de Kant, la valeur se résume en un rapport de bien et du mal, donc est une question de rapport de force. Ces notions Bon/Bien, Mauvais/Mal ont leur origine dans une différence de classes sociales : *"Ce sont les bons eux-mêmes, c'est-à-dire les hommes de distinction, les puissants ceux qui sont supérieurs par leur situation et leur élévation d'âme, ce sont eux qui se sont eux-mêmes considérés comme bons, jugeant leurs actes bons et plus tard les ont opposés à tout ce qui était bas, vulgaire et populacier, ce à quoi ils ont donné le nom de Mal, Mauvais. C'est du haut de ce sentiment de leur grandeur, de la distance qu'ils se sont arrogé le droit de créer des valeurs et de les déterminer. La conscience de la supériorité et de la distance, le sentiment fondamental d'une race supérieure et régnante en opposition avec une race*

inférieure, avec un bas-fond humain : voilà l'origine de l'antithèse entre Bien et Mal, Bon et Mauvais'' (Op. cité. Page 89).

Ainsi donc, le Bien sera ce que ceux qui se jugent bons qualifient comme tel du haut de leur grandeur et de leur puissance ; et le Mal regroupera tout ce qui touchera à la plèbe forcée de plier et d'accepter. Et c'est bien le vrai sens de l'éthique, de la morale c'est le vrai sens des valeurs Bien et Mal qui sont les repères de toutes les valeurs.

L'intégration de l'éthique dans la gestion d'entreprise permet de résoudre les diversités et de concilier les différences. La question d'éthique d'entreprise nous met face à nous-mêmes, nous met face à nos responsabilités, face à l'exercice de notre libre arbitre !

2.4 Les valeurs fonctionnelles de l'entreprise

Toute entreprise a besoin d'un minimum de valeurs réparties dans les domaines de productivité, communication, coopération et morale pour fonctionner. Car sans un minimum de valeurs dans les domaines de la productivité, de la communication, de la coopération et de la morale, aucune entreprise ne peut véritablement pas fonctionner. J'appelle ces quatre domaines (productivité, communication, coopération et morale), les domaines cardinaux des valeurs fonctionnelles de l'entreprise.

Dans le domaine de la productivité, les valeurs souvent évoquées sont par exemple utilité, compétence, disponibilité pour la performance, flexibilité, créativité, orientation vers l'innovation et qualité.

Pour la communication, il est souvent mentionné des valeurs comme éveil et attention, appartenance, disponibilité d'être ouvert, transparence, être compréhensible, être prêt pour prendre des risques.

Dans le domaine de la coopération sont souvent sollicitées, les valeurs de loyauté, avoir l'esprit d'équipe, la capacité de conflit, être ouvert, être communicatif.

Enfin, en ce qui concerne le domaine moral, les valeurs comme intégrité, franchise, respect de contrat et responsabilité sont souvent évoquées.

Chaque entreprise décide, selon son domaine d'activité et ses préférences, d'accorder la priorité à telles ou telles valeurs dans ces domaines cardinaux.

Par exemple, l'importance de la valeur morale pour l'entreprise « église catholique » diffère de celle qu'elle a pour une entreprise qui vend des armes.

Nous appelons alors valeurs fonctionnelles toutes les valeurs qui font fonctionner une entreprise et qui se trouvent dans les domaines cardinaux. Nous désignons par valeurs cardinales, les groupes des plus importantes valeurs de chaque domaine cardinal.

Je nomme ici valeurs formalisées les valeurs identifiées parmi les valeurs fonctionnelles comme valeurs communes au personnel et tout le monde doit désormais défendre dans l'entreprise.

Quelques valeurs fonctionnelles de l'entreprise			
Domaine de la Productivité	Domaine de la Coopération	Domaine de la Communication	Domaine de la Morale
Utilité, compétence, disponibilité, performance, Flexibilité, créativité, Orientation, innovation, qualité, autonomie, courage, fierté, foi, liberté, prudence, respect de norme, transparence, tolérance, innovation, autonomie, bonheur, discipline, effort, indépendance, justice, sécurité, zèle	loyauté, esprit d'équipe, capacité de conflit, être ouvert, être communicatif, respect du contrat, confiance, liberté, respect, responsabilité, solidarité, transparence, tempérance, tolérance, égalité, fraternité, harmonie, indépendance, pluralisme, tolérance	éveil, attention, appartenance, disponibilité, être ouvert, transparence, être compréhensif, près pour des risques, confiance, clarté, simplicité, honnêteté, liberté, transparence, tempérance, tolérance, égalité, sécurité	intégrité, franchise, respect du contrat, sens de responsabilité, confiance, dignité, foi, honnêteté, liberté, modestie, prudence, respect, responsabilité, solidarité, tempérance, tolérance, croyance, discipline, égalité, fraternité, harmonie, humanité, justice, optimisme, sécurité, zèle

Tableau 1 des valeurs fonctionnelles de l'entreprise - Source : l'auteur

2.5 La méthode d'identification des valeurs communes ; l'expérience de la Société des Poste du Togo (SPT) avec le Calcul de l'indice d'importance d'une valeur : méthode de Théane et la formule de Djoser

A la Société des Postes du Togo, Société dans laquelle j'ai effectué un stage de deux mois, il n'existe pas de valeurs formalisées. Et les valeurs que la Direction attend du personnel exécutant de défendre dans l'exercice de sa profession ne sont pas assez communiquées. Chaque salarié essaie, avec son bon sens, de définir ses propres valeurs de travail.

- **Le manque de communication sur les valeurs**

Ainsi, les valeurs de la SPT ne sont pas suffisamment connues du personnel exécutant. Dans dix interviews, j'ai posé la question suivante : « **Donnez moi dans chaque domaine cardinal et par ordre d'importance quatre valeurs fondamentales que la Société des Postes du Togo vous demande de défendre : »**

J'ai reçu des réponses différentes les unes des autres. Les voici dans le tableau suivant :

N° réponse	1 ^{re} valeur	2 ^e valeur	3 ^e valeur	4 ^e valeur
1	Accueil	Etre à l'écoute	Disponibilité	Je ne sais plus
2	Accueil	Serviabilité	Honnêteté	Travail bien fait
3	Productivité	Accueil	Minimiser les charges	Compétence
4	Appartenance	Créativité	Innovation	Franchise
5	Signaler les collègues	Respect de la hiérarchie	Silence et discrétion	Performance
6	Disponibilité	Serviabilité	Honnêteté	Discrétion
7	Compétence	Qualité	Loyauté	Intégrité
8	Intégrité	Qualité	Loyauté	Transparence
9	Dénoncer les fraudes	Eviter les blanchiments d'argent	Eviter le vol	Eviter la malhonnêteté
10	Intégrité	Compétence	Disponibilité	Qualité

Tableau 13 – Tableau des valeurs probables de SPT

Source : auteur de cet article

2.5.2 Analyse, vérification de l'hypothèse 1 et commentaire

Si chaque bureau de poste interviewé donne une liste de valeurs différentes, c'est qu'il n'y a pas de valeurs communes communiquées à l'avance. Ou tout simplement il n'y a pas de valeurs communes. Cela traduit un manque de communication de la part de la Direction en matière des valeurs de l'entreprise.

J'ai pu alors formuler la première Hypothèse qui stipule : « *Dans beaucoup d'entreprises d'État en Afrique, comme à la Société des Postes du Togo, il n'y a pas assez de communication de la part des dirigeants concernant les valeurs d'entreprise.* »

Cette hypothèse étant ainsi ici démontrée et prouvée.

2.5.3 Identification des valeurs fonctionnelles

Pendant mes interviews, j'ai demandé 10 salariés du personnel exécutant et 10 cadres parmi les directeurs d'identifier dans quatre domaines (productivité, communication, coopération et morale), les quatre valeurs les plus importantes qui caractérisent la culture de l'entreprise et de les marquer selon l'ordre d'importance (par les chiffres 1 pour la valeur la plus importante jusqu'à 4 pour la moins importante).

Les réponses du personnel exécutant étaient différentes d'un bureau de poste à l'autre. Les voici consignées dans le tableau suivant :

		Les réponses reçues									
Domaine	Valeurs	Degré d'importance des valeurs (1 pour très important et 4 moins important)									
		Les réponses du personnel exécutant									
Productivité	Utilité			4	4		1				4
	Compétence	1	2	3	1	3	2		1	1	3
	Disponibilité pour la performance	2	3	2	3	1	3	3	2	2	1
	Flexibilité			1		4	4				
	Créativité	3	4					2	4	3	2
	Orienté vers l'innovation					2		4		4	
	Qualité	4	1		2			1	3		
	Eveil,	1	1	4	2	2	3		1	1	3

Communication	attention										
	Appartenance			2	1		2	4		3	
	Etre ouvert	2	2	3	3	1	4	1	4		1
	Transparence		4	1	4	3		3	3	2	4
	Compréhensible	4	3			4		2	2	4	2
	Prêt pour des risques	3					1				
Coopération	Loyauté	1	1	4	1	4	2	4	3	2	1
	Esprit d'équipe	2	4	1	2	1	1	1	1	1	4
	Capacité de conflit	3		3	4			3	2		3
	Etre ouvert		2	2		3	3	2		3	2
	Etre communicatif	4	3		3	2	4		4	4	
Valeurs morales	Intégrité	1	1	3	1	4	1	4	4	2	4
	Franchise	3	2	2	3	3	3	3	3	4	1
	Respect du contrat	4	4	1	4	2	4	2	1	3	2
	Etre responsable	2	3	4	2	1	2	1	2	1	3

Tableau 14 – Résultats sur les valeurs cardinales du personnel**Source : auteur de cet article**

Nous avons également reçu des réponses différentes d'un directeur à l'autre.
Les voici consignés dans le tableau suivant :

		Les réponses reçues					
Domaine	Valeurs	Degré d'importance des valeurs (1 pour très important et 4 moins important) Les réponses des directeurs					
Productivité	Utilité	4				1	
	Compétence		3		1	2	1
	Disponibilité pour la performance	1	1	3	2	3	2
	Flexibilité	3			4	4	3
	Créativité		4	2			4
	Orienté vers l'innovation			4	3		
	Qualité	2	2	1			
Communication	Eveil, attention	4	3		1	3	1
	Appartenance	3		4	4	2	3
	Etre ouvert	2	1	1	3	4	
	Transparence	1		3	2		2
	Compréhensible		4	2			4
	Prêt pour des risques		2			1	
Coopération	Loyauté	4		4		2	2
	Esprit d'équipe	2	1	1	3	1	1
	Capacité de conflit		4	3	1		
	Etre ouvert	3	3	2	2	3	3
	Etre communicatif	1	2	4	4	4	4
	Intégrité	1	4	4	4	1	2

Valeurs morales	Franchise	2	1	3	3	3	4
	Respect du contrat	3	2	2	1	4	3
	Etre responsable	4	3	1	2	2	1

Tableau 15 – Résultats sur les valeurs cardinales des directeurs

Source : auteur de cet article

2.5.4 Calcul de l'indice d'importance d'une valeur : méthode de Théane et la formule de Djoser

Je développe ici, pour la première fois, une méthode très simple mais toujours efficace pour identifier les valeurs communes d'un groupe de personnes ou d'autres variables communes.

Je voudrais utiliser des méthodes simples, économiques et bonnes pour l'environnement.

Ma méthode, contrairement aux méthodes des logiciels chers dépendantes de la puissance énergétique d'un ordinateur, nécessite seulement la volonté et la rigueur du chercheur, une calculatrice simple et des notions primaires de mathématique. Elle contribue au développement durable.

Cette méthode, que je désigne « *la méthode du choix des valeurs ou méthode de Theane* », débouche sur le développement d'une formule, que je désigne par la formule de *Djoser* et est constituée de cinq étapes qui sont les suivantes :

1^{re} étape : le choix des domaines cardinaux

Dans le cas de la SPT, j'ai choisi quatre (04) domaines cardinaux qui sont Productivité, Communication, Coopération et Morale.

2^e étape : le choix des valeurs possibles dans chaque domaine

À cette étape, on identifie pour chaque domaine les valeurs éventuelles ou possibles et on en fait un tableau.

3^e étape : la limitation du nombre des valeurs cardinaux par domaine

Il est important de limiter le nombre (n , n avec $n \in \mathbb{N}$) des valeurs cardinales à quatre (04) ou maximal à cinq (05).

4^e étape : le remplissage du tableau et le choix des valeurs par les participants

Pendant les interviews, on demande aux participants d'identifier dans chaque domaine les quatre valeurs (si le nombre des valeurs cardinales est quatre, ($n = 04$)), les plus importantes qui caractérisent la culture de leur entreprise et de les marquer selon l'ordre d'importance (par les chiffres 1 pour la valeur la plus importante jusqu'à 4 pour

la moins importante). Les domaines sont: productivité, communication, coopération et morale.

5^e étape : la préparation du tableau pour l'identification des valeurs

Sur le tableau, on inscrit, dans toutes les cellules des valeurs, la valeur du nombre $(n + 1)$. Dans notre cas, $n = 4$ et $n + 1 = 5$. La justification de $(n + 1)$ vient du fait que si 1 est la valeur attribuée à la plus importante valeur et que 4 est celle attribuée à la moins importante, toutes les valeurs du tableau qui ne sont pas choisies sont alors moins importantes que la moins importante valeur choisie avec quatre. Ces valeurs qui ne sont pas choisies doivent recevoir une valeur pire que celle de la moins importante, c'est-à-dire $n + 1$; donc une valeur strictement supérieure à 4.

Soit p ($p \neq 0$ et $p \in \mathbb{N}$) le nombre de participants inscrits dans le tableau.

Soit v_i ($i \neq 0$ et $i \in \mathbb{N}$) les valeurs attribuées par les différents participants aux domaines, et qui sont inscrites sur une ligne dans le tableau.

Soit k ($k = 0$ ou $k \in \mathbb{N}$) le nombre des cellules des valeurs non remplies, cellules ou cases vides ayant reçues la valeur $(n + 1)$.

Nous pouvons alors calculer l'indice d'importance (i_n) de chaque valeur en utilisant la formule suivante, que l'auteur de cet article appelle la **formule de Djoser**:

$$i_n = \frac{\text{Somme des notes données} + (n + 1) \times \text{nombre de places vides}}{n \times \text{nombre de participants}}$$

Formule de Djoser pour le calcul de l'importance des valeurs

$$i_n = \frac{\sum v_i + (n + 1) \times k}{n \times p}$$

Source : auteur de cet article

S'il n'y a pas de cellule vide sur la ligne de la valeur, $k = 0$ et $(n + 1) \times k = 0$ alors

$$i_n = \frac{\sum v_i + (n+1) \times k}{n \times p} \quad \text{devient} \quad i_n = \frac{\sum v_i}{n \times p}$$

Pour les valeurs possibles, celles que les participants trouvent plausibles, $0,25 < i_n < 1$, quel que soit n .

Pour $i_n > 1$, la valeur concernée est disqualifiée.

La valeur la plus importante est celle qui a l'indice i_n la plus proche de l'indice 0,25 : $i_n \geq 0,25$.

D'où viennent les 0,25 et 1 ? Ce sont les importances extrêmes possibles qu'une valeur peut avoir.

Si tous les participants choisissent une même valeur et lui donnent tous 4, pour mon cas avec $p = 6$, $n = 4$,

donc $v_i = 4$ et $\sum v_i = 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 = 24$

On a: $i_n = \frac{\sum v_i + (n + 1) \times k}{n \times p} = \frac{4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4}{4 \times 6} = 1$

C'est l'indice de la valeur la moins importante.

Si tous les participants choisissent une même valeur, la plus importante, et lui donnent tous 1, pour notre cas avec $p = 6$, $n = 4$, donc $v_i = 1$
et $\sum v_i = 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 6$

$$\text{On a : } i_n = \frac{\sum v_i + (n+1) \times k}{n \times p} = \frac{1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1}{4 \times 6} = 0,25$$

C'est l'indice de la plus importante valeur.

Source : auteur de cet article

L'auteur fait remarquer que le nom « Théane » qu'il donne à cette méthode de détermination des valeurs est juste le prénom de sa fille aînée et que le nom Djoser qu'il attribue à la formule résultante est le prénom de son fils aîné.

2.5.5 Calcul des résultats sur les valeurs

J'applique cette méthode pour identifier les valeurs cardinales des domaines cardinaux. En appliquant **notre formule de Djoser** aux réponses du personnel exécutant, nous trouvons les réponses consignées dans le tableau suivant :

Domaine	Valeurs	Degré d'importance des valeurs (1 pour très important et 4 moins important) Les réponses du personnel exécutant
Productivité	Utilité	$i_n = 1,175$
	Compétence	$i_n = 0,55$ Valeur cardinale
	Disponibilité pour la performance	$i_n = 0,55$ Valeur cardinale
	Flexibilité	$i_n = 1,1$
	Créativité	$i_n = 0,95$
	Orienté vers l'innovation	$i_n = 1,125$
	Qualité	$i_n = 0,775$
	Eveil, attention	$i_n = 0,575$ Valeur cardinale
	Appartenance	$i_n = 0,8$

Communication	Etre ouvert	$i_n = 0,65$
	Transparence	$i_n = 0,85$
	Compréhensible	$i_n = 0,9$
	Prêt pour des risques	$i_n = 1,1$
Coopération	Loyauté	$i_n = 0,575$
	Esprit d'équipe	$i_n = 0,45$ Valeur cardinale
	Capacité de conflit	$i_n = 0,95$
	Etre ouvert	$i_n = 0,8$
	Etre communicatif	$i_n = 0,975$
Valeurs morales	Intégrité	$i_n = 0,625$
	Franchise	$i_n = 0,675$
	Respect du contrat	$i_n = 0,675$
	Etre responsable	$i_n = 0,525$ Valeur cardinale

Tableau 16 : Calcul de l'indice d'importance des valeurs du personnel ;

Source : auteur de cet article

Ainsi, « compétence/disponibilité pour la performance », « être éveillé (faire toujours attention) », « avoir l'esprit d'équipe », « être responsable » sont les valeurs cardinales pour le personnel. En appliquant *notre formule de Djoser* aux réponses des directeurs, nous obtenons le tableau suivant :

Domaine	Valeurs	Degré d'importance des valeurs (1 pour très important et 4 moins important) Les réponses des directeurs
	Utilité	$i_n = 1,0416$
	Compétence	$i_n = 0,7083$
	Disponibilité pour la performance	$i_n = 0,5$ Valeur cardinale

Productivité	Flexibilité	$i_n = 1$
	Créativité	$i_n = 1,0416$
	Orienté vers l'innovation	$i_n = 1,125$
	Qualité	$i_n = 0,8$
Communication	Eveil, attention	$i_n = 0,7083$
	Appartenance	$i_n = 0,875$
	Etre ouvert	$i_n = 0,666$ Valeur cardinale
	Transparence	$i_n = 0,75$
	Compréhensible	$i_n = 1,0416$
	Prêt pour des risques	$i_n = 0,9583$
Coopération	Loyauté	$i_n = 0,916$
	Esprit d'équipe	$i_n = 0,375$ Valeur cardinale
	Capacité de conflit	$i_n = 0,9583$
	Etre ouvert	$i_n = 0,6666$
	Etre communicatif	$i_n = 0,7916$
Valeurs morales	Intégrité	$i_n = 0,7083$
	Franchise	$i_n = 0,7083$
	Respect du contrat	$i_n = 0,5833$
	Etre responsable	$i_n = 0,5416$ Valeur cardinale

Tableau 17 : Calcul de l'indice d'importance des valeurs des directeurs
Source : auteur de cet article

Ainsi « Disponibilité à la performance », « être ouvert », « avoir esprit d'équipe », « être responsable » sont les valeurs cardinales pour les directeurs, donc pour la direction de la Société.

Les deux groupes de participants (les dirigeants et le personnel exécutant) sont parvenus aux mêmes valeurs cardinales qui sont : **la compétence/disponibilité à la performance, être ouvert, avoir l'esprit d'équipe, être responsable.**

Ceci m'a permis de formuler une deuxième Hypothèse (H2) comme suit:

« Dans toute entreprise comme à la SPT, dans tout groupe d'individus d'ailleurs, il existe toujours assez de valeurs communes pour permettre une démarche éthique et vivre mieux ensemble. »

Cette hypothèse étant ainsi ici démontrée et prouvée.

3 Conclusion

Selon la première étude précitée, l'état de la gestion des ressources humaines des entreprises publiques et de la fonction publique est, dans presque tous les pays africains en général et ceux étudiés en particulier (Benin, Ghana et Cameroun), caractérisée par une pénurie de personnel, une répartition déficitaire des effectifs, une rémunération médiocre du personnel, un système de gestion du personnel centralisée, des déficits d'ordre organisationnel et des déficits au niveau de la formation initiale et continue. Cette situation contribue à développer une culture d'entreprise autoritaire.

L'atelier de Cotonou souligne que, bien que l'objectif de la gestion des ressources humaines dans la reconstruction des fonctions publiques des États en situation post-conflit tourne essentiellement autour de la question de la formation et du renforcement des compétences, la question de motivation des employés de la fonction publique constitue une préoccupation constante⁴. Outre l'élaboration de normes de rémunération et du renforcement des compétences, la gestion des performances, avec ses éléments de mesures incitatives et de formation, devra également être précisée comme une partie « d'une approche intégrée au développement des ressources humaines dans la reconstruction des états fragiles ».

Et selon un récent rapport de la Banque Mondiale, la « corruption silencieuse », l'absentéisme et la mauvaise gestion, particulièrement dans les secteurs de l'éducation et de la santé, détruisent les prestations et le développement en Afrique du Sud et dans d'autres pays africains. Pour l'économiste en chef de la Banque Mondiale, Shantayanan Devarajan, il y a un « lien direct » entre la corruption silencieuse et les OMD pour 2015.

L'utilisation des valeurs peut servir d'instrument de gestion des Ressources Humaines. Chaque Entreprise possède des domaines cardinaux et des valeurs fonctionnelles qu'on peut identifier avec la méthode de Théane et la formule de Djoser afin de formaliser les valeurs communes à l'entreprise. Les valeurs formalisées de l'entreprise forment la carapace identitaire de l'entreprise, c'est de l'identité de l'entreprise. Cette démarche m'a permis de formuler, vérifier et de prouver les deux hypothèses suivantes :

Première Hypothèse (H1):

⁴ World bank 2009 Improving Capacity Building in Post-conflict and Fragile Settings—African Ministers Share their Experience www.worldbank.org

« Dans beaucoup d'entreprises d'État en Afrique, comme à la Société des Postes du Togo, il n'y a pas assez de communication de la part des dirigeants concernant les valeurs d'entreprise. »

Deuxième Hypothèse (H2) :

Ceci m'a permis de formuler une deuxième Hypothèse (H2) comme suit:

« Dans toute entreprise comme à la SPT, dans tout groupe d'individus d'ailleurs, il existe toujours assez de valeurs communes pour permettre une démarche éthique et vivre mieux ensemble. » **Ces hypothèses sont ainsi ici démontrées et prouvées.**

INDICATIONS ET RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alain Roger, *Gestion des ressources humaines et management des compétences*, Cahiers Français 321- Comprendre le management
- Atlas Conseil international, *Atlas Magazine, l'actualité de l'assurance en Afrique et au Moyen Orient*, février 2010
- Bathily (M.R.), *Cours de gestion financière des entreprises d'assurance* dispensé au Cycle Supérieur de l'I.I.A, 1982.
- BAYALA (A.), *Assurance et développement durable*, Assurance et Sécurité, No spécial FANAF, 2006
- *Bulletin officiel de la CIMA*, 1^{ère} édition, 1997.
- *Code des Assurances des Etats membres de la CIMA*, 3^{ème} Edition, FANAF, 2004.
- CNUCED, *Le marche de l'assurance en Afrique – Problèmes et solutions*, 3eme Conférence des Assureurs africains, inédit
- COHEN (E.), *Dictionnaire de gestion*, La Découverte, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
- DABIRA (F.), *Assurance et développement durable – Le rôle stratégique de la CRCA*, Assurance et Sécurité, No spécial FANAF, 2006
- Depallens (G.) et Jobard (J.P.), *Gestion financière de l'entreprise*, Collection Administration des entreprises, 10^{ème} Edition, Sirey 1990.
- Digbeu Kipre (M.), *Le régime financier du Code CIMA*, Afrique Assurance n°3 du 1^{er} septembre 1995
- FANAF, *Le marché de l'assurance en Afrique, (Données 2004 a 2008)*, février 2010
- Louberger (H.), *Economie et finance de l'assurance et de la réassurance*, Collection Dalloz Gestion, Edition Dalloz, 1981.
- MOUTASSIE (E), *L'assurance dans les pays en développement : l'exemple africain*, Revue Risques N° 63, Septembre 2005 ;
- OUEDRAOGO (A.), *L'Assurance en Zone CIMA – Quelles solutions pour la consolidation des compagnies d'assurance ?*, L'Assureur Africain, No. 68 (Mars 2008) et No. 69 (Juin 2008)
- Simonet (G.), *Comptabilité des entreprises d'assurance*, Collection ARGUS, 3^{ème} Edition, Sécuritas, 1997

- UZAN (S.), *Pour comprendre les comptes des entreprises d'assurance*, Collection Argus, 1985.
- Vernimmen (P.), *Finance d'entreprise*, Collection Dalloz Gestion, série Finance, 5^{ème} édition, 2002.
- YIGBEDEK Z., « *La solvabilité des entreprises d'assurance des Etats membres de la CIMA : Le cas des entreprises d'assurance opérant au Cameroun et en Côte d'Ivoire* », La Revue Subsaharienne d'Economie et de Finance, N° 1, mars 2009, pp 4 à 37.
- YIGBEDEK Z., « *La libéralisation des marchés d'assurance des Etats membres de la CIMA : Enjeux et perspectives* », Revue Afrique Assurance – Revue technique semestrielle de l'I.I.A), 2010.
- YIGBEDEK (Z.), *Cours de gestion financière des entreprises d'assurance* dispense au Cycle du DESS – A de l'IIA
- Étude de projet N°: 98.9043.5-001.00 de juillet 1998 à décembre 2000 autofinancée par la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, conduite par Doris Popp, Bergis Schmidt-Ehry, Rainer Schweers, Christiane Wiskow et intitulée :
« *Gestion des Ressources Humaines dans les systèmes de santé de pays africains potentiels et limites de la direction du personnel dans le contexte de structures en pleine mutation* ».
- Étude présentée par Odette Ramsingh (2010), constituant les résultats de l'atelier organisé par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et PNUD en partenariat avec APS-HRMnet et AMDIN à l'intention du Personnel Chargé des Ressources Humaines en Afrique à Cotonou, République du Bénin, du 12 au 16 avril 2010 sur le thème :
« *Renforcement de la professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Afrique – généralités sur les questions, défis et perspectives pour une gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique en Afrique* ».
- Sudan Tribune World Bank trains young Southern Sudanese in administration Thursday 2 April 2009
- Motivational theories such as Maslow's theory of needs, Mcgregors' theory X and Y and goal setting theory have inspired the premise behind performance management which is that when individuals identify, understand and set a goal, they are more motivated, and organized to work towards that goal.

- McGregor D. (1960), *The human side of enterprise* McGraw Hill Book Company, New York.
- Kreitner, R. (1998). *Management* (7th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company: Bateman.
- Mifflin Company: Bateman, T.S., & Zeithalm, C.P. (1993). *Management: function and strategy*. (2nd Edition). Illinois: IRWIN.
- World bank 2009 Improving Capacity Building in Post-conflict and Fragile Settings—African Ministers Share their Experience - www.worldbank.org