



Revue Scientifique
LEADERSHIPISTES

**UNIVERSITE ET POLITIQUE POUR LA GOUVERNANCE
STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT**

ISSN : 3080-7468

e-ISSN : 3080-7476

<https://doi.org/10.65291/lau.pmok2791>

LEADERSHIP ACADEMIA UNIVERSITY

Editions de Leadership Academia University

« EDLAU »

Revue Scientifique de LAU

Publiée par

LEADERSHIP ACADEMIA UNIVERSITY

*Centre de Recherches Interdisciplinaires
En Leadership et Bonne Gouvernance (CRILBG)*

Comité de Rédaction

Rédacteur en Chef : Prof. Laddy LOMBO SEDZO
Rédacteur en Chef Adjoint : Prof. Remy Paul EALE BOSELA EKAKHOL
Secrétariat de Rédaction : Prof. Léonin NKONGO NIUMBA
C.T. AMENGADJI OMBAKU Bonne Année
Mr. Dan EALE

Editeur Responsable : Leadership Academia University,

4963, Avenue Tombalbaye, Q/ Golf, Kinshasa/Gombe

Tél : (+243) 81 99 14 465 & (+243) 99 79 59 788

Email : infos@launiversity.cd, bonneannee@revueleadershipistes.org

Comité Scientifique

Prof. Martin Fortuné MUKENDJI MBANDAKULU, Prof. Robert N'KWIM BIBI BIKAN, Prof. Daniel KAWATA AJI, Prof. Laddy LOMBO SEDZO, Prof. Jean René BOONGI, Prof. Dédé ALIANGO MARACHTO, Prof. Claver PASHI LUMANA, Prof. Remy Paul EALE BOSELA EKAKHOL, Prof. Richard MAVUELA, Prof. Néhémie WILONDJA MWILANYA, Prof. Joseph NGWABIKA, Prof. Léonin NKONGO NIUMBA, Prof. David KUTANGILA MAYOYA, Prof. Jonathan DYANDA, Prof. Pitshou YADISADILA, Dr. Défi Grâce KAWATA KIESH, CT. Bonne Année OMBAKU AMENGADJI, CT. Mymy MIDUNGU, CT Michel KIELUKUSU

Abonnements

- Afrique : 40 \$
- Europe : 60 \$
- Amérique : 50 \$

Compte bancaire : FirstBank 2052081561287

Dépôt Légal n° JN 3.02406-57338

Mise en page et Impression :

E-mail :

Kinshasa

République Démocratique du Congo

SOMMAIRE

NKONGO NUIMBA Léonin et KASONGO O. Shekina

- Enjeux stratégiques de l'économie de la connaissance en République Démocratique Du Congo : « Plaidoyer pour la mise en œuvre d'une intelligence économique.....107-119

NKONGO NUIMBA Léonin et KABONGO K. Nathan

- Estimation de la demande des produits alimentaires en République Démocratique du Congo de 2005 à 2021.....120-134

AMENGADJI OMBAKU Bonne Année

- Analyse comparative des régimes politiques de la République Démocratique du Congo institués par la constitution du 1er août 1964 et celle du 18 février 2006.....135-162

MUHINDO David

- Regards sur la décentralisation pratiquée en République Démocratique du Congo, comme instrument de bonne gouvernance.....163-192

TAMBWE SUMAILI Emmanuel

- L'apport du Leadership de Service dans la prise en charge de la paraplégie traumatique en République Démocratique Du Congo.....193-223

LOMBO SEDZO Laddy et AMENGADJI OMBAKU Bonne Année

- L'Eglise et l'Etat : un partenariat gagnant-gagnant pour la formation holistique de l'homme en République Démocratique du Congo.....224-239

KAZONGO KANKOLE Jean Pierre

- **L'impact du leadership éthique dans le management de la Sécurité Sociale en RDC de 2015 à 2022.....240-252**

- La justice sociale et son renforcement : lutte contre la pathologie des refugies économiques, l’esclavage moderne et la traite des êtres humains253-268

L'impact du leadership éthique dans le management de la Sécurité Sociale en RDC de 2015 à 2022

Jean Pierre KAZONGO KANKOLE¹

Résumé

Le présent article se propose d'apporter une contribution à l'avancement des connaissances théoriques pour promouvoir l'usage du leadership éthique et à l'amélioration des pratiques en management de la Sécurité Sociale. Il pose notamment un regard critique sur les pratiques actuelles en management du social des travailleurs et fonctionnaires en RDC. En dépit de son apport significatif, le leadership éthique présente des limites par rapport au progrès social et à la corruption. Pour contourner cette difficulté et bien explorer la question de recherche, nous avons posé un fondement épistémologique en choisissant d'analyser par la méthode qualitative, s'appuyant sur l'approche interprétative et procédant par l'étude des cas. Pour rester logique, nous avons utilisé des techniques de collecte appropriées. A propos du leadership éthique, on note l'évolution d'une approche prescriptive précisant ce qu'il devait être dans une communauté vers une approche descriptive détaillant les pratiques du leadership éthique dans les entreprises. Inscrit dans ce deuxième courant, notre travail analyse l'impact du leadership éthique dans le management de la sécurité sociale en RDC. Au fait, bien que l'éthique joue un rôle majeur dans les pratiques professionnelles, elle n'a, cependant, pas encore été systématiquement et spécifiquement étudiée.

Mots-clés : Leadership éthique - management - sécurité sociale - impact

Abstract

This article aims to make a contribution to the advancement of theoretical knowledge to promote the use of ethical leadership and the improvement of practices in the management of Social Security. In particular, it takes a critical look at current practices in social management for workers and civil servants in the DRC. Despite its significant contribution, ethical leadership has limits in relation to social progress and corruption. To circumvent this difficulty and fully explore the research question, we have laid an epistemological foundation by choosing to analyze using the qualitative method, relying on the interpretative approach and proceeding through the study of cases. To keep things logical, we used proper collet techniques. Regarding ethical leadership, we note the evolution from a prescriptive approach specifying what it should be in a community towards a descriptive approach detailing the practices of ethical leadership in companies. Part of this second trend, our work analyzes the impact of ethical leadership in the management of social security in the DRC. In fact, although ethics plays a major role in professional practices, it has not yet been systematically and specifically studied.

Keywords: Ethical leadership –Management - Social Security – Impact

INTRODUCTION

D'entrée de jeu, il sied de constater que ces dernières décennies, l'environnement des organisations privées et publiques, d'une manière générale, est marqué par un défi permanent du progrès social, du leadership, du management, et des tumultes des exigences très élevées des parties prenantes. Ceci nécessite l'imagination d'un bon leadership et de nouvelles perspectives managériales d'agir orientées vers l'innovation, la créativité, l'excellence, le leadership, l'éthique, la capacité managériale et la Sécurité Sociale pour tous. En conséquence, notre société est désormais tournée vers la recherche d'une performance élevée et durable pour se maintenir dans l'arène du développement socio-économique. La tendance actuelle explique la forte proratation du management de la Sécurité Sociale en RDC.

¹ Jean Pierre KAZONGO KANKOLE est Docteur en Leadership Organisationnel de Beulah Heights University (BHU) à Atlanta, Etat de Georgie, USA.

Objectifs de la recherche

Objectif général

Partant d'un constat réel sur le terrain, cette recherche a pour objectif général de développer une approche de management de la Sécurité Sociale² capable d'améliorer la situation sociale des travailleurs en RDC par et à travers l'application du style de leadership éthique.

Objectifs spécifiques

Pour atteindre notre objectif général, nous nous sommes fixé des objectifs spécifiques suivants :

- Faire une analyse critique de la situation sociale des travailleurs congolais pendant et après leurs carrières professionnelles ;
- Identifier les facteurs qui sont négligés et qui peuvent contribuer à améliorer considérablement la situation sociale des travailleurs en RDC ;
- Montrer les retombées d'influence du leadership éthique sur le management en faveur de la Sécurité Sociale des travailleurs en RDC, à la différence d'un management sous un leadership non éthique ;
- Développer une approche du leadership éthique pour un management adéquat de la Sécurité Sociale.

S'agissant des questions de recherche, on note que les objectifs précédemment fixés conduisent à la formulation d'une question générale et des questions spécifiques de la recherche.

En général, nous nous posons la question de savoir comment s'aperçoit l'incidence réelle du style de leadership éthique sur le management de la Sécurité Sociale des travailleurs et fonctionnaires de l'Etat en RDC.

Spécifiquement, ce travail répond aux questions suivantes :

1. Comment peut-on marier les aspirations sociales de la population croissante des travailleurs et fonctionnaires avec la richesse théorique du leadership éthique ?
2. Vu la précarité sociale des travailleurs et fonctionnaires en RDC, peut-on affirmer l'application du leadership éthique dans notre société en général et particulièrement dans le management de la Sécurité Sociale ?
3. Comment un leadership éthique peut-il changer le management et produire le progrès social des travailleurs et fonctionnaires en RDC ?

² La Sécurité Sociale est la garantie donnée à chacun, qu'en toutes circonstances, il disposera des moyens nécessaires pour assurer sa subsistance et celle de sa famille dans des conditions décentes. C'est aussi un Ensemble des mesures législatives et administratives qui ont pour objet de garantir les individus et les familles contre certains risques, appelés risques sociaux ; ensemble des organismes administratifs chargés d'appliquer ces mesures. (Source : <https://ww1.issa.int/fr/about/socialsecurity>)

DEFINITIONS DES CONCEPTS

La définition des concepts clefs est aussi important car cet exercice nous évite d'être équivoque dans la présentation de notre sujet d'étude.

1.1. Leadership éthique : Le leadership éthique peut être défini comme « la démonstration de la conduite normativement appropriée (i.e. éthique) et la promotion de cette conduite auprès des subordonnés à travers la communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision » (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

1.2. Management : Selon William Newman et E. Kirby Warren (1961) : « Le management, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent de transformer les ressources dont dispose une organisation, argent, matériel et hommes, en produits et services ».

1.3. Sécurité Sociale : La "Sécurité Sociale" est un Service public de l'Etat, qui assure l'ensemble des risques sociaux des travailleurs salariés et des professions libérales, des travailleurs indépendants et des travailleurs non-salariés, des salariés agricoles, que ces personnes travaillent sur le territoire national, ou comme salariés détachés à l'étranger. La Sécurité Sociale fournit les prestations prévues par le Code de la Sécurité Sociale. L'Etat en a confié la gestion à divers organismes de droit privé qui, de ce fait, sont chargés d'une mission de service public.

« La Sécurité Sociale est la garantie donnée à chacun, qu'en toutes circonstances, il disposera des moyens nécessaires pour assurer sa subsistance et celle de sa famille dans des conditions décentes. »³

1.4. Impact : Etymologiquement, selon le dictionnaire de politique le mot impact vient : du latin impactum, participe passé du verbe impingere, heurter, frapper contre, jeter contre, lancer contre. Un impact est le fait de venir heurter quelque chose ou la collision, le choc entre deux corps. En balistique, le point d'impact est l'endroit où un projectile entre en contact avec une cible ou avec un obstacle. Un impact est la conséquence violente, la vive répercussion d'une décision, d'une action, d'un évènement, d'un discours sur quelqu'un ou sur quelque chose.⁴

METHODOLOGIE

Méthode

Notre recherche est basée sur la méthode qualitative. Selon Meriem BOUYZEM et Youssef AL MERIOUH (2017)⁵, le positionnement épistémologique d'un chercheur conditionne ses choix méthodologiques. (Déductive / inductive/ abductive), ces derniers définissent à leurs tour les méthodes de recherches à mobiliser (Qualitatives / Quantitatives) et aussi la

³ Source : <https://ww1.issa.int/fr/about/socialsecurity>

⁴ Source : <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Impact.htm>

⁵ Meriem BOUYZEM et Youssef AL MERIOUH (2017), La recherche en science de gestion : Etapes, Paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance, in *Revue scientifique Marocaines*, Rabat, Maroc, pp

connaissance à produire. En effet, le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants (Mays N, Pope C, 1995)⁶.

Approche

L'Approche Interprétative est l'outil qui a servi à booster cette recherche. Dans le cadre de la présente recherche, nous avons orienté nos lectures vers les méthodes en sciences de gestion (Thietart et al., 2007). En conséquence, la connaissance du monde dégagée par la recherche, sera toujours jusqu'à un certain point, une représentation, « un construit social ». Pour l'appréhender, on cherchera alors comment un individu ou un groupe crée, modifie et interprète le monde dans lequel il évolue. On fera aussi des efforts considérables pour se rapprocher du sujet (Paul Prévost et Mario Roy, 2015)⁷

On note que la recherche qualitative est généralement interprétative : il ne s'agit pas de tester des théories, mais bien de comprendre un phénomène donné à partir d'interprétations, de témoignages ou d'opinions recueillis.

Techniques de collecte des données

Selon Prévost et Roy (2012)⁸, lorsque la recherche qualitative est employée pour réaliser une étude de cas, trois méthodes sont particulièrement populaires pour recueillir les données : l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire et subsidiairement le questionnaire d'enquête sont les outils que nous avons privilégiés pour la collecte des données en vue de construire notre modèle de recherche.

L'observation

L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée. L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution (Thietart, 2007 : 244)⁹.

Les entretiens

Pour Gavard-Perret et al, (2012), l'entretien est « l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion. Il peut être vu comme une conversation avec un objectif

⁶ MAYS N, Pope C. (1995) *Qualitative Research: rigour and qualitative research*. BMJ ; 311, P.43, US

⁷ PAUL Prévost et Mario Roy (2015), *Les approches qualitatives en gestion*, Presses de l'Université Montréal, Canada, p. 29.

⁸ Prévost, P., & Roy, M. (2012). Les études de cas : un essai de synthèse.in *Revue Organisations & Territoires*, Vol 21 (1), Québec, Canada, pp. 67-82.

⁹ Thietart, op.cit., p. 244

[de recherche] »¹⁰. Ainsi, nous avons choisi cette technique parce qu'elle nous aide dans la phase opérationnelle de la recherche, de faire une interaction entre les bénéficiaires des services.

L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est une étape primordiale. Elle est transversale à l'ensemble du processus de recherche. Nous avons ciblé des écrits scientifiques et professionnels relatifs à notre problématique. Sans oublier une bonne compilation des documents de la Sécurité Sociale globale et nationale, du management ainsi que des différentes théories du leadership avec un accent particulier sur le style du leadership éthique.

Nous avons également gardé à l'esprit, qu'il n'existe pas de prescription rigide dans la collecte de l'information pour une recherche inductive, transformative, comme le mentionnent Gavard-Perret et al. (2012).

Questionnaire d'enquête

Le questionnaire a été utilisé subsidiairement dans la collecte de données pour synthétiser l'opinion des interviewés. Nous avons distribué 300 copies pour évaluer le niveau du leadership éthique ainsi que celui du management de la Sécurité Sociale.

RESULTATS ET DISCUSSION

Résultats

Elle s'articulera sur deux grands axes essentiels : Une présentation descriptive des résultats bruts de la recherche et une analyse interprétative des données recueillies. En rappel, cette présentation et interprétation se base sur la méthode qualitative. Elle est utilisée pour présenter des informations de qualité recueillies et les soumettre à une analyse interprétative et empirique des résultats.

Question 1 : Pour vous c'est quoi diriger ou agir comme un leader éthique ?

Tableau 1. Répartition des enquêtes selon leurs opinions sur diriger comme un Leader éthique

Diriger comme leader éthique c'est :		Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
hip Ethique 1.	Etablir la confiance dans mes relations avec les autres	32	11

¹⁰ Gavard-Perret et al (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, 3^{ème} Edition, Pearson, France, p. 44

2.	Préserver l'harmonie au sein de l'organisation	34	11
3.	Tenir à l'intégrité, à la morale et aux intérêts des autres	33	11
4.	Suivre la procédure et les règles pour remettre chacun dans ses droits	33	11
5.	Tenter de promouvoir la sécurité et le bien-être de chacun	45	15
6.	Conscientiser les ouvriers et le leadership sur la cotisation à la CNSS et la CNSSAP	48	16
7.	Décourager ouvertement les pratiques de corruption	38	13
8.	Préserver la dignité des individus par la promotion de l'éthique	37	12
TOTAL		300	100

Source : Analyse personnelle à partir des données de terrain

Il ressort des résultats présentés dans le tableau N°1 que pour la majorité des enquêtés, soit 48 sujets, diriger, comme un leader éthique dans le cadre de la sécurité sociale, veut dire conscientiser les ouvriers et le leadership sur la cotisation à la CNSS et à la CNSSAP (16%). Naturellement cette assertion est suivie par celle relative à tenter de promouvoir la sécurité et le bien-être de chacun qui représente 45 sujets sur 300, soit 15%.

Questions 2. Quels sont les défis du Management de la sécurité sociale en RDC ?

Tableau 2. Répartition des enquêtes selon leurs opinions sur les défis du Management de la Sécurité Sociale en RDC

Les défis du management de la sécurité :		Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Management	1.	Prêter attention aux individus	32 11
	2.	Encourager le dialogue à propos d'enjeux litigieux	40 13
	3.	Appliquer le règlement, les normes et les procédures	41 14

4.	Veiller à une gestion saine des intérêts des travailleurs pour établir l'équité	42	14
5.	Elaborer des règles de progrès social et dénoncer les injustices	38	12
6.	Tenir compte de la qualité de vie et de vieux jours de travailleurs	45	15
7.	Accorder le droit à l'erreur sachant que l'erreur est humaine	30	10
8.	Soutenir la bonne gouvernance des ressources humaines	32	11
TOTAL		300	100

Source : Analyse personnelle à partir des données du terrain

D'après ce tableau, le premier défi du management de la sécurité sociale en RDC, est avant tout, de tenir compte de la qualité de vie et de vieux jours des travailleurs. 45 enquêtés, soit 15% ont soutenu cette assertion, car la réalité sur terrain montre qu'il y a un grand écart entre le train de vie des travailleurs actifs et celui qu'on leur propose à la retraite. C'est la raison pour laquelle plusieurs préfèrent continuer de travailler même au-delà de l'âge de la retraite, plutôt que d'accepter d'être conduits au mouvoir.

Questions 3 : Comment améliorer la situation de la sécurité sociale en RDC ?

Tableau 3. Répartition des enquêtés d'après leurs opinions sur les conditions d'amélioration de la situation de la sécurité sociale en RDC

Conditions d'améliorations de la sécurité sociale en RDC		Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
La Sécurité Sociale	1.	Vérifier les dispositions légales et réglementaires pouvant s'y appliquer	38 13
	2.	Prendre en compte d'autres règles non officielles	35 12
	3.	Considérer des faits liés à la sécurité sociale	40 13
	4.	Encourager le paiement des cotisations à la CNSS/CNSSAP	43 14
	5.	Réparer les injustices de la sécurité sociale des travailleurs et agents publics de l'Etat	46 15

6.	Aider les victimes de maladies et risques professionnels	32	11
7.	Préserver les liens et l'harmonie de l'organisation	32	11
8.	Etre un acteur qui prépare la retraite des travailleurs et Agent publics de l'Etat	34	11
TOTAL		300	100

Source : Analyse personnelle à partir des données du terrain

D'après les résultats de ce tableau, 46 enquêtés soit 15% pensent que pour améliorer la situation de la sécurité sociale en RDC, il faut réparer les injustices de la sécurité sociale des travailleurs et agents publics de l'Etat.

Pour mieux cerner la Sécurité Sociale en RDC, nous devons recourir à deux établissements publics en la matière, à savoir : La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale des Agents Publics de l'Etat (CNSSAP).

Outre, les résultats contenus dans les tableaux 1 à 3, le condensé¹¹ statistique du Ministère de finances renseigne qu'en 2019, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale a collecté plus de 176,3 milliards CDF soit 88, 1 millions de dollars américains au titre de pension patronale.

On a payé pour 1315 ex-agents de la Gécamines sortis en 2014, 2015 et 2016 dont la CNSS a commencé à assurer la prise en charge progressive depuis 2018. Et 512 cadres retraités de la Gécamines réclament plus de 10 millions de dollars de prestations sociales. Six ans après leur départ à la retraite, ces cadres n'ont touché leurs prestations sociales qu'à partir de septembre 2020

Selon le même rapport, au cours de l'exercice 2020, la CNSS de la République Démocratique du Congo (RDC) a mobilisé les recettes de l'ordre de 202,7 milliards de Francs congolais (CDF) soit plus 101,3 millions USD au titre de pension patronale. On a aussi collecté les recettes de l'ordre de 60,8 milliards de Francs congolais (CDF) soit plus de 30,4 millions de dollars américains au titre de risque professionnel au cours de l'exercice 2020¹².

Le taux des cotisations sociales dues à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale au titre de la branche des risques professionnels, est fixé à 1,5 % à charge exclusive de l'employeur.

Grâce à l'IGF¹³, dix ans après, les recettes de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale ont galopé de 204 millions de dollars en 2014 à 314 millions de dollars en 2024. Ainsi, le

¹¹ Le Condensé statistique du ministère des Finances

¹² Rapport annuel CNSS2020

¹³ ORDONNANCE n° 87-323 du 15 septembre 1987 portant création de l'Inspection générale des finances, en abrégé « I.G.F. ».

service de communication de l'IGF rappelle que ses inspecteurs ont trouvé dans les comptes de la CNSS, une somme totale de 204 millions USD pour plus de 10 ans de gestion. Mais à la suite de la patrouille financière, les liquidités de la CNSS sont passées à 314 millions USD.

En plus, la mission de l'IGF a démontré une mégestion criante pour les deux années contrôlées (2019 et 2020).

Techniquement, la Direction Générale doit être informée pour provoquer une augmentation à hauteur de 45% du montant minimum de la pension de vieillesse qui est passée de 220.000FC à 320.000 FC et permettre d'améliorer les conditions de vie des retraités du régime général.

Quant à la caisse nationale de sécurité sociale des agents publics (CNSSAP), il ressort que l'effectif de bénéficiaires de pension de retraite décline tandis que celui de bénéficiaires de pension de réversion poursuit son augmentation. Cela est consécutif à la prise en charge par la CNSSAP des bénéficiaires survivants des actifs et retraités décédés à travers le paiement des pensions de réversion. Subsidiairement, la CNSSAP a dépensé, en 2021, CDF 1.615,9 millions au titre de paiement des prestations pour 902 bénéficiaires.

Selon le rapport annuel 2020, la CNSSAP a réalisé les recettes de 61 778 521 486 CDF, soit 30 583 428 USD¹⁴. En plus, on note que plus de 86 % des agents et fonctionnaires de l'Etat étaient éligibles à la retraite dans un contexte marqué par le pléthore et l'improductivité de la Fonction publique.

Discussion

Par rapport au Leadership éthique

D'une manière spécifique, les résultats de cette recherche révèlent que le leadership des employeurs et DG des CNSS et CNSSAP est un facteur important pour favoriser ou défavoriser la performance de la Sécurité Sociale en RDC. Ces résultats confirment par-là l'idée de Kawata (2022), pour qui, le leadership éthique est un facteur primordial pour la renaissance de la RDC. Ces résultats remettent en cause le leadership de la CNSS en démontrant que 10 ans avant, ce leadership n'était pas ETHIQUE. Par conséquent, les ressources étaient en souffrance. Ce qui nous emmène à confirmer la pensée de Mohsin Bashir, Shahidul Hassan (2020) selon laquelle le leadership éthique est une nécessité pour lutter contre la corruption. Ainsi, lorsque les employés perçoivent leur leader comme éthique, ils sont engagés moralement à promouvoir leur organisation.

Par rapport au Management

Nos enquêtes ont révélé qu'en général, il y a un mauvais management qui ne permet pas aux travailleurs et fonctionnaires de s'épanouir nonobstant de bonnes recettes réalisées par les organismes de sécurité sociale de RDC. D'une manière spécifique, les résultats ont confirmé

¹⁴ Rapport annuel de la CNSSAP2021

que la performance d'un manager est une conséquence directe de l'engagement du leadership. Le taux d'échec, des managers est aussi mis en évidence par les résultats de cette recherche et cela va dans le même sens que les résultats d'une importante recherche d'Attridge (2009) qui révèle que seulement 14% des employés sont engagés dans le monde, dans leur travail. Selon ce rapport, le désengagement des employés est une « épidémie globale » et souligne que la qualité managériale en est la principale cause.

Par rapport à la Sécurité Sociale

Il s'avère que ces deux structures combinées donnent des résultats éloquentes pour les prestataires et pour le gouvernement. Il est important d'encourager un partenariat formel entre les entreprises et les caisses de Sécurité Sociale. Aussi, dans sa thèse, « Les relations des caisses de sécurité sociale avec les entreprises », Marlie MICHALLETZ (2012) parlant de la refondation sociale et la sécurisation du parcours professionnel, va dans la même direction que nous en affirmant que des meilleures relations entre les caisses de sécurité sociale et les entreprises seraient profitables à tous. Les entreprises se mueraient en partenaires des organismes sociaux. Des contrats conclus, pourrait naître une plus grande souplesse, gage de compétitivité.

CONCLUSION

Loin de faire un cahier des doléances, nous avons plutôt dressé un diagnostic de la situation réelle sur les styles de leadership opérationnel dans les entreprises ainsi que dans la fonction publique en RD Congo. Et nous attirons l'attention sur le fait que l'éthique est un impératif pour la gestion des organisations.

Le but de cette recherche était de produire des connaissances qui pourraient être applicables pour réorienter l'impact du leadership éthique dans les pratiques managériales de la Sécurité Sociale en RDC. Des connaissances qui pourraient contribuer à la résolution à court, moyen ou long terme de problèmes de précarité sociale des travailleurs en RDC.

De cette analyse, il ressort des constats suivants :

- Un leadership éthique à la Direction des Caisses de Sécurité Sociale mais un mauvais management,
- Un bon leadership et un bon management à la Caisse Nationale Sécurité Sociale des Agents Publics (CNSSAP),
- Un effort considérable dans la mobilisation des contribuables de la Sécurité Sociale,
- Le leadership éthique est réel sur terrain et se confirme comme solution pour impulser un bon management de la Sécurité Sociale,
- Grâce aux patrouilles financières de l'Inspection Générale des Finances, on note l'accroissement des recettes sociales.

PERSPECTIVES

Voici quelques pistes pour les futures recherches ;

La première piste c'est une recherche empirique sur l'application de ces résultats dans une caisse de Sécurité Sociale ou dans une entreprise. Ce qui permettra de mettre en exergue, les implications spécifiques et comblera le caractère générique de la présente recherche.

La deuxième piste c'est l'étude des retombées de la croissance des recettes de la CNSS et CNSSAP sur la Sécurité Sociale des bénéficiaires.

La troisième piste est celle par laquelle nous proposons de faire une étude comparative de la situation de la Sécurité Sociale entre la RDC et un autre pays d'Afrique par rapport au leadership éthique.

RECOMMANDATIONS

Nous formulons des recommandations en direction de trois piliers de cette recherche, à savoir :

- Au LEADERSHIP : Nous recommandons vivement l'usage du style du LEADERSHIP ETHIQUE : Les leaders doivent prêcher par l'exemple en produisant une conduite exemplaire : Respecter les textes pour le faire respecter par tout le monde.
- Au MANAGER : Nous recommandons une approche managériale orthodoxe. Il faut une formation intentionnelle des managers pour permettre à la société congolaise d'atteindre le progrès social tant souhaité de tous.
- A la SECURITE SOCIALE : Nous recommandons qu'un travail de titan soit fait pour une communication et mobilisation de qualité. Nous suggérons une sécurité sociale INDEMNISEE pour éviter la thésaurisation des cotisations des membres. Les cotisations des membres doivent être converties en actions susceptibles de produire des dividendes au moment opportun.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bashir, M., & Hassan, S. (2020). *Revue internationale des sciences administratives*, 86(4), 705–722.
- Bernar, D. (1998). *Guide méthodologique pour les études et la recherche* (3e éd.). Études vivantes.
- Bouyzem, M. et Al Meriouh, Y. (2017). La recherche en science de gestion : Étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*.
- Brow, T., Trevino, L. and Harrison, D. (2005). Ethical leadership theory: A social learning perspective for construct development and testing. *Journal of Organizational Behavior*, 97(2), 117–134.
- Burda, J. (2008). Les fonctions de la démarche interprétative dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce. *Revue québécoise de droit international*, (1), 21–22.

- Dion, M. (2009). Les confusions entourant le « leadership éthique » dans les organisations. Québec.
- De Maupéau, G. (1998). Le rôle de l'éthique et de la morale dans la gestion des organisations. HEC.
- Kawata, D. (2022). *Le must de l'éthique pour une renaissance effective de la RDC*. NABS.
- Klawitter, E. (2017). *Leadership éthique et fin de la pauvreté*. Éditions Michee.
- Langlois, L. (2012). Ethical sensitivity in educational setting. In *The Handbook of Educational Theories* (pp. 813–819).
- Lahrizi, F.-A. et Pauchant, T. C. (n.d.). Élever l'éthique dans les organisations : Le témoignage de leaders d'avant-garde.
- Mays, N. and Pope, C. (1995). Qualitative research: Rigour and qualitative research. *BMJ*.
- Maupéau, G. de. (1998). Le rôle de l'éthique et de la morale dans la gestion des organisations. HEC, Paris.
- Meriem, B. and Al Meriouh, Y. (2017). La recherche en science de gestion : Étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*.
- Michalletz, M. (2012). *Contribution à l'étude d'un processus de contractualisation* [Thèse de doctorat en droit privé].
- Michel, D. (2009). Les confusions entourant le « leadership éthique » dans les organisations. Québec.
- Mundabi, M. A. (2015). Quel système de sécurité sociale pour la RDC : Assurance maladie ? Mutuelles ? Assurances privées ? *Volume 8(2)*, mars, Paris.
- Ouabo, J. C. (2021). Ethics Resource Center. In *Leadership et valeurs éthiques*.
- Payette, M. (2001). *Interdisciplinarité : Clarification des concepts*. Université de Sherbrooke.
- Prévost, P., & Roy, M. (2012). Les études de cas : Un essai de synthèse. *Organisations & territoires*, 21(1), 67–82.
- Prérot, J. (2001). Le droit à la sécurité sociale. In *Un siècle de protection sociale en Europe*. Comité d'histoire de la sécurité sociale, La Documentation française.
- Richard, S. (2012). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Dunod.
- Thietart, R. A., et al. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Dunod.
- CNSS. (2020). *Rapport annuel de la CNSS*.
- CNSSAP. (2021). *Rapport annuel de la CNSSAP*.
- République Démocratique du Congo. (2018). *Décret n°18/027 du 14 juillet 2018 portant création, organisation et fonctionnement de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)*.

République Démocratique du Congo. (2015). *Décret n°15/031 portant création, organisation et fonctionnement de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Agents publics de l'État (CNSSAP)*.

Ministère des Finances. (n.d.). *Condensé du ministère des Finances*.

L'internaute. (n.d.). *Dictionnaire*. <https://www.linternaute.fr/Dictionnaire>

Toupie. (n.d.). *Impact*. <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Impact.htm>