



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

Option :
Management

Filière :
Gestion des Ressources Humaines

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN
SYSTEME DE GESTION PARTICIPATIVE PAR
OBJECTIFS A LA SONAPRA**

Réalisé et soutenu par :
Saïda TOURE

Sous la direction de :

Maître de stage

Monsieur Katim M. TOURE
*Chef du Service des Ressources
Humaines de la SONAPRA*

Directeur de mémoire

Monsieur Martin DAVOH
Enseignant à l'ENAM

Juin 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : MONSIEUR TOHI BRUNO

VICE-PRÉSIDENT : MONSIEUR FANOU GILBERT

MEMBRE : MONSIEUR ADOMOU PIERRE CLAVER

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE
CONSIDÉRÉES COMME PROPRES A LEUR
AUTEUR.**

DÉDICACES

A

♣ *Mon père et ma mère,*

□

♣ *Mon époux et ma fille*

♣ *Mes frère et sœurs,*

□

Recevez toute ma gratitude pour vos différentes contributions à ce que je suis....

REMERCIEMENTS

A

- ♣ **Monsieur Martin DAVOH**, Enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature ;
- ♣ **Monsieur Idrissou BAKO**, Directeur Général de la SONAPRA;
- ♣ **Monsieur Séydou ADAM CHABI**, Directeur de l'Administration et des Ressources Humaines de la SONAPRA;
- ♣ **Monsieur Katim TOURE**, Chef du Service Gestion des Ressources Humaines de la SONAPRA;
- ♣ **Madame Prisca TOSSA**, Enseignante à l'ENAM
- ♣ L'ensemble du **personnel administratif de l'ENAM et des Enseignants de la Filière Gestion des Ressources Humaines** ;
- ♣ **La promotion GRH 2011– 2013** ;
- ♣ **Tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire.**

LISTE DES SIGLES

CCMP : Cellule de Contrôle des Marchés Publics
CJ : Conseiller juridique du Directeur Général
CODIR : Comité de Direction /Comité des Directeurs
DACG : Direction de l’Audit et du Contrôle de Gestion
DARH : Direction Administrative et des Ressources Humaines
DC : Direction Commerciale
DCF : Direction Comptable et Financière
DEI : Direction des Exploitations Industrielles
DG : Direction générale / Directeur général
DGA : Directeur Général Adjoint
DIO : Direction de l’Informatique et de l’Organisation
DPFA : Direction de la Promotion des Filières Agricoles
DPSP : Direction de la Programmation du Suivi et de la Prospective
DRE : Direction Régionale d’Exploitation
GRH : Gestion des Ressources Humaines
MAEP : Ministère de l’Agriculture, de l’Elevage et de la Pêche
PRMP : Personne Responsable des Marchés Publics
RH : Ressources Humaines
SAP : Service Administration du Personnel
SGRH : Service de Gestion des Ressources Humaines
SODECO : Société de Développement du Coton
SONAPRA : Société Nationale pour la Promotion Agricole

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°I : Production de coton graine Campagnes 2008 à 2013

Tableau n°II : Situation de production des rizeries

Tableau n°III : Répartition du personnel par genre, par statut et par catégories socio professionnelles

Tableau n°IV : Récapitulatif des problèmes identifiés par centres d'intérêts

Tableau n°V : Configuration de l'échantillon de l'enquête

Tableau n°VI : Récapitulatif des opinions sur le problème spécifique n°1

Tableau n°VII : Récapitulatif des avis sur le problème spécifique n°2

Tableau n°VIII : Restitution des opinions relatives au problème spécifique n°3

Tableau n°IX : Tableau de bord de l'étude

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°I : Représentation graphique du personnel par statuts,

Graphique n°II : Représentation graphique du personnel par catégories socio professionnelles,

Graphique n°III : Récapitulatif des opinions sur le problème spécifique n°1

Graphique n°IV : Récapitulatif des avis sur le problème spécifique n°2

Graphique n°V : Restitution des opinions relatives au problème spécifique n°3

RÉSUMÉ

Dans un contexte de perpétuelles mutations de leur environnement, les entreprises doivent se donner les moyens de relever les défis qui s'imposent à elles entre autres par la valorisation de la première ressource que constitue le capital humain.

L'importance de cette exigence qui implique l'adoption d'une politique managériale efficace n'échappe pas aux dirigeants de la Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA) qui entreprennent des actions en vue de tirer le meilleur parti des compétences des agents de la société.

Cependant, les mesures prises dans ce sens sont-elles réellement assez efficaces pour aboutir aux résultats escomptés?

Il s'agit là d'une interrogation légitime qui s'impose au regard de l'état des lieux de la gestion des ressources humaines réalisé à la faveur du stage académique de trois mois effectué à la SONAPRA.

En effet, si les observations faites relèvent plusieurs atouts non négligeables à l'actif de l'entreprise, elles révèlent également des faiblesses tout aussi importantes au nombre desquelles la pratique d'une gestion des ressources humaines qui considère les travailleurs non pas comme des acteurs mais comme de simples agents chargés d'exécuter les instructions des dirigeants.

L'objectif général de la présente étude qui consiste à contribuer à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs à la SONAPRA se décline en trois objectifs spécifiques que sont :

- Objectif spécifique n°1 : proposer des mesures visant à faire de la fixation des objectifs, une pratique d'organisation du travail à la SONAPRA.
- Objectif spécifique n°2 : Proposer les conditions d'une meilleure implication des agents dans les prises de décision.
- Objectif spécifique n°3 : Proposer une pratique de formation des agents plus objective.

Pour y parvenir, d'hypothèses et à leur vérification par des enquêtes de terrain.

Au regard du diagnostic établi, des recommandations ont été formulées tant à l'endroit des agents qu'aux dirigeants de la SONAPRA.

GLOSSAIRE

Activité : C'est un ensemble de tâches ordonnées et liées entre elles dans un but donné qu'on exécute dans le cadre d'un ou de plusieurs emplois. (DAVOH, 2012)

Compétence : Ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être qui sont directement utiles et mis en œuvre dans le contexte particulier d'une situation de travail. (DAVOH, 2012)

Critère : En matière d'évaluation, les critères désignent les points de repère auxquels l'on a recours et qui permettent de déterminer la performance de l'évalué. (DAVOH, 2012)

Efficacité : En gestion, l'efficacité mesure l'atteinte des objectifs, sans qu'il ne soit tenu compte des moyens utilisés. (ZOCLI, 2012)

Efficience : C'est la prise en compte, dans l'atteinte des objectifs, des moyens utilisés pour y parvenir. (ZOCLI, 2012)

Emploi : L'emploi, dans l'entreprise désigne tout un ensemble d'activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs. C'est un concept générique utilisé pour désigner un regroupement de postes de travail de même nature. (DAVOH, 2012)

Evaluation des ressources humaines : C'est l'application de méthodes systématiques visant à porter périodiquement et objectivement un jugement de valeur sur les agents par rapport aux objectifs préalablement fixés. Elle élargit le champ d'action de la notation et ouvre des perspectives plus diversifiées. (DAVOH, 2013)

Gestion participative : Technique de management visant à développer des relations de confiance fortes entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs et consistant à véritablement associer ces derniers au processus de prise de décision. (ZOCLI, 2012)

Mission : Lorsqu'on parle de mission par rapport à un emploi ou un poste, elle indique le "service attendu" de cet emploi ou de ce poste de travail, ce que l'entreprise en attend. (DAVOH, 2012)

Objectif : Enoncé clair du résultat attendu des collaborateurs en fin de période et ce dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. (DAVOH, 2012)

Outil : Objet fabriqué qui sert à agir, à faire un travail (carte, graphique,...). Plus généralement, il s'agit de tout élément opérationnel utilisé pour faire un travail. (LOKOSSOU, 2012)

Poste de travail : Terme d'origine militaire, c'est le lieu où quelqu'un est placé pour accomplir les tâches liées à son emploi et faisant de lui un élément déterminé de l'organisation. (DAVOH, 2012)

Ressources Humaines : Ensemble des hommes et des femmes qu'emploie, de façon permanente, temporaire ou occasionnelle, une entreprise (privée ou publique) ou une organisation, une institution,..., pour atteindre ses objectifs. (ZOCLI, 2012)

Style de gestion : Mode d'animation et de conduite des individus et des équipes au sein d'une organisation, dans un groupe,... (ZOCLI, 2012)

Tâches : Elles désignent les opérations élémentaires (intellectuelles ou manuelles) à effectuer sur un poste de travail. (LOKOSSOU, 2012) .

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

Sous-section 1: Présentation de la structure d'accueil

Sous-section 2: Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines de la SONAPRA

Section 2 : Ciblage de la problématique

Sous-section 1 : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude

Sous-section 2 : Vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS

Section 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie

Sous-section 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Sous section2 : Adoption de la méthodologie de l'étude : approche théorique et méthodes empiriques

Section 2 : Collecte, analyse des données et approches de solutions

Sous-section 1: Collecte et analyse des données

Sous-section 2 : Recommandations et conditions de mise en œuvre

CONCLUSION GÉNÉRALE

RÉFÉRENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La performance d'une organisation dépend essentiellement de la qualité des hommes qui sont chargés de l'animer.

Si pour le fonctionnement d'une entreprise, les moyens matériels et financiers constituent des facteurs importants, le capital humain représente à la fois la plus importante des ressources indispensables qui donne un sens aux autres et la plus délicate.

En effet, indépendamment des efforts dont peut faire preuve la personne humaine pour se départir de ses sentiments personnels, son état d'esprit impacte bien souvent, directement ou non, les résultats qu'elle produit en milieu professionnel. D'où la nécessité de créer en entreprise, les conditions optimales favorables à son efficacité au travail.

Comment utiliser donc de manière efficiente les ressources humaines disponibles afin de tirer le meilleur parti de leurs compétences pour l'atteinte des objectifs de l'organisation ?

C'est à cette problématique déterminante pour son développement que doit répondre la Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA) pour espérer améliorer ses résultats et atteindre au minimum les bonnes performances qui ont été les siennes dans un passé récent.

Il est clairement question de pouvoir créer et entretenir la motivation des agents, non pas par l'octroi d'avantages matériels qui très vite montrent leurs limites compte tenu du caractère éphémère de l'effet qu'ils produisent, mais par l'instauration d'une pratique de gestion participative devant intégrer tous les agents intervenant dans le fonctionnement de l'organisation.

La performance organisationnelle n'étant que la somme des apports individuels de tous les agents intervenant dans la chaîne de production, la priorité devrait consister à emmener chaque maillon à intégrer et à s'approprier les objectifs de l'organisation. Il s'agit réellement d'aboutir à l'adhésion de tous à la cause commune et cet idéal ne saurait être atteint sans la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs qui suppose une implication effective des travailleurs tant par la fixation à eux d'objectifs spécifiques concourant à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise que par leur participation à la prise de décisions relatives à leurs attributions.

Au-delà de l'effet de motivation traduit par le sentiment d'appartenance qu'il suscite chez les agents désormais plus disposés à mieux s'investir, ce mode de gestion présente de nombreux avantages pour l'entreprise en ce sens qu'il permet également d'améliorer la pratique de plusieurs autres aspects de gestion des ressources humaines telles que l'appréciation des performances, la formation, la rémunération etc...

En effet, grâce au système de gestion participative par objectifs, l'évaluation qui en est une étape importante est basée sur des critères objectifs et les éventuelles insuffisances ainsi révélées permettront un renforcement optimal des capacités de l'agent. Par ailleurs, il favorise une certaine équité de la rétribution qui devient proportionnelle à la contribution de chaque agent, appréciable grâce aux résultats atteints sur la base des objectifs à lui fixés.

C'est donc dans l'optique d'aider la SONAPRA à mieux atteindre ses objectifs par la prise de mesures efficaces aboutissant à une meilleure productivité de ses agents que s'inscrit la présente étude intitulée

« Contribution à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs ».

La démarche méthodologique retenue à cet effet est axée sur des grandes parties dont la première est consacrée au cadre institutionnel de l'étude à travers la présentation de la structure, l'état des lieux et la détermination de la problématique. La seconde partie quant à elle se rapporte à l'aspect théorique de l'étude avec notamment la revue de littérature et la méthodologie de recherche, puis la réalisation de l'enquête, l'analyse de ses données et les recommandations formulées.

CHAPITRE PREMIER

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Ce chapitre est consacré à l'examen du cadre institutionnel et théorique de la présente étude. Il décrit, dans une première partie, l'entreprise ayant servi de cadre expérimental pour ensuite aborder, dans la seconde partie, les éléments théoriques qui serviront de référentiels aux analyses.

SECTION I: CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.

Il est question dans une première sous-section, de la présentation de la Société Nationale de Promotion Agricole (SONAPRA) à travers son historique, ses missions et activités et sa structure organisationnelle. La seconde sous-section traitera des constats significatifs relevés au cours du stage.

Sous-section 1 : Présentation de la structure d'accueil.

Paragraphe 1 : Historique, mission et activités de la SONAPRA.

A- Historique

La Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA), entreprise publique à caractère commercial et industriel dont le siège social est sis à Cotonou, Pk 3,5 a été créée par décret n°83-77 du 04 mars 1983 avec un capital de trois milliards quatre cent neuf millions huit cent soixante huit mille deux cent sept (3.409.868.207) F CFA. Doté de la personnalité morale et d'une autonomie financière bien que sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), elle est issue de la fusion de plusieurs sociétés d'Etat liquidées et dont elle s'est approprié les missions et activités. Il s'agit de la Société Nationale pour l'Agriculture (SONAGRI) et la Société la Société Nationale pour la Commercialisation et l'Exportation

du Bénin (SONACEB) créées par l'ordonnance n° 76-6 du 26 janvier 1976 d'une part et du Fonds Autonome de Stabilisation (FAS) devenu Office National de Stabilisation et de Soutien des prix des produits agricoles (ONS) créé par le décret n° 96-75 du 02 avril 1975, d'autre part.

1- De la promotion des filières agricoles au développement du coton

A sa création, cette société régie par les lois applicables aux entreprises privées avait pour mission essentielle de promouvoir les divers produits agricoles destinés à l'exportation tels que le palmier à huile, le tabac, le café, le cacao, le karité, le maïs, l'arachide, la pomme de terre ainsi que le coton, introduit dans l'agriculture béninoise pendant la période coloniale.

Mais avec la crise économique des années 1980, l'Etat béninois a décidé en 1984, de libéraliser l'exportation de l'ensemble des produits agricoles à l'exception du coton dont le développement semblait ne pas pouvoir être assuré par les opérateurs privés, du fait de leur inexpérience en la matière. Dès lors, « l'or blanc » dont la promotion mobilisait tous les efforts, devenait la principale spéculation génératrice de devises pour l'économie nationale.

Ainsi, par décret n°89-63 du 17 février 1989, les missions de la SONAPRA ont été redéfinies avec pour conséquence directe, le transfert à son profit des usines d'égrenage de coton et des activités industrielles et commerciales des CARDER. Aussi, s'est-elle vu retirer la fonction de stabilisation désormais attribuée au Fonds de Soutien et de Stabilisation (FSS), actuel Office National de Stabilisation et de Soutien des prix des produits agricoles (ONS). Toujours dans le cadre de cette restructuration, d'autres modifications non moins importantes ont été apportées aux activités de la SONAPRA notamment à travers le décret n°91-161 du 22 juillet 1991 relatif à l'approvisionnement direct des producteurs en facteurs de production (engrais, pesticides etc...) en lieu et place des CARDER.

C'est dans cette même optique que par décret 96-76 du 02 avril 1996, les prérogatives de promotion des filières agricoles ont été confiées à l'ONS au détriment de la SONAPRA qui devait de ce fait se consacrer exclusivement au développement de la filière coton.

2- Du retour à la mission originelle de promotion des filières agricoles

Cependant, à la suite des profondes réformes de 1999, l'entreprise s'est vu dessaisir de l'essentiel de ses nouvelles attributions à savoir :

- l'organisation des consultations pour l'approvisionnement en intrants agricoles prévue par le décret n° 99-537 du 17 novembre 1999 et désormais attribuée au secteur privé ;
- la gestion de la filière coton transférée à l'Association Interprofessionnelle du Coton (AIC) le 26 octobre 1999 ;
- le monopôle sur la commercialisation primaire du coton graine retiré par le décret n°2000-294 du 23 juin 2000 ;

Cette nouvelle réorganisation qui ramenait la SONAPRA à sa mission originelle de promotion des nouvelles filières agricoles a donné lieu à la cession en 2008 de l'outil industriel de la SONAPRA au profit de la Société de Développement du Coton (SODECO) dont la création en octobre de la même année a été décidée par le Conseil des Ministres en sa session du 15 juillet 2007.

Aux fins de permettre à la SONAPRA de jouer efficacement son nouveau rôle de promotion des nouvelles filières agricoles, un nouveau cadre institutionnel a été adopté par le gouvernement pour la mise ne œuvre du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA).

Cependant, à la suite des derniers survenus entre la SODECO et l'Etat, les activités liées aux campagnes cotonnières 2012-2013 et 2013-2014 ont été confiées à la SONAPRA en raison de son savoir-faire et de l'expérience capitalisée dans le domaine.

Il convient toutefois de préciser que cette décision prise à titre « transitoire » ne modifie en rien la vraie mission de la SONAPRA.

B- Missions et activités de la SONAPRA

1- Missions

A sa création et conformément à ses statuts, la SONAPRA avait pour missions principales :

- l'approvisionnement en intrants agricoles par l'intermédiaire des CeRPA (ex CARDER) ;
- la collecte et la commercialisation des produits agricoles selon les conditions et modalités fixées par le règlement des marchés agricoles ;
- l'exploitation et la gestion des usines de production agricole ou industrielle que l'Etat lui confie, notamment les usines d'égrenage de coton (installées à Banikoara, Bembérékè, Parakou, Glazoué, Savalou, Hagoumè, Bohicon, Paouignan) ;
- la mise en œuvre de toute action de promotion agricole visant à favoriser la production ou l'amélioration de la qualité des produits agricoles ;

- l'achat du coton graine auprès de la Centrale de la Sécurisation des Paiements et de Recouvrement (CSPR), de l'égrenage et de la commercialisation des produits finis ;
- la vente à l'exportation du coton fibre et la livraison des graines de coton aux huileries locales.

A la suite de la cession de l'outil industriel, les nouvelles attributions définies dans le nouveau cadre institutionnel de mise en œuvre du PSRSA sont :

- la mise en œuvre de la politique et des stratégies de promotion et du développement des filières agricoles ;
- la facilitation de l'accès des acteurs aux facteurs de production agricole;
- l'appui à la valorisation et à la commercialisation des produits agricoles;
- la promotion des investissements agricoles;
- la coordination, le suivi évaluation des actions conduites au niveau des structures et acteurs impliqués dans la promotion et le développement des filières agricoles ;
- la mise en place de mécanisme de gestion et de diffusion des informations technico-économiques sur les filières agricoles.

2- Activités de la SONAPRA

Dans le cadre de l'accomplissement des missions qui sont les siennes, la SONAPRA exerce de nombreuses activités, tant sur le plan de la promotion des filières agricoles que dans le domaine du développement de la filière coton dont la gestion transitoire lui est confiée depuis 2008.

Ainsi, elle organise l'approvisionnement des producteurs en facteurs de production de qualité (semences améliorées, engrais spécifiques) pour les produits vivriers, à la commercialisation des vivriers (maïs, riz). Par ailleurs, elle coordonne l'exécution du Programme de Développement Agricole des Communes (PDAC), du Programme Spécial d'Installation des Jeunes dans l'Agriculture (PSIJA) et du Programme National de Promotion des Filières Agricoles (PNPFA). La SONAPRA appuie également la promotion de l'aviculture, de l'ananas, du palmier à huile, des cultures maraîchères. A ces activités « traditionnelles » viennent s'ajouter celles qui se rapportent à la gestion provisoire de la filière coton et qui se résument à l'égrenage du coton graine qui permet d'obtenir deux sous-produits que sont le coton fibre (balle de fibre de coton) et la graine de coton, destinés à la commercialisation sur le marché local (graine de coton pour les huileries locales), régional et international (exportation de balles de coton fibre).

A titre illustratif, les résultats obtenus pour cette activité de production de graine au cours des cinq dernières campagnes cotonnières qu'elle a menées se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau n°I : Production de graine de coton campagnes 2008 à 2013.

Campagnes	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Quantités coton graine (Tonnes)	810.603, 90	166.141,60	136.958	174.052	240.027,656

Source : DPSP / SONAPRA Décembre 2013

Au 30 juin, la quantité de production qui s'élève à 307.354,785 tonnes dépasse les prévisions de 306.728,30 Tonnes faites pour 2014.

Par ailleurs, la SONAPRA assure l'exploitation de deux usines de décorticage du riz installées à Glazoué et à Malanville.

Les résultats issus de cette activité au titre de l'année 2013 correspondent à :

Tableau n°II : Situation de production au niveau des rizeries (en tonnes).

Production	Quantités (Tonnes)
Riz paddy décortiqué	6434,012
Riz blanc entier	3816,07
Riz blanc cassé	198,85
Riz hors norme	59,65
Son de riz	584,4
Coques de riz	1737,317
Déchets	18,326

Source : Données DPSP / Décembre 2013.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de la SONAPRA

A-Organes d'orientation et de décision

Il s'agit des organes chargés de la définition des stratégies et des grandes orientations de la société.

- **Le Conseil d'Administration**

Conformément aux dispositions du décret n° 91-161 du 22 juillet 1991 portant approbation des statuts de la SONAPRA, la société est administrée par un Conseil d'Administration investi des pouvoirs les plus étendus et qui agit en son nom en toutes circonstances dans la limite de l'objet social. Composé de sept (07) membres, il définit les grandes politiques d'orientation et délègue au Directeur Général, les pouvoirs qu'il juge nécessaire pour la gestion de la société.

- **La Direction Générale**

Elle a pour rôle principal d'exécuter la politique générale de l'entreprise dont elle assure la gestion quotidienne. A cet effet, elle définit les orientations stratégiques et managériales de la société et supervise les différentes directions qui reçoivent d'elle leurs directives.

La Direction Générale de la SONAPRA a à sa tête un Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint, tous deux nommés en Conseil des Ministres. Elle est chargée, entre autres:

- d'assurer l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration à qui il rend compte et qui le contrôle ;
- d'élaborer le budget de la société et de veiller à son exécution tant en recettes qu'en dépenses ;

- de représenter la société vis-à-vis des tiers dans les limites des pouvoirs qui lui ont été délégués par le conseil d'administration ;
- d'assister avec voix consultative aux délibérations du conseil d'administration.

- **Le Comité de Direction (CODIR)**

Il est l'organe consultatif et statutaire obligatoire chargé du contrôle et de la coordination de l'ensemble des activités de la Société. Le CODIR assure la mise en application, l'exécution et le suivi des décisions prises par le CA. Composé du Directeur Général, de son adjoint, de tous les directeurs techniques et d'un représentant de chaque syndicat, il est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique de l'entreprise.

B- Directions Techniques

- **La Direction de la Programmation, du Suivi et de la Prospective**

Elle est chargée de :

- la planification stratégique et opérationnelle, l'élaboration et le suivi-évaluation des activités des projets/programmes à travers la mise en œuvre d'outils méthodologiques en conformité avec la mission de l'entreprise,
- la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des informations et données statistiques relatives à la gestion et au suivi des activités de l'entreprise,
- La conception et le suivi des tableaux de bord des performances de l'entreprise,
- l'élaboration du Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB) et des rapports périodiques consolidés des activités de l'entreprise.

- La Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG)

Elle assure :

- l'audit interne de l'entreprise,
- l'évaluation des éléments du budget,
- le contrôle de l'utilisation des lignes budgétaires allouées à chaque département.

- La Direction des Affaires Juridiques et Fiscales (DAJF)

Elle veille:

- à la régularité des actes juridiques,
- au respect des clauses contractuelles,
- au suivi des dossiers judiciaires et fiscaux.

- La Direction de l'Informatique et de l'Organisation (DIO)

Elle a pour mission :

- la planification, la mise en application et la gestion du système des ressources informatiques de l'entreprise,
- la promotion des techniques modernes d'organisation,
- l'exploitation quotidienne des applications et logiciels informatiques,
- la maintenance du parc des applications informatiques.

- La Direction Comptable et Financière (DCF)

Elle se charge de :

- toutes les opérations comptables, financières et fiscales de la Société,
- l'élaboration, avec la DACG, du budget annuel et des comptes prévisionnels,
- la recherche des fonds nécessaires au fonctionnement de la Société et du contrôle de leur utilisation judicieuse.

- La Direction de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH)

Elle s'occupe de :

- la définition et la mise en œuvre de la politique de gestion de l'administration, des ressources humaines et matérielles, de l'environnement et de la santé du personnel,
- l'élaboration et l'application du système de gestion des performances,
- la politique salariale et la motivation du personnel,
- le développement et le suivi des outils de gestion des ressources humaines adaptés à la société,
- la gestion des relations avec les organismes administratifs, sociaux et les institutions représentatives du personnel.

- La Direction des Exploitations Industrielles (DEI)

Elle est essentiellement chargée- de :

- la gestion de la politique industrielle de l'entreprise,
- le recensement des besoins des usines et des directions régionales d'exploitation (DRE),
- la mise à disposition d'équipements, de fournitures industrielles, de pièces de rechange et de carburant.

- La Direction Commerciale (DC)

Sa mission se résume à :

- la conduite de toutes les opérations de commercialisation et de déplacements des intrants et produits agricoles,
- l'élaboration de mécanismes d'approvisionnement du monde rural en facteurs de production de qualité,

- l'exécution des engagements commerciaux pris aussi bien par la SONAPRA que par l'Etat en matière de commercialisation des produits agricoles,
- la mise en œuvre de plans d'affaires avantageux dans toutes les opérations de commercialisation de produits agricoles,
- la facturation des livraisons et le suivi des recouvrements,
- la gestion optimale des infrastructures de stockage pour l'emmagasinage,
- la conservation des intrants et produits agricoles,
- le contrôle de qualité et le classement des produits d'origine agricole commercialisés par la SONAPRA.

- La Direction de la Promotion des Filières Agricoles (DPFA)

Elle assure, dans le cadre de la promotion des filières végétales, animales et halieutiques :

- la facilitation de l'accès des producteurs aux facteurs de production,
- l'appui à la promotion de la mécanisation agricole et aux aménagements hydro agricoles,
- l'appui à la collecte, à la valorisation et à la mise en marché des produits agricoles,
- l'appui à l'organisation et à la professionnalisation des acteurs des filières agricoles,
- la promotion des chaînes de valeurs ajoutées,
- la coordination de l'exécution des projets/programmes de développement et la diversification des filières agricoles,

- La Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)

Elle a pour mission :

- l'examen des Dossiers d'Appels d'Offres,

- l'ouverture et au dépouillement des offres,
- la validation, dans le respect des conditions du code des Marchés Publics, les résultats des travaux de la sous-commission d'analyse,
- la reprise de l'examen des dossiers suivant les observations émises sur le rapport par la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP),
- le contrôle à priori des opérations de passation des marchés pour les marchés publics inférieurs au seuil ci-après fixés par décret:

°) pour les Travaux: soixante millions (60.000.000) FCFA,

°) pour les Fournitures /Services: vingt millions (20.000.000) FCFA,

°) pour les Prestations intellectuelles: dix millions (10.000.000) FCFA.

- Les Directions Régionales d'Exploitation (DRE)

Il s'agit de la Direction Régionale d'Exploitation de la zone Nord qui coiffe les activités de la SONAPRA dans la partie septentrionale du Bénin et dont le siège est à Parakou et celle de la zone Centre située à Bohicon.

Elles sont chargées de la réalisation des objectifs de la société sur le terrain et exercent leurs activités en étroite collaboration avec les directions techniques.

Sous-section 2 : Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines de la SONAPRA.

A la suite de la présentation de la situation du personnel, il sera question de l'analyse des pratiques de Gestion des Ressources Humaines observées à la SONAPRA.

Paragraphe 1 : Description des observations de stage.

Il s'agit de la restitution des observations liées aux différents dispositifs de la gestion des Ressources Humaines. Les constatations significatives sont relatives aux activités et outils que sont:

- le recrutement ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- la fiche de description de poste ;
- la pratique de fixation d'objectifs aux agents ;
- le style de gestion ;
- la formation ;
- l'évaluation des agents ;
- les conditions de travail.

A- Activités de GRH

1- Le recrutement

Le recrutement est une activité de gestion des ressources humaines qui consiste à attirer les candidats qui possèdent les qualifications requises pour occuper les postes vacants ou offerts, en tenant compte du principe de l'adéquation entre les profils et les postes.

Cette activité de GRH est prévue par l'article 42 de l'Accord d'Etablissement de la SONAPRA aux termes duquel les recrutements se font par test de sélection. Mais dans la pratique, cette disposition n'est pas souvent respectée, les recrutements sur la base des candidatures spontanées (demandes d'emploi...), réseaux sociaux (anciens stagiaires...) parrainages étant plus fréquents. Cette situation s'explique aussi bien par le défaut d'un plan de recrutement rigoureux que par les difficultés éprouvées par la SONAPRA pour la mobilisation des importantes ressources financières nécessaires pour l'organisation des tests de recrutement. Par ailleurs,

l'entreprise ne dispose pas d'un plan de recrutement, nécessaire pour une acquisition pertinente et efficace des ressources humaines. Il en résulte souvent une inadéquation entre les postes et les profils de leurs titulaires.

Toutefois, des efforts considérables sont faits dans la mesure du possible pour améliorer la pratique du recrutement. Ainsi, plusieurs tests ont été organisés pour des postes pourvoir. C'est le cas pour le recrutement en 2013 du personnel complémentaire du PDAC, celui des 85 agents chargés des Intrants et du Suivi de la Campagne Agricole (CISC). Par ailleurs, cet exercice a été effectué déjà à deux reprises en 2014 avec le recrutement du Chef Projet du PNPFA et du Chef Service Organisation de la Direction de l'Informatique et de l'Organisation (DIO). Aussi, l'élaboration d'un plan de recrutement est-elle en cours actuellement.

Conclusion séquentielle: La pratique de recrutement à la SONAPRA n'est pas pertinente (faiblesse).

2- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La démarche GPEC vise, au sein d'une organisation, à déterminer le nombre d'agents et les types de compétences avec lesquels l'organisation fonctionnera dans l'avenir. Elle sert donc à assurer une adéquation entre les ressources humaines futures d'une organisation et ses besoins prévisionnels en personnel, tant sur le plan quantitatif que du point de vue qualitatif. De nos observations, il ressort que si les chiffres relatifs à l'effectif de la SONAPRA sont disponibles, on note cependant l'absence de prévision en termes de compétences. En effet, il n'est pas possible d'établir, en temps réel et de façon fiable, l'inventaire complet des ressources humaines (pyramide des âges, bilan des compétences, taux de rotation, taux d'absentéisme, etc.). On observe également l'inexistence d'une prévision des effectifs à un horizon donné et la non détermination des besoins prévisionnels en

ressources humaines avec pour principale conséquence l'inexistence d'une réelle politique de planification des ressources humaines.

Conséquence séquentielle: La SONAPRA n'a pas une pratique de GPEC pouvant lui permettre de faire de réelles prévisions par rapport à ses ressources humaines (faiblesse).

3- La formation

Selon Laurent BELANGER (1994): « La formation est une occasion pour l'individu de parfaire ses connaissances et ses habiletés en vue d'améliorer sa performance au poste qu'il occupe actuellement ou en vue d'accéder à un poste comportant des responsabilités plus grandes, lui permettant ainsi de parfaire ses aspirations renouvelées tout en utilisant au mieux ses capacités. » Elle est également un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technique ou professionnelle. Bien que cette importante activité de GRH soit prise en compte par l'article 46 de l'accord d'établissement, la SONAPRA ne dispose pas encore d'un véritable plan de formation. Dans la pratique, les formations sont prévues et organisées au profit des agents sur la base des besoins sommaires exprimés par les Directeurs Techniques chaque année. Par ailleurs, il n'existe pour l'heure aucun mécanisme permettant d'évaluer les bénéficiaires afin d'apprécier réellement l'impact de ces séances de formation sur l'amélioration des performances de l'Entreprise.

Conclusion séquentielle : On note l'inexistence d'un plan de formation et d'un mécanisme d'évaluation post-formation (faiblesse).

4- L'évaluation des agents

L'évaluation est un processus qui vise à porter un jugement de valeur sur ce que le travailleur a produit par rapport à ce qui est attendu de lui. Elle est prévue par l'accord d'établissement en son article 6 qui n'est en réalité pas

appliqué. En effet, la difficulté liée à l'inexistence de fiches de postes adéquates n'a pas permis de mettre en pratique l'appréciation des performances qui devrait permettre de relever les écarts entre les objectifs fixés à chaque agent et les résultats auxquels il a abouti au terme d'un délai déterminé. Cependant, des efforts considérables sont entrain d'être déployés pour corriger cette irrégularité notamment avec l'organisation par les responsables en charge de cette activité d'une série de séances de sensibilisation destinées à informer les travailleurs et à les préparer à cet exercice auquel ils seront soumis dans les mois à venir pour le compte de l'année 2013. Il est toutefois à noter qu'une évaluation sommaire a été faite à des agents saisonniers cependant sur la base de critères non objectifs.

Conclusion séquentielle: L'appréciation objective des performances n'est pas encore une réalité à la SONAPRA (faiblesse).

B- Autres instruments de GRH

1- La fiche de description de poste

La fiche de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste.

Il existe à la SONAPRA des fiches qui renseignent sur les exigences des différents postes de la société. Mais, en raison des différents réaménagements intervenus au niveau de l'organigramme de l'entreprise, ces documents importants sont devenus inadéquats au regard de la nouvelle configuration des différentes directions. Toutefois, des dispositions sont en train des prises pour pallier cette insuffisance, notamment la commission d'un cabinet d'études pour l'élaboration desdites fiches ainsi que le prévoit le Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB) de cette année. Le processus enclenché à cet effet est actuellement en cours.

Conclusion séquentielle: Les fiches de poste actuellement disponibles à la SONAPRA ne sont pas adaptées aux différents postes existants (faiblesse).

2- Pratique de fixation des objectifs aux agents

La fixation d'objectifs suppose la définition en début de période par les agents et leurs supérieurs hiérarchiques (superviseurs) d'un énoncé clair du résultat attendu des travailleurs en fin de période et ce, dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. Le constat à la SONAPRA est que les activités sont définies en fonction des instructions reçues quotidiennement de la hiérarchie. En autres termes, les activités varient en fonction de l'urgence du moment. De fait, les employés plutôt que d'être des acteurs sont cantonnés au rôle d'agents qui ne savent pas toujours ce qui est attendu d'eux, les responsabilités et attentes n'étant pas clairement définies.

Conclusion séquentielle : La pratique de fixation d'objectifs aux agents est totalement inexistante à la SONAPRA (faiblesse).

3- Style de gestion

Le style de gestion peut être défini comme un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes au sein d'une organisation. On en distingue généralement quatre (4), répartis en deux grands groupes : les styles de gestion basés sur la domination (styles autoritaire et paternaliste) et les styles de gestion fondés sur la coopération (styles consultatif et participatif).

Si dans le style autoritaire, la gestion se caractérise par la notion d'exécution des ordres du chef, le style paternaliste est celui dans lequel le supérieur considère ses collaborateurs comme des enfants à qui il faut tout apprendre et pour qui il faut tout décider. A l'opposé, le style consultatif veut que, pour la prise des décisions qui les impliquent, l'avis des agents soit pris en compte par le supérieur. C'est dans une logique similaire que s'inscrit le

management du type participatif qui en plus de la consultation des agents, implique, la discussion autour des problèmes pour une prise de décision commune.

Bien qu'aucun style de gestion ne soit officiellement retenu à la SONAPRA, on constate que les décisions sont prises par les supérieurs hiérarchiques et s'imposent aux principaux acteurs dont les avis techniques ne sont pas toujours sollicités.

Conclusion séquentielle: Le style de gestion de la SONAPRA peut être qualifié d'acceptable dans la mesure où il n'est pas défini un mode de gestion idéal (force).

4- Conditions de travail

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail, les risques du travail effectué (bruit, chaleur, exposition à des substances, etc.). Il s'agit aussi bien du dispositif humain (suffisant ou non) que de l'environnement dans lequel se déroulent les activités.

- Effectif du personnel

A la date du 31 décembre 2013, la SONAPRA (Direction Générale et entités régionales) dispose de 280 agents de différentes catégories socio professionnelles.

La structure du personnel par sexe, par statut et par catégorie se présente comme suit :

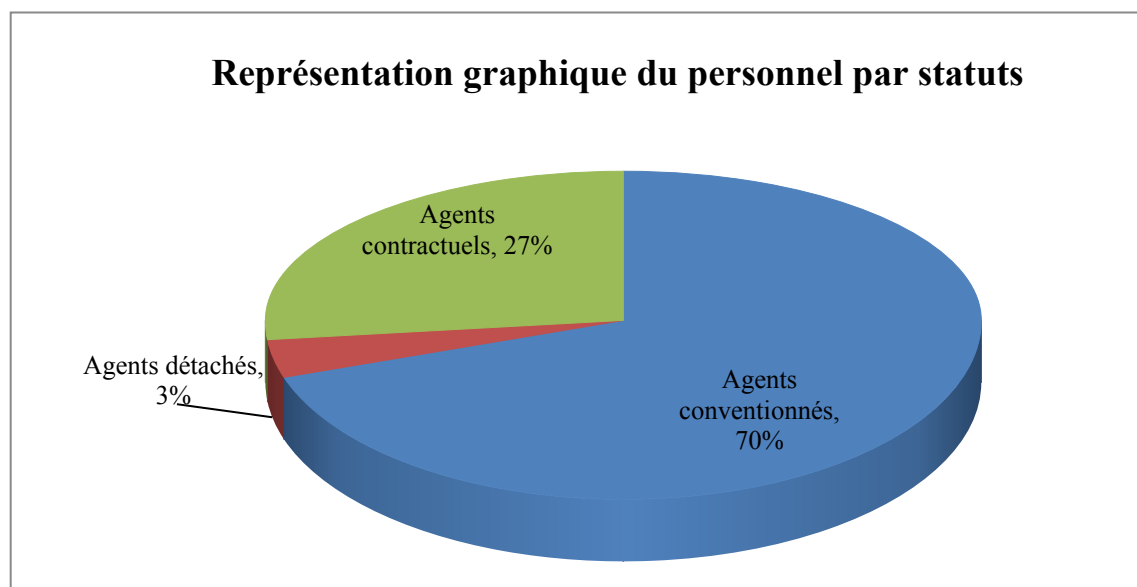
Tableau III: Répartition du personnel par genre, par statut et par catégorie socioprofessionnelle.

CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES		SEXE		TOTAL	
		MASCULIN	FEMININ	EFFECTIF	POURCENTAGE
CONVENTIONNES	Cadres	43	10	53	20,23%
	Agents de maîtrise	23	10	33	12,60%
	Ouvriers	75	22	97	37,02%
	Sous Total	141	42	183	69,85%
DETACHES	Cadres	6	1	7	2,67%
	Agents de maîtrise	1	1	2	0,76%
	Ouvriers	0	0	0	0%
	Sous Total	7	2	9	3,43%
CONTRACTUELS	Cadres	18	7	25	9,54%
	Agents de maîtrise	21	10	31	11,83%
	Ouvriers	14	0	14	5,35%
	Sous Total	53	17	70	26,72%
TOTAL		201	61	262	100%

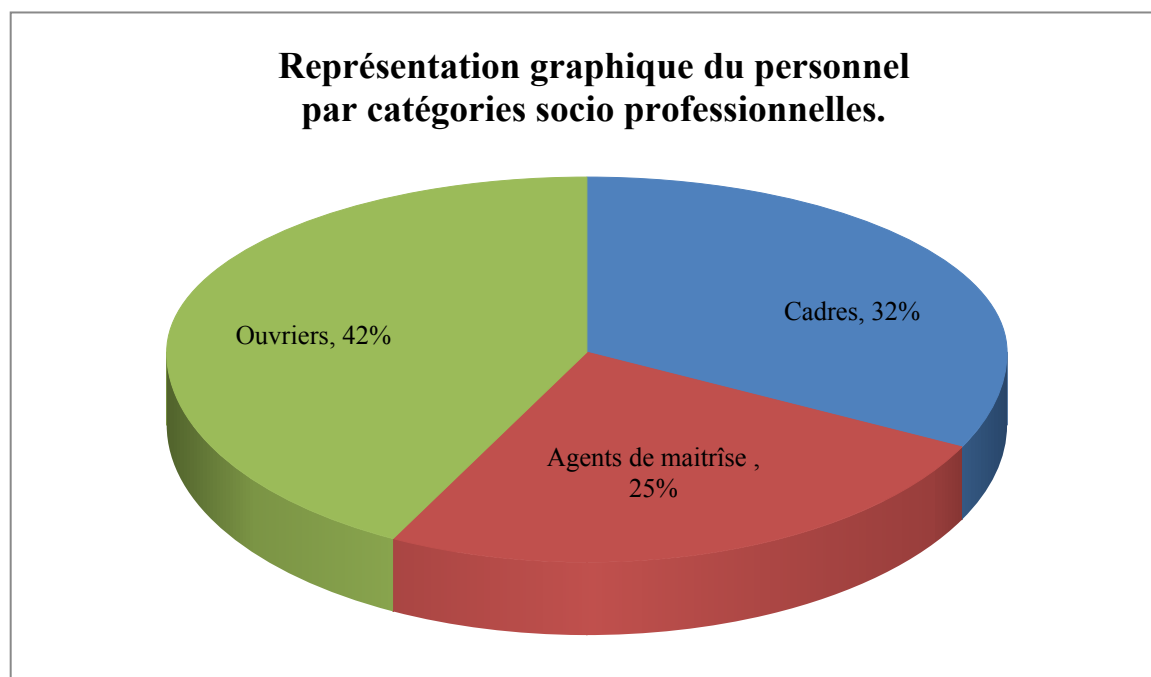
Source: SAP/ SONAPRA, Statistiques du Personnel, juin 2014

Les graphiques ci-après illustrent la répartition du personnel de la SONAPRA par statuts et par catégories socioprofessionnelles.

Graphique n°I : Représentation graphique du personnel par statuts.



Graphique n°II : Représentation graphique du personnel par catégories socio professionnelles.



On constate de façon générale que la SONAPRA a un effectif suffisant mais inégalement réparti, au regard de l'organigramme et des besoins de l'entreprise. Ainsi, certaines directions se trouvent en déficit de ressources

humaines pendant que d'autres peinent à gérer l'effectif pléthorique d'agents mis à leur disposition.

- Environnement de travail

On note par endroit à la SONAPRA, la vétusté des matériels de travail, notamment les photocopieurs et dans certains cas, les ordinateurs. Même si la construction de nouveaux bureaux et la réfection de ceux qui existent déjà sont en cours, l'entreprise peine toujours à se moderniser réellement. A titre illustratif, l'internet qui pourtant tend aujourd'hui à être un outil de travail indispensable n'est pas disponible dans l'ensemble des bureaux. Par ailleurs, il n'existe aucun dispositif de réseautage pouvant permettre aux agents de travailler en synergie sur des bases de données communes.

Conclusion séquentielle : L'effectif de la SONAPRA est suffisant mais fait l'objet d'une mauvaise répartition (faiblesse). Les conditions de travail quant à elles sont acceptables (force).

Paragraphe 2 : Inventaire des forces et faiblesses

Il s'agit ici de faire une synthèse des opportunités et des menaces relevées par les observations.

A- Forces

L'on peut retenir comme forces :

- le cadre de travail généralement satisfaisant,
- l'équipement en matériel informatique des bureaux,
- l'effectif du personnel administratif suffisant,

B- Faiblesses

Les faiblesses que nous pouvons retenir sont :

- la non pertinence de la pratique du recrutement,
- l'inexistence d'une planification de la gestion des ressources humaines (pyramide des âges, taux de rotation, caractéristiques de l'effectif,...),

- l'inadéquation entre les fiches de description de poste disponibles et les postes existants,
- la non implication des agents dans les prises de décisions,
- l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents,
- l'inexistence de plan de formation,
- la non effectivité de la pratique d'évaluation.

A la suite de la présentation de la SONAPRA et de l'état des lieux de la gestion de ses ressources humaines, il sera question ici aussi bien de la spécification et de la justification de la problématique choisie que de la détermination de sa vision globale de résolution.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Cette section est consacrée d'une part au choix et à la spécification de la problématique et d'autre part à la vision globale de sa résolution.

Sous-section 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude.

Avant le choix d'une problématique pour cette étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent des observations de stage.

Cette démarche consiste à procéder au regroupement par centres d'intérêt des problèmes identifiés puis à dégager les problématiques possibles afin d'opérer pour l'étude un choix qui sera justifié et spécifié.

Paragraphe I : Choix de la problématique

Après le regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt et l'identification des problématiques possibles dans un tableau, il s'agira du choix proprement dit de la problématique.

A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Le tableau suivant (tableau IV) présente les différents problèmes identifiés lors de l'état des lieux, regroupés par centres d'intérêts, correspondant chacun à une problématique.

Tableau IV : Récapitulatif des problèmes identifiés par centres d'intérêt.

N°	Centres d'intérêts	Problème spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'un plan de recrutement. ▪ Subjectivité des critères de recrutement ▪ Inadéquation entre les profils des agents et les postes occupés 	Non pertinence de la pratique de recrutement	Problématique de l'amélioration de la pratique de recrutement
2	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence de l'inventaire des ressources humaines (pyramide des âges, taux de rotation,...) ▪ Inexistence de prévision des besoins en ressources humaines 	Non planification de la gestion des ressources humaines	Problématique de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
3	Gestion Participative par Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence de pratique de fixation d'objectifs ▪ Non implication des agents dans les prises de décisions ▪ Inexistence de fiches de description de postes adéquates ▪ Non pertinence du système d'évaluation 	Inexistence d'un système de gestion participative	Problématique de la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs
4	Formation	Inexistence d'un plan de formation	Non pertinence de la pratique de formation	Problématique de l'amélioration de la pratique de formation

B- Choix de la problématique et spécification du sujet

L'analyse des différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux a permis de dégager cinq principales problématiques que sont :

- 1- l'amélioration de la pratique de recrutement ;
- 2- la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;
- 3- la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs ;
- 4- l'amélioration de la pratique de formation ;

La prise en compte de toutes ces problématiques n'étant pas possible dans le cadre du présent travail, le choix a été porté sur celle qui apparaît comme la plus importante dans la mesure où sa résolution pourrait permettre d'apporter des solutions à plusieurs autres problèmes. Les réflexions porteront donc sur la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs.

Le problème général relatif à cette problématique est l'inexistence d'un système de gestion participative par objectifs à la SONAPRA. Il comporte comme problèmes spécifiques :

- l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux collaborateurs;
- la non implication des agents dans les prises de décision ;
- la non pertinence du système de renforcement des capacités.

Paragraphe II : Justification de la problématique

La mise en place d'un système de gestion participative par objectifs devrait contribuer à la motivation des agents qui sont désormais conscients de la raison d'être de leur présence dans l'entreprise et des rôles qui sont les leurs pour l'amélioration de ses performances. L'une des conséquences immédiates est la meilleure organisation des activités et une plus grande implication des travailleurs notamment lorsqu'ils se sentent associés à la prise des décisions relatives à leur travail. Par ailleurs la fixation des

objectifs aux agents devrait permettre une amélioration de la pratique de l'évaluation désormais basée sur des critères plus objectifs. En outre, les formations pourront être prévues en fonction des besoins réels révélés par l'évaluation basée sur les objectifs préalablement fixés aux agents. Aussi, le système de rémunération pourrait-il être plus juste et équitable si la rétribution est fonction de la contribution individuelle, appréciable grâce au rapprochement entre les objectifs qui lui ont été assignés et les résultats auxquels est parvenu chaque agent.

Ce sont là autant de raisons qui justifient la priorité accordée ici à la résolution de la problématique relative à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs à la SONAPRA.

Sous-section 2: Détermination de la vision globale et séquences de résolution de la problématique

Les séquences de résolution (II) sont précédées de la vision globale de résolution de la problématique (I).

Paragraphe I : Vision globale de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique est ici appréhendée par rapport au problème général (A) et en fonction des problèmes spécifiques (B).

A- Vision globale de résolution du problème général

L'atteinte du principal objectif d'une organisation qui est l'accroissement de son rendement ne saurait être effective sans la réunion préalable de certaines conditions. En effet, s'il est évident que la première et plus importante ressource d'une entreprise reste indéniablement son capital humain, c'est-à-dire les hommes et femmes qui l'animent, il n'en demeure pas moins que ces

derniers ne pourraient atteindre de façon efficiente les résultats escomptés en l'absence d'une bonne politique de fonctionnement.

Le problème général se rapportant à l'inexistence de la pratique de fixation des objectifs à la SONAPRA, sa résolution passe par la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs.

La gestion participative par objectifs peut être vue comme un mode de direction consistant en *la fixation aux diverses unités d'une entreprise, de manière unilatérale ou négociée, des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée*. Pour être réellement bénéfiques pour une structure, les objectifs doivent concerner les agents à tous les niveaux de la hiérarchie et surtout être définis sur la base des principaux critères regroupés sous l'acronyme SMART. Tout objectif doit en effet être :

- Simple et spécifique (sans ambiguïté et rapidement compréhensible par tous afin d'aboutir sans complexité à un but unique),
- Mesurable (basé sur des faits concrets et avec des indicateurs),
- Ambitieux (sortir de l'ordinaire),
- Réaliste (atteignable, raisonnable),
- Temporel (assorti de délai).

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

1- Problème spécifique n°1 : inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents

La fixation d'objectifs comme est « **Le processus de définition des résultats souhaités vers lesquels tendent les individus, les équipes, les départements, les organisations et qui vise à accroître le rendement et l'efficacité de l'organisation.** »HELLRIEGEL, D. et SLOCUM J. W. (2006).

En l'absence d'objectifs clairement définis et fixés aux agents, la non atteinte des résultats attendus par leurs supérieurs hiérarchiques est difficilement évitable. La gestion par objectifs permet, à partir de la stratégie adoptée par l'entreprise, de fixer les objectifs à atteindre et de les quantifier, afin de pouvoir vérifier le degré de leur réalisation par la suite. Comme on peut le constater, la fixation d'objectifs apparaît comme un précieux outil d'accroissement du rendement d'une organisation.

Il est question ici de faire ressortir l'importance de la gestion par objectifs pour une entreprise qui se veut prospère et de contribuer à faire de cette pratique un instrument de travail et d'amélioration des performances de la SONAPRA. Pour en arriver là, il faut pouvoir s'assurer de l'existence des préalables que sont :

- La connaissance et la compréhension par l'agent de ce qui est réellement attendu de lui;
- La prise en compte de ses compétences pour la fixation des objectifs,
- La mise à sa disposition des moyens nécessaires à la réalisation des missions à lui assignées,
- L'association de l'intéressé à la fixation des objectifs le concernant.

L'efficacité de l'organisation peut donc être obtenue grâce à la mise en place d'un système de gestion par objectifs.

2- Problème spécifique n°2 : non implication des agents dans les prises de décision

Selon Jaime Herrera S., (2001) « **Le bon fonctionnement d'une organisation passe aujourd'hui par un changement des habitudes de gestion, par l'introduction notamment de la gestion participative, dans laquelle l'exercice de l'autorité est partagé entre tous (ce qui permet à chacun de participer) ».**

Cette conception qui s'oppose au système d'exécution des instructions du chef, vise à motiver les travailleurs en développant en eux ce sentiment d'appartenance qui aura pour conséquence plus d'investissement de leur part pour la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. Ce style de gestion favorise le travail d'équipe tout en prenant en compte les besoins individuels, par la valorisation et le développement des compétences, dans un climat de travail convivial.

L'objectif visé est non seulement de faire toucher du doigt aux autorités de la SONAPRA, l'importance du style participatif dans le management moderne mais aussi et surtout d'étudier les conditions de son instauration dans cette entreprise.

Il s'agit d'aboutir à une forte implication du personnel dans le travail, par une approche basée sur le style participatif de gestion.

3- Problème spécifique n°3 : la non pertinence de la pratique de renforcement des capacités.

Au nombre des avantages reconnus à la direction par objectifs, figure l'amélioration de la pratique de formation.

Ce mode de gestion suppose en effet que des objectifs soient fixés aux travailleurs pour une période précise et que les moyens pour les atteindre soient mis à leur disposition. Il permet, à travers les résultats obtenus par le travailleur, d'apprécier réellement ses capacités et de les renforcer objectivement pour une meilleure atteinte de ses objectifs.

Il s'agit de proposer une amélioration de la pratique de formation des agents.

Paragraphe II : Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution des différents problèmes exposés ci-dessus sera concrétisée à travers une démarche de recherche structurée en deux phases de cinq étapes chacune.

Phase 1 : Présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude

Au cours de cette première phase, il s'agira de :

- ✓ fixer les objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre ;
- ✓ identifier les causes et hypothèses relatives à chaque problème ;
- ✓ construire le Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- ✓ faire la revue de littérature ;
- ✓ présenter la méthodologie adoptée.

Phase 2 : Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solutions

Cette phase consistera à :

- ✓ collecter et traiter les données ;
- ✓ analyser les données réunies puis établir le diagnostic ;
- ✓ exposer les approches de solutions ;
- ✓ préciser les conditions de mise en œuvre desdites solutions ;
- ✓ élaborer un Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Le second chapitre sera consacré à la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude, aux résultats des enquêtes et aux approches de solutions.

CHAPITRE DEUXIEME

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Ce dernier chapitre, qui comporte deux sections, aborde successivement le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de recherche (section 1), puis la collecte des données et les approches de solutions (section 2).

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique

La présente section concerne la présentation des objectifs et hypothèses de l'étude et la revue de littérature et la méthodologie adoptée.

Sous section 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.

Dans cette première phase, il sera procédé respectivement à la fixation des objectifs de recherche, à une analyse pour identifier les causes possibles de chacun des problèmes retenus et à la formulation des hypothèses correspondantes. Enfin, il sera procédé à la revue de littérature après l'élaboration du Tableau de bord de l'étude.

Paragraphe I : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.

A- Fixation des objectifs

1- Objectif général

L'objectif général de l'étude est de contribuer à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs à la SONAPRA.

2- Objectifs spécifiques

- Objectif spécifique n°1 : Suggérer des mesures visant à faire de la fixation des objectifs, une pratique d'organisation du travail à la SONAPRA.
- Objectif spécifique n°2 : Proposer les conditions d'une réelle implication des agents dans les prises de décision.

- Objectif spécifique n°3 : Proposer une pratique de formation des agents plus objective.

B- Formulation des hypothèses

Les hypothèses suivantes sont émises par rapport à chaque problème spécifique identifié et de la cause jugée la plus probable.

1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

L'inexistence de la pratique de fixation d'objectifs aux agents pourrait résulter de :

- la non perception de l'importance de la gestion par objectifs ;
- l'inexistence de fiches de description de postes adéquates;
- la mauvaise définition des objectifs globaux.

La SONAPRA ayant des objectifs globaux, la cause la plus probable qui pourrait expliquer l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs est la méconnaissance de ses avantages. On considère en effet que les fiches de postes seraient utilisées et donc que les objectifs seraient fixés aux agents si les décideurs avaient conscience de l'importance de la fixation des objectifs pour la performance de l'entreprise.

D'où l'hypothèse n°1 formulée comme suit : **l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents se justifie par non perception des avantages liés à la gestion par objectifs.**

2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Les causes probables liées à la non implication des agents dans les prises de décisions sont :

- le climat de travail inadéquat ;
- la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion.

Pour l'atteinte de son but principal qui est l'accroissement de son rendement, l'organisation est constamment à la recherche des meilleurs moyens susceptibles de lui permettre de réaliser cet objectif. Quand on connaît les nombreux avantages du style participatif, on en conclut que la non perception de ces avantages est probablement la raison de l'inexistence de la gestion participative dans une entreprise.

L'hypothèse n°2 sera par conséquent formulée ainsi qu'il suit : **la non implication des agents dans les prises de décisions est due à la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion.**

3- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Comme causes probables de la non pertinence de la pratique de renforcement des capacités, on peut avoir :

- la non perception de l'importance de la formation;
- la non maîtrise des besoins réels de formation.

Les autorités sont conscientes de l'importance du renforcement des capacités des agents dans la mesure où des formations sont prévues et organisées au profit du personnel permanent de la SONAPRA chaque année. La raison la plus plausible de ce problème spécifique devient de ce fait la non maîtrise des insuffisances des agents et donc des besoins réels de formation.

L'hypothèse n°3 est donc : **la non pertinence de la pratique de formation a pour cause la non maîtrise des besoins de formation des agents.**

Paragraphe 2 : Revue de la littérature

A- Clarification des concepts clés de l'étude.

Il s'agit de mieux faire comprendre les termes « objectif », « gestion participative » et « gestion participative par objectifs ».

1- Objectif

Un objectif est un résultat mesurable à atteindre par un responsable ou une unité de travail dans un délai donné avec des moyens adéquats.

2- Gestion participative

Encore appelée gestion multi partie ou cogestion, la gestion participative est définie par HERMEL (1992) comme « une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant. » Il s'agit d'un mode de gestion permettant d'utiliser le potentiel créatif des différents acteurs, aux différentes étapes du processus décisionnel en vue d'atteindre les résultats attendus dans les différents champs d'action de l'organisation. Il a pour principe d'intégrer les projets et aspirations des membres du personnel, tant que ces attentes concourent à l'atteinte des résultats escomptés.

3- Gestion participative par objectifs

La gestion participative par objectifs ou GPPO est un style de management qui consiste pour la direction à diverses unités composant l'entreprise, des objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée.

B- Contributions antérieures aux problèmes spécifiques.

1- Contributions antérieures à la pratique de fixation d'objectifs.

L'objectif selon Damon (2008), « constitue une intention stable et générale d'accomplir quelque chose qui est à la fois significative pour la personne et corrélatif pour son milieu [...] Un véritable objectif constitue une préoccupation définitive. Il répond à tous les pourquoi. Pourquoi faut-il que je fasse ceci? Pourquoi cela compte-t-il? Pourquoi est-ce important pour moi

et pour mon milieu? Pourquoi dois-je m'efforcer de réaliser cet objectif? Un objectif est le levier inapparent et le motif immédiat qui commande nos comportements quotidiens ».

Pour Locke et Latham (2002), il s'agit fondamentalement de « l'objet ou la cible d'une action [...] un objectif traduit nos motifs et indique la quantité, la qualité ou le niveau de rendement ». De cette dernière définition, il ressort que, lorsqu'il intervient dans un environnement dont les habitudes ne vont pas dans le même sens que l'objectif à fixer, l'initiative crée naturellement des divergences parce qu'elle engendre un mécontentement à l'égard de la situation ou du rendement actuels, en créant un décalage entre ceux-ci et l'avenir souhaité. A cet effet, Robinson et al., (2009), affirment qu'il s'agit plutôt d'un «mécontentement constructif» qui suscitent des comportements durables et conformes aux objectifs, ceux-ci ayant pour rôle d'inciter l'individu à concentrer son attention et à déployer un effort plus déterminé et soutenu.

Il existe selon Latham et Locke (2006), trois types d'objectifs, chacun exerçant un type d'influence particulier. Il s'agit des :

- **OBJECTIFS PRIORITAIRES** qui tiennent à cœur et font appel à l'émotion – ils sont un lieu de ralliement. Ces objectifs éveillent les valeurs décrites comme « c'est ce que nous défendons » ou « c'est ce que nous croyons »,
- **OBJECTIFS DE RENDEMENT** qui, quant à eux font passer de l'abstrait au concret à conduisant à poser des gestes qui servent à concrétiser les objectifs prioritaires.
- **OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE** qui peuvent découler des objectifs de rendement. L'objectif de rendement indique « ce qui importe, pourquoi et quand », tandis qu'un objectif d'apprentissage peut être

suscité par les questions « comment » et « que faut-il » pour viser ensuite l'acquisition de compétences et de connaissances.

Toujours dans la même dynamique, les deux auteurs soulignent également l'importance d'établir une distinction entre les objectifs assignés et les objectifs personnels. Les objectifs personnels, tout comme le sentiment d'auto efficacité, constituent les motifs les plus directs de la conduite d'une personne. Cela dit, le seul fait d'assigner un objectif ambitieux à une personne peut réellement accroître son sentiment d'efficacité et influencer sur ses objectifs personnels, puisqu'il s'agit d'un indice de confiance de la part du leader. Selon ces auteurs, les objectifs ambitieux augmentent l'efficacité des personnes concernées.

Les objectifs individuels sont de trois ordres. On distingue :

- les objectifs de **management** visant un renforcement de l'efficacité des individus, des équipes et une amélioration du fonctionnement de l'organisation,
- les objectifs de **projet** qui visent une plus grande maîtrise des étapes d'un projet et un suivi plus minutieux de l'avancement des travaux,
- les objectifs de **formation** se rapportant à l'acquisition de connaissances, de compétences ou de comportements nouveaux par un individu.

Comme l'ont affirmé HELLRIEGEL et SLOCUM, (2006), « Pour l'individu, la détermination d'un objectif consiste à mettre au point, négocier et officialiser les buts que la personne a la responsabilité d'atteindre. Les employés dont les objectifs ne sont pas clairs ou qui n'ont pas d'objectifs à atteindre sont plus enclins à lambiner, à se contenter d'un rendement médiocre, à s'ennuyer et à en faire moins que les employés dont les buts sont clairs. En conséquence, les employés dont les buts ont été clairement définis

se montrent énergiques, plus battants et plus productifs. Ils font les choses en temps utile, puis se lancent dans d'autres activités et vers d'autres buts».

Une autre classification des objectifs retient trois niveaux de concrétisation en fonction de l'étendue de leur validité et leur champ d'application dans le temps : les objectifs stratégiques principaux, les objectifs intermédiaires et les objectifs détaillés. Des systèmes d'objectifs de cette nature aident non seulement à maintenir la vision du projet sur la bonne voie et de la suivre jusqu'à la réalisation d'actions concrètes mais aussi à faire en sorte que les mesures mises en pratique se réfèrent à la vision. On distingue donc :

- Les objectifs stratégiques principaux qui décrivent l'orientation fondamentale que l'on veut donner au projet ou au programme poursuivi. Fixés à long terme, ils sont difficilement vérifiables et lient la charte (valeurs) de l'organisation au projet.
- Les objectifs intermédiaires qui garantissent la connexion entre les objectifs stratégiques principaux et les objectifs détaillés. Ils délimitent les objectifs stratégiques principaux sur le plan temporel et sur celui de leur contenu et les divisent en plusieurs sous-objectifs.
- Les objectifs détaillés qui décrivent les actions quotidiennes concrètes et orientent la pratique avec précision. Ils doivent être *smart* :
 - spécifiques : leur formulation est concrète.
 - mesurables/évaluables : il est possible d'observer ou d'apprécier directement le niveau d'atteinte des objectifs.
 - appropriés: ils sont compatibles avec les objectifs stratégiques principaux et les objectifs intermédiaires et en harmonie avec les demandes des personnes concernées et des participants.
 - réalistes : ils peuvent être atteints dans le cadre des conditions générales définies.

- délimités dans le temps : le délai imparti pour les concrétiser est indiqué.

Cependant, l'efficacité de l'objectif ne tient pas qu'à sa détermination. C'est ce que traduit la pensée de Robinson et al. (2009) pour qui « les objectifs peuvent être aussi importants que le processus de leur établissement ».

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

Quant à l'importance de la pratique du leader consistant à établir des orientations, elle trouve selon Leithwood, Aitken et Jantzi, (2006) « sa meilleure explication dans une compréhension de la motivation humaine fondée sur des objectifs. Ainsi, un leader comprend que les gens se sentent motivés par des objectifs qu'ils trouvent intéressants et ambitieux, mais réalisables. Ces objectifs donnent un sens à leurs tâches et leur confèrent un sentiment d'identité personnelle dans le contexte de leur travail ».

Selon Bandura (1997), l'établissement d'objectifs influence tant le niveau de motivation de l'agent, ses croyances quant à sa capacité d'apprendre ou au niveau qu'il est capable d'atteindre que son autoévaluation.

C'est dans le même sens qu'abondent Robinson, Hohepa et Lloyd (2009) qui considèrent « l'établissement d'objectifs et d'attentes » comme la première de huit dimensions clés. De même, Leithwood et Reihl (2003) reconnaissent également que l'une des pratiques de base d'un leadership efficace consiste à « définir une vision et choisir des orientations ».

Le système de fixation d'objectifs présente des intérêts certains, tant pour l'individu que pour l'organisation. En effet, il permet de développer plusieurs qualités importantes telles que chez l'agent qui devient ainsi maître de son fonctionnement au sein de l'organisation étant donné qu'il sait où il

va et comment y parvenir. Il favorise par ailleurs l'objectivité et la pertinence des mécanismes d'évaluation des performances, de rémunération et renforcement des capacités. Quant à l'entreprise, elle devrait bénéficier d'une amélioration de productivité notamment par une meilleure gestion du temps. En outre, la pratique de fixation d'objectifs crée un effet d'entraînement, chacun pouvant voir les efforts accomplis par les autres.

2- Contributions antérieures à l'implication des agents dans les prises de décisions.

Selon l'ISO 9001-2000, « Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme « l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle ».

D'autres auteurs tels que Ladahl et Kejner (1965) la conçoivent comme « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même ».

Pour favoriser l'implication effective des salariés dans l'atteinte efficace et efficiente des objectifs de l'organisation, le management participatif apparaît comme le style de gestion adéquat.

Par « management participatif », il faut entendre le mode de gestion qui consiste à animer et conduire des individus et des équipes et à susciter leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente et au progrès des performances de l'entreprise. C'est une forme de management qui s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations du personnel en favorisant la participation aux décisions objectives en cohérence avec les

objectifs de l'entreprise. Ce type de management résulte de la naissance d'une véritable culture d'entreprise qui prône la communication, le dialogue, la délégation du pouvoir, le respect des autres et l'égalité des chances.

Pour Blake et Mouton (1964), la gestion de type participatif est celle dans laquelle « la production résulte d'un effort d'intégration de la tâche et des exigences humaines aux buts de l'organisation. ».

Pour que l'agent se sente plus concerné et s'investisse davantage, ce style de gestion implique à son niveau de l'agent une confiance qui résulte de plusieurs facteurs. A ce propos, FRENCH et CAPLAN, (1973) affirment que «le manque de confiance est d'autant plus grand que l'ambiguïté des rôles est forte, ce qui se traduit par une mauvaise communication entre les gens et une tension psychologique qui, elle-même, se traduit par une faible satisfaction professionnelle, un certain malaise et un sentiment de crainte à l'égard des supérieurs et des collègues.»

Le management participatif suppose cinq grands principes que sont:

- ♣ La mobilisation du personnel qui consiste à impliquer le personnel dans l'atteinte des buts fixés par l'entreprise,
- ♣ Une politique active de développement du personnel qui s'appuie d'abord sur la création des conditions de travail favorisant la communication, l'écoute, la collaboration et le partage puisqu'il s'agit d'une réalisation personnelle dans le cadre d'un projet commun, et par la suite sur une structure de développement de comportement personnel au sein d'une équipe.
- ♣ La délégation du pouvoir : Le pouvoir est délégué, dans la mesure où chacun prend des décisions en tenant compte du principe de subsidiarité, selon lequel ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur, ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.
- ♣ La résolution des problèmes au niveau même où ils interviennent,

- ♣ La mise en place de dispositifs de régulation (droit à l'erreur, autocontrôle...)

Si de façon formelle, n'est retenue comme le meilleur des styles de gestion, elle présente de nombreux avantages, notamment la satisfaction des besoins, tant pour le salarié que pour l'organisation à laquelle il appartient.

En effet, elle rend l'entreprise plus humaine, plus sociale et accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit à la parole. De plus, ce style de management vise une égalité des chances la reconnaissance du salarié ainsi que le respect de chacun et l'estime de soi.

Par ailleurs, la participation effective des salariés favorise une fusion des différents points de vue aboutissant à des solutions plus optimales aux problèmes posées et à l'accord de tous les agents relativement aux objectifs. Cette performance accrue, cette plus grande efficacité rend l'entreprise apte à s'adapter rapidement, à améliorer sa réactivité par rapport au marché, à maîtriser le pilotage des actions, à mettre en œuvre rapidement ses décisions et enfin à augmenter sa productivité étant donné qu'il augmente l'efficacité des équipes.

3- Contributions antérieures à la pratique de renforcement des capacités.

Pour être efficace et réellement impacter positivement le rendement en entreprise, la formation qui a pour principal objectif de renforcer les connaissances et aptitudes des agents, doit être déterminée en fonction des besoins révélés par l'évaluation du personnel. Selon Le Boterf (1990), « les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel ». Faisandier et Soyer (2007) quant à eux estiment que le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un manque » mais précisent par ailleurs que le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler « recueil des

objectifs à atteindre avec l'aide de la formation » ou encore, « recueil des problèmes à résoudre par la formation ».

Pour Bourgeois (1991), le besoin se conçoit comme une construction mentale articulée autour de trois pôles distincts mais étroitement liés :

- le pôle de la représentation de la situation actuelle, dans lequel le besoin est exprimé en termes de problème, de dysfonctionnement, d'exigence, de nécessité, de défaut ;
- le pôle de la représentation de la situation attendue, dans lequel le besoin est exprimé en termes de désir, de souhait, d'aspiration, de motivation ;
- le pôle de la représentation des perspectives d'action dans lequel le besoin est exprimé en termes d'action à mener.

Pour qu'un besoin soit exprimé, il suffit qu'un seul de ces trois pôles soit saillant dans la perception d'un acteur (point d'entrée).

Barbier et Lesne (1977) soulignent la complexité du concept de besoin, liée à ses connotations à la fois objective et subjective : objective, dans le sens où le besoin est censé être le reflet d'une nécessité naturelle ou sociale ; et subjective, dans la mesure où il n'existe qu'à travers le filtre des perceptions de l'individu.

Dans la même logique, Meignant (1995) déclare que la notion de "besoin" est ambiguë si on la comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte. L'auteur identifie les six sources suivantes, dont le besoin de formation constitue, selon lui, la synthèse orientée vers l'action de formation : l'environnement interne de l'entreprise, l'environnement externe de l'entreprise, les projets traduisant la stratégie de l'entreprise, la politique sociale de l'entreprise, l'expression des attentes des individus et l'offre de formation. Disposer d'une image fiable de ces six

sources d'information permet la mise en œuvre d'une méthodologie adaptée de détermination des besoins et d'objectifs pertinents.

Sous section 2 : Adoption de la méthodologie de l'étude : approche théorique et méthodes empiriques

Il s'agit de la démarche adoptée à travers l'approche théorique et les méthodes empiriques.

Paragraphe 1: Approche théorique.

Elle est relative à la revue documentaire et prend en compte d'une part les documents internes et d'autre part les documents externes.

On distingue ici deux types de documents : les documents internes à l'organisation, et les documents externes.

A- Les documents internes.

Ce sont les documents disponibles à la Section des Archives de la SONAPRA, relatifs aussi bien le fonctionnement de la structure, que le personnel de l'organisation. Il s'agit essentiellement des arrêtés et notes de services portant création, organisation et attributions des différentes directions composant l'entreprise.

B- Les documents externes.

Les documents (monographies et mémoires) les plus pertinents sur le sujet ont été consultés à la Bibliothèque Patrick VIEYRA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). Mais l'essentiel des recherches a été fait par le biais de l'outil internet notamment grâce à des moteurs comme Google et sites spécialisés en sciences sociales.

L'approche théorique à elle seule ne permettant pas d'appréhender tous les aspects de la problématique de l'étude, nous avons eu recours aux méthodes empiriques.

Paragraphe 2: Les méthodes empiriques

Elles comprennent :

- la fixation des objectifs de l'enquête ;
- les techniques de collecte des données ;
- l'identification de la population mère et la définition de l'échantillon ;
- la conception du questionnaire ;
- la technique de dépouillement ;
- les outils d'analyse et de présentation statistique.

A- Objectif et techniques de l'enquête.

1- Objectif

L'objectif visé est la collecte des informations pouvant permettre de vérifier les différentes hypothèses émises précédemment à savoir que:

- l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents se justifie par non perception des avantages liés à la gestion par objectifs;
- la non implication des agents dans les prises de décisions est due à la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion.
- la non pertinence du système d'évaluation s'explique par l'inexistence de critères objectifs.

2- Techniques de collecte des données.

Il s'agit de l'observation et de l'enquête.

- **L'observation**

Cette étape de collecte des informations exercice nous a conduit à nous intéresser aux différentes pratiques de gestion des ressources, aux acteurs impliqués dans cette gestion et en relever les faiblesses, les insuffisances, mais également les forces tout étant le plus neutre que possible.

- **L'enquête**

Elle a consisté en la réalisation d'investigations auprès des personnes concernées par la recherche à travers :

- un questionnaire composé à la fois de questions ouvertes et fermées adressé à une frange représentative du personnel;
- des entretiens avec certaines autorités et personnes ressources en matière de gestion des ressources humaines.

B- Population mère, échantillon et élaboration du questionnaire

1- Identification de la population mère et de l'échantillon

La population mère concernée par l'enquête est l'ensemble du personnel de la SONAPRA composé de 262 agents. L'échantillon qui en est un sous ensemble est constitué, dans le cadre de la présente étude de 20% de l'effectif total, soit 52 personnes. Les intéressés, choisis par la technique de hasard stratifié proportionnel, représentent l'ensemble des catégories socioprofessionnelles existant au sein de l'entreprise ainsi que l'indique le tableau suivant.

Tableau V : Configuration de l'échantillon de l'enquête.

N°	Catégories socioprofessionnelles	Effectifs	Taille de l'échantillon (20%)
1	Cadres	85	17
2	Agents de maîtrise	66	13
3	Ouvriers	111	22
	Total	262	<u>52</u>

Source : Résultats de l'étude (juin 2014)

2- Elaboration du questionnaire

Conçu dans le but de vérifier les hypothèses précédemment émises, le questionnaire élaboré ici comporte tant des questions ouvertes que des questions fermées dont les réponses devraient contribuer à une meilleure compréhension des problèmes spécifiques identifiés. Ces questions sont, par exemple :

Etes-vous impliqué (e) dans la prise des décisions relatives à vos fonctions ?

* Oui

*Non

- Si oui, comment ?.....

- Si non, pourquoi ?

° Non perception des avantages liés à la gestion par objectifs

° Inexistence de fiches de description de poste exploitables

° Objectifs globaux non clairement définis

Autres raisons (précisez).....

Le traitement des données recueillies s'est fait manuellement et les résultats issus de l'enquête sont présentés sous forme de tableaux et/ou de graphiques grâce au tableur Microsoft Excel.

Section 2 : Collecte, analyse des données et approches de solutions.

Sous-section 1 : Collecte et analyse des données

Paragraphe 1 : Conditions de réalisation de la collecte des données

A- Préparation et réalisation de l'enquête

La première étape a consisté, sur la base des observations faites, en l'élaboration d'un questionnaire susceptible d'aider à mieux comprendre les dysfonctionnements relevés et d'y apporter des solutions. Il a ensuite été question de faire valider cet outil de recherche aussi bien par le maître de stage que par le directeur de mémoire.

Les informations obtenues à l'issue du dépouillement du questionnaire renseigné par la population échantillon, ont permis de confirmer, tant la non fixation des objectifs aux agents, leur non implication dans les prises de décision, que la non pertinence de système d'évaluation.

B- Limites des données et difficultés rencontrées

La réaction des personnes ciblées dans le cadre de cette enquête est caractérisée par une certaine méfiance que malheureusement la garantie de l'anonymat n'a pas suffi à dissiper.

Quant aux limites des données, elles se résument essentiellement au degré de véracité des informations fournies par la population interrogée. Par ailleurs, l'échantillon pourrait ne pas traduire très exactement l'expression de la

population mère, même si le ciblage des personnes retenues pour l'enquête a été fait de sorte à minimiser le mieux possible cet éventuel écart.

Paragraphe 2 : Analyse des résultats et vérification des hypothèses

A- Présentation des résultats.

Les résultats de l'enquête sont regroupés et traités par problèmes spécifiques.

1- Présentation des résultats d'enquête relatifs au problème spécifique n°1 (inexistence de pratique de fixation d'objectifs).

- Etat de la pratique de fixation des objectifs.

Les avis recueillis auprès des enquêtés sur la question sont consignés dans le tableau suivant :

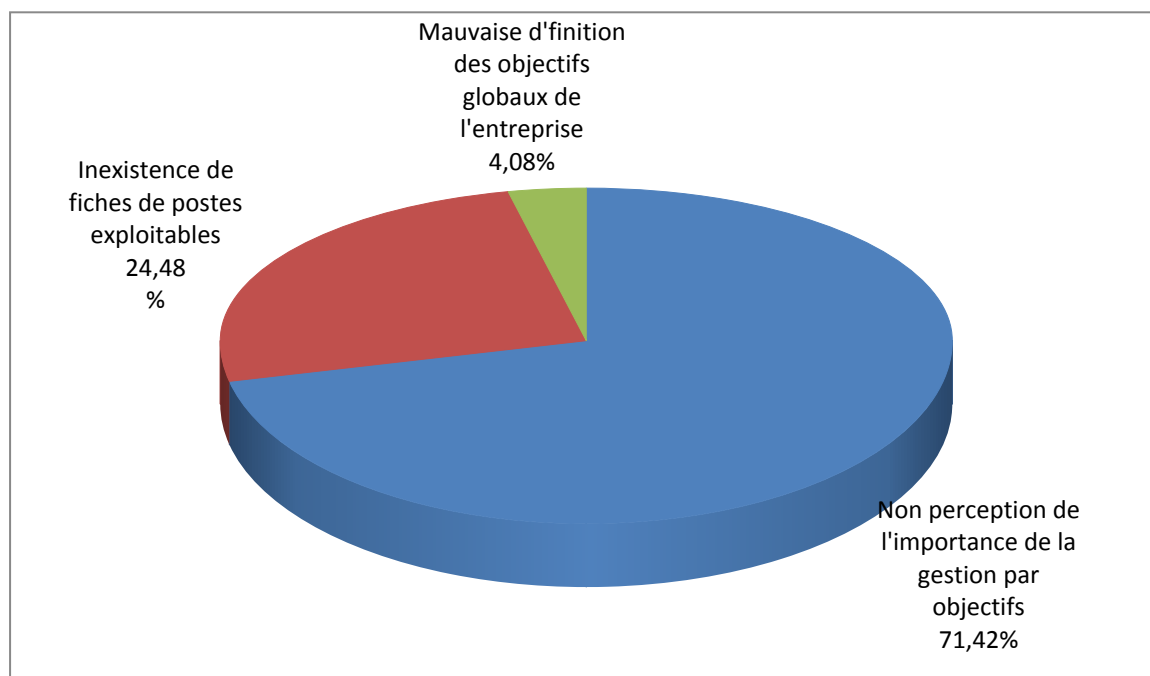
Tableau VI: Récapitulatif des opinions sur le problème spécifique n°1

Questions	Réponses possibles	Réponses obtenues	Valeurs (pourcentages)
Avez-vous des objectifs fixés par votre supérieur hiérarchique?	Oui	3	6%
	Non	49	94%
Sinon, quelles en sont les causes à votre avis?	Non perception de l'importance de la gestion par objectifs	35	71,42%
	Inexistence de fiches de description de poste exploitables	12	24,48%
	Mauvaise définition des objectifs globaux de l'entreprise	2	4,08%

Source: Données de l'enquête, avril 2014

Ces résultats sont illustrés par le graphique ci-dessous :

Graphique n°III : Présentation graphique des causes du problème spécifique n°1.



Il ressort de cette restitution que 94 % de l'échantillon affirment n'avoir pas d'objectif défini par le supérieur hiérarchique. Sur l'effectif questionné, 71,42% des agents considèrent comme cause de la non existence de la fixation des objectifs, la non perception de l'importance de cette pratique.

2- Présentation des résultats liés au problème spécifique n°2 (la non implication des agents dans les prises de décisions).

Les résultats de l'enquête relatifs à ce problème sont inscrits dans le tableau ci-après :

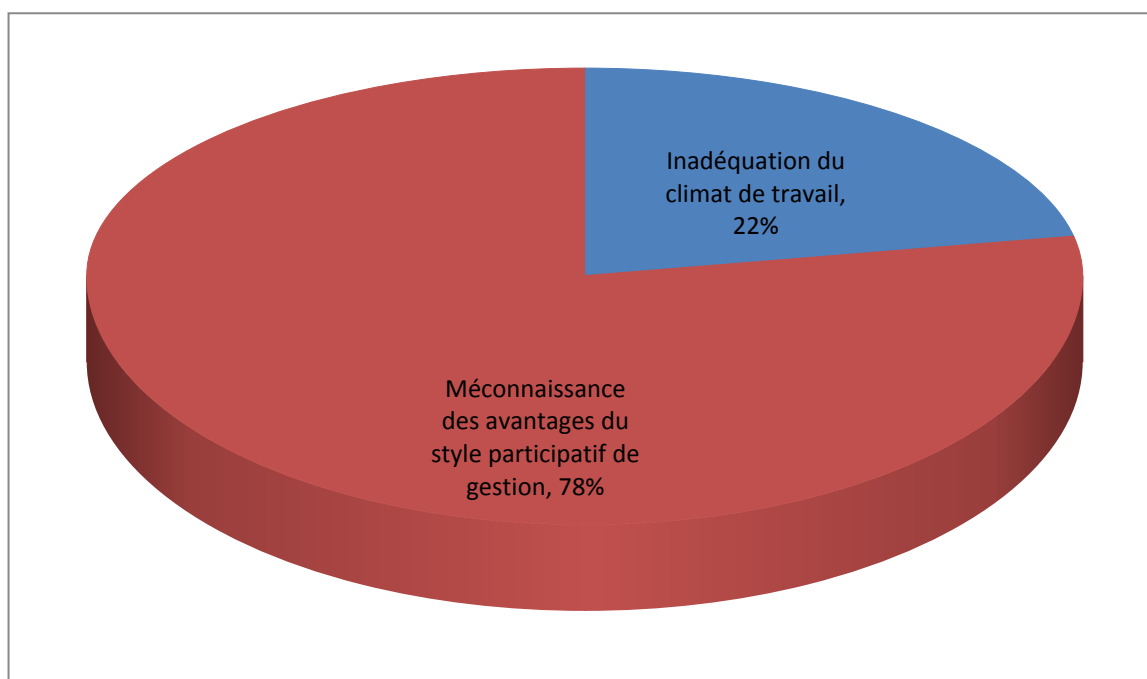
Tableau VII: Récapitulatif des avis sur le problème spécifique n°2

Questions	Réponses possibles	Réponses obtenues	Valeurs (pourcentages)
Etes-vous associés à la prise de décisions relatives à vos attributions ?	Oui	3	5,77%
	Non	49	94,23%
Sinon, pour quelle (s) raison (s), d'après vous?	Inadéquation du climat de travail	11	22,45%
	Méconnaissance des avantages du style participatif de gestion	38	77,55%

Sources : Données de l'enquête, avril 2014.

Le graphique suivant illustre les résultats de l'enquête sur les causes de ce problème spécifique :

Graphique n°IV : Présentation graphique des causes du problème spécifique n°2



A la lecture de ces résultats, on constate une large majorité (49%) d'agents déclarent ne pas être associés à la prise de décisions les concernant. Pour 77,55% d'entre eux, cela s'explique par la méconnaissance des avantages du style de gestion participative.

3- Présentation des résultats relatifs au problème spécifique n°3 (la non pertinence du système d'évaluation).

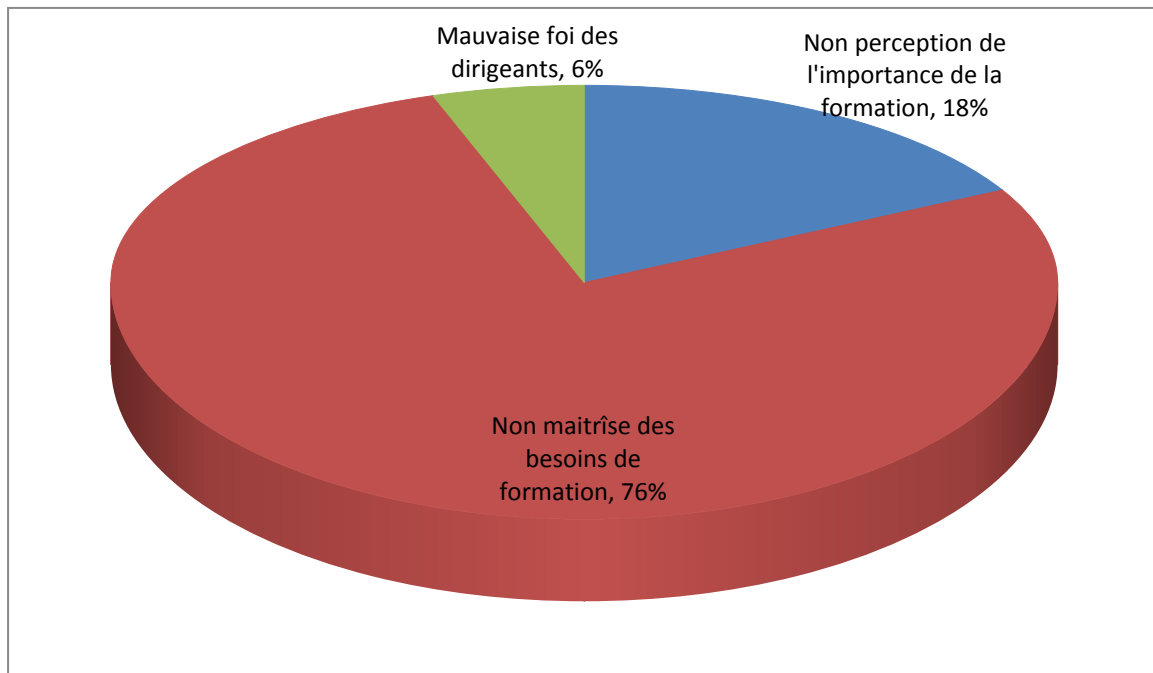
Les résultats de l'enquête relatifs à ce problème sont indiqués dans le tableau qui suit :

Tableau VIII :Restitution des opinions relatives au problème spécifique n°3

Questions	Réponses possibles	Réponses obtenues	Valeurs (pourcentages)
Pensez-vous que la pratique de formation est pertinente ?	Oui	3	5,77%
	Non	49	94,23%
Sinon, quelles en sont les raisons, selon vous?	Non perception de l'importance de la formation	9	18,37%
	Non maitrise des besoins de formation	37	75,51%
	Mauvaise foi des dirigeants	3	6,12%

Ce tableau ainsi que le graphique qui suit rendent aisément compte de l'opinion des agents dont la majorité à savoir 94,23% juge le mécanisme de formation non pertinent. 75,51% de cet effectif attribuent cette situation à la non maitrise par les dirigeants des besoins réels de formation des salariés.

Graphique n°V : Présentation graphique des causes du problème spécifique n°3.



B- Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confirmer ou apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des données de l'enquête afin d'établir le diagnostic. Le seuil de décision sera l'item ayant le pourcentage de plus élevé.

1- Vérification de l'hypothèse spécifique n°1

Les résultats de l'enquête présentés dans le tableau n°5 révèlent que la non fixation d'objectifs de travail aux agents est due à :

- la méconnaissance de l'importance de la gestion par objectifs (71,42 %) ;
- l'inexistence de fiches de postes adaptées (24,48 %),
- la mauvaise définition des objectifs globaux de l'entreprise (4,08 %).

Ainsi, en se référant au seuil de décision retenu plus haut, l'hypothèse spécifique n° 1 selon laquelle «**l'inexistence de pratique de fixation**

d'objectifs aux agents se justifie par non perception des avantages liés à la gestion par objectifs » se vérifie.

2- Vérification de l'hypothèse spécifique n°2

Selon les résultats issus de l'enquête, 77,55 % des personnes interrogées considèrent la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion comme la cause de la non implication des agents à la prise de décisions les concernant. D'où la véracité de l'hypothèse spécifique n°2 selon laquelle **« la non implication des agents dans les prises de décisions est due à la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion ».**

3- Vérification de l'hypothèse spécifique n°3

A la lecture des données de l'enquête, on observe que 75,51% des agents ayant jugé la pratique de la formation non pertinente estiment que la raison en est la non maîtrise des réels objectifs de formation et confirment ainsi l'hypothèse n°3 à savoir que **« la non pertinence de la pratique de formation a pour cause la non maîtrise des insuffisances des agents et donc de leurs besoins de formation ».**

Sous-section 2 : Recommandations et conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Approches de solutions.

A- Approches de solutions au problème de non fixation d'objectifs de travail aux agents.

Au-delà de leur fonction d'organisation, les objectifs ont une grande importance dans le développement de l'organisation. Ils contribuent en effet à définir les schémas de communication, les rapports hiérarchiques, les relations de pouvoir et la division du travail. Par ailleurs, ils guident et

orientent le comportement, puis renforcent la clarté des rôles en centrant l'action et l'attention sur des directions précises, et en réduisant de la sorte l'incertitude de la prise de décision quotidienne. Les objectifs justifient la réalisation de tâches variées et la mobilisation des ressources pour les mener à bien et génèrent des défis et des indicateurs permettant d'évaluer la productivité des personnes, des équipes, des départements ou de l'organisation. Aussi, reflètent-ils les orientations jugées importantes tant par les salariés que par les dirigeants et fournissent, de ce fait, un cadre aux activités de planification et de contrôle.

La pratique efficace de fixation des objectifs passe par plusieurs préalables. En effet, les fiches de description de postes adéquates doivent être disponibles pour permettre de déterminer le champ de travail par rapport auquel les objectifs seront élaborés. Egalement, il faut pouvoir faire le lien entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels puis les hiérarchiser, ainsi que l'indique le schéma présenté en annexe.

En outre, chaque fois que cela est possible, les objectifs devraient être formulés de manière positive afin de mettre l'accent non pas sur ce qu'il faut éviter mais sur les buts devant être atteints. Il convient d'exprimer l'état d'avancement des objectifs au présent, tout en mentionnant un délai. Ceci peut contribuer à se représenter l'état souhaité comme une réalité déjà établie.

La formulation des objectifs qui se fait à travers une fiche d'objectifs doit indiquer à qui le projet s'adresse et les résultats auxquels il doit aboutir. Elle représente la condition pour garantir la clarté des projets et des programmes clairs et leur évaluation systématique. Consacrer suffisamment de temps à la détermination des objectifs permet d'économiser des ressources et d'éviter certains détours et des frictions lors de la réalisation du projet. La marche à suivre pour atteindre les objectifs ou la planification des mesures n'est fixée qu'une fois les objectifs définis.

Par ailleurs, dans le but de garantir la mise en exécution des objectifs individuels dont la réalisation est déterminante pour l'atteinte des objectifs globaux, il faut pouvoir établir le plan d'action indispensable à tout objectif et qui comprend, outre la définition de l'objectif individuel, les actions ainsi que les moyens et/ou les ressources permettant de l'atteindre, le délai et les critères d'appréciation sur lesquels le responsable se basera pour évaluer le degré d'atteinte de l'objectif fixé.

Cependant, certains facteurs dits de modération, réduisent la force du rapport entre objectifs et productivité. Il s'agit de :

- **la compétence** qui implique que les niveaux de productivité s'affaiblissent à mesure qu'une personne approche les limites de sa compétence. C'est dire que pour fixer des objectifs il faut tenir compte de la compétence de l'agent ;
- **le retour d'information** qui représente les informations données aux salariés sur les résultats et le degré de réalisation des objectifs ;
- **la complexité de la tâche** ; selon que la tâche est simple ou complexe, la productivité peut être élevée ou faible.
- **l'adhésion à l'objectif** qui fait référence à la détermination d'un individu à atteindre les objectifs à lui fixés. Il s'agit pour le responsable de négocier les objectifs en actionnant différents leviers de motivation. Par exemple, si l'objectif proposé présente pour le collaborateur plus d'avantages que d'inconvénients, le responsable tentera de convaincre son collaborateur en mettant en évidence les avantages.

Il est toutefois utile de préciser que même si l'idéal est d'avoir l'adhésion de l'agent, l'objectif peut lui être imposé, en particulier si l'objectif individuel découle d'un objectif stratégique du département et implique la responsabilité directe de la direction. Dans ce cas, il convient d'expliquer au collaborateur la raison et l'importance de l'objectif fixé. Il ne sert en réalité à rien de faire semblant de négocier ce genre d'objectifs.

A l'opposé des facteurs de modération, les facteurs de médiation (orientation de l'attention, la persévérance, et la stratégie), agissent dans le sens de la réussite des objectifs par un individu.

Afin d'atteindre les résultats attendus à travers la mise en place du système de fixation d'objectifs, un suivi s'impose et peut aboutir à la prise de mesures correctives qui se traduisent par :

- Le constat

Lorsque l'on constate un écart entre le résultat escompté (l'objectif fixé) et le résultat obtenu (situation actuelle), lors d'un contrôle périodique, il s'agit de prendre rapidement des mesures appropriées.

- L'entretien

Il s'agit de relever les faits observés, sans jugement sur la personne ou la situation, d'exprimer son sentiment par rapport à la situation à l'aide du message " Je "et dans une attitude d'empathie, de démontrer sans exagération les conséquences de cette situation, d'écouter attentivement son collaborateur, sans l'interrompre, ni essayer de le ramener à son point de vue, le questionner pour l'amener à préciser sa pensée et, dans un esprit constructif, réfléchir ensemble aux mesures susceptibles de corriger les écarts constatés et décider d'un nombre restreint de mesures adaptées et acceptées (les mesures correctrices peuvent être du domaine individuel ou organisationnel).

- Le suivi

Durant les deux ou trois mois qui suivent l'entretien, il faut consacrer davantage de temps à la supervision du collaborateur en question en lui demandant des comptes rendus plus détaillés que d'habitude sur l'avancement de ses travaux.

Si des améliorations sont constatées, le supérieur hiérarchique doit pouvoir le féliciter et l'encourager à poursuivre dans ce sens.

B- Approches de solutions au problème de non implication des agents dans la prise de décisions.

Afin d'accroître la performance des salariés et donc le rendement de l'organisation, il importe que le management soit orienté sur la prise en compte des besoins de reconnaissance des travailleurs. Le management participatif vise à développer des relations de confiance fortes avec les collaborateurs qui sont véritablement associés à la prise de décision. Ce style de commandement qui caractérise les entreprises modernes sert à stimuler l'adhésion à certaines valeurs et aux objectifs recherchés pour aboutir à de meilleures performances de l'organisation.

Comme l'a affirmé Rensis Likert, (1961), « Les dirigeants qui obtiennent les meilleurs résultats sont ceux qui comprennent qu'il est nécessaire de **prendre en compte les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail.** ».

De nombreuses études ont montré que la culture d'entreprise a peu d'influence sur les résultats, l'efficacité de la collaboration entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs étant plus déterminante. Une collaboration efficace signifie "intégration" et participation de tous les collaborateurs. Un dirigeant réussit d'autant mieux qu'il parvient à "intégrer" ses collaborateurs dans les objectifs, les tâches et les projets de l'entreprise.

C- Approches de solutions au problème de non pertinence de la pratique de formation du personnel

La présente étude a conclu à la non maîtrise des besoins de formation comme principale cause de la non pertinence du mécanisme de formation à

la SONAPRA. Il va donc de soi que la solution pour une pratique objective de la formation passe par la prise en compte des besoins de formation des agents. Mais avant, il est indispensable de pouvoir les détecter afin de s'assurer que les problèmes de rendement liés aux connaissances de l'agent soient bien cernés et que le renforcement des capacités soit approprié. Il revient aux responsables de faire un rapprochement entre les compétences requises et celles dont l'agent dispose sur la base des objectifs définis et assignés en amont à chaque agent. L'évaluation permettra de relever les écarts entre les objectifs fixés au salarié et les résultats auxquels il est parvenu au terme du délai imparti, toutefois en prenant en compte les conditions et moyens mis à la disposition de l'intéressé.

Paragraphe 2 : Mise en œuvre des solutions et construction du tableau de bord de l'étude

A- Conditions de mise en œuvre

Pour la mise en place effective et efficace d'un système de gestion participative par objectifs, certains outils et conditions de base en gestion des ressources humaines sont indispensables. Il s'agit de :

- la nomenclature précise et fiable des emplois;
- le répertoire de description des emplois et des postes grâce à l'élaboration de fiches de description de postes ;
- les milieux de travail et culture d'entreprise favorable (collaboration entre supérieurs hiérarchiques et agents, personnel épanoui sur le lieu de travail, travail en équipe,...).

Quel que soit le contexte dans lequel il intervient, le bouleversement des habitudes dans un environnement entraîne des résistances de la part des personnes auxquelles il s'impose. Afin de braver ces réticences et d'obtenir l'adhésion de tous pour l'atteinte du résultat escompté, il est indispensable

pour les responsables ayant en charge la mise en œuvre des recommandations de définir une stratégie de communication en vue de faire comprendre aux principaux sujets que sont les salariés les avantages et implications de cette réforme. Cet exercice pourrait se faire à travers les séances de formation et d'informations organisées à leur profit. En outre, il y a lieu, dans le cas précis de la SONAPRA, de mettre à jour les fiches de poste qui constituent un outil incontournable dans le cadre de la gestion par la fixation des objectifs mais également de s'assurer, sur la base desdites fiches de l'adéquation entre les postes et le profil des agents qui les occupent.

B- Réalisation du tableau de synthèse

Tableau n°IX: Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Causes possibles	Hypothèses	Objectifs
Niveau général		<u>Problème général</u> Inexistence d'un système de gestion participative par objectifs			<u>Objectif général</u> Contribuer à la mise en place d'un système de gestion participative par objectif
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux collaborateurs	<u>Cause spécifique n°1</u> Non perception de l'importance des objectifs pour la performance	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> L'inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents se justifie par la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs	<u>Objectif spécifique n°1</u> Suggérer des mesures visant à faire de la fixation des objectifs, une méthode d'organisation du travail à la SONAPRA
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Non implication des agents dans les prises de décisions	<u>Cause spécifique n°2</u> Méconnaissance des avantages du style de gestion participative	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> La non implication des agents dans les prises de décisions est due à la méconnaissance des avantages du style de gestion participative	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer les conditions d'une meilleure implication des agents dans les prises de décisions
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Non pertinence du système de renforcement des capacités	<u>Cause spécifique n°3</u> Non maîtrise des besoins réels de formation des agents	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> La non pertinence de la pratique de formation a pour cause la non maîtrise des besoins de formation des agents	<u>Objectif spécifique n°3</u> Proposer une pratique de formation des agents plus objective, basée sur les réels besoins de formation des agents

CONCLUSION GENERALE

L'état des lieux fait à l'issue du stage effectué à la SONAPRA a permis de relever un certain nombre de problèmes relatifs à la gestion optimale des ressources humaines. Au nombre de ces faiblesses, l'inexistence d'un système de gestion participative par objectifs, objet de cette étude se présente sous les trois aspects que sont l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs, la non implication des agents dans les prises de décisions et la non pertinence de la pratique de formation.

Trois hypothèses de recherches ont été formulées dans le tableau de bord destiné à la résolution de ce problème. Ainsi, l'on a supposé que :

- l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs est due à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs ;
- la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion, est à l'origine de la non implication des agents dans les prises de décisions ;
- la non pertinence du système d'évaluation est s'explique par la non maitrise des réels besoins de formation des salariés.

Les résultats de l'enquête réalisée sur un échantillon représentatif de l'ensemble du personnel de l'entreprise, ont confirmé ces suppositions. En vue de contribuer effectivement à la mise en place du système d'un système de gestion participative par objectifs à la SONAPRA, les propositions suivantes ont été faites:

- l'actualisation des fiches de postes afin de déterminer précisément les attributions de chaque agent,
- la fixation aux salariés d'objectifs à atteindre,
- la mise à leur disposition des moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs,

- l'implication des agents dans les prises de décisions touchant à leur domaine de compétence. Il s'agit en effet d'impliquer les agents dans le processus de fixation des objectifs, car les objectifs les plus réussis sont ceux qui sont fixés de façon consensuelle avec l'agent, et qui tiennent compte de ses aptitudes et des moyens dont il dispose ;
- renforcer les capacités des salariés sur la base des résultats de l'appréciation de leurs performances au regard des objectifs à eux fixés en amont.

Il convient toutefois de préciser que les recommandations faites ne porteront leurs fruits qu'à condition que chacun des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de cette réforme, joue réellement le rôle qui est le sien. Il s'agit en effet pour les responsables de créer et d'entretenir un cadre de communication permettant de faire comprendre aux salariés aussi bien l'utilité de la gestion participatif par objectif que ses implications. Quant aux travailleurs, il leur revient d'adhérer et de s'impliquer dans la réussite de cette initiative.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES

- MERCIER, E. & SCHMIDT, G., (2004) : « *Gestion des Ressources Humaines* » Collection gestion appliquée, Pearson, Education.
- PERETTI, J.M., (2003) : « *Gestion des ressources humaines* » Paris, édition Vuibert, 11ème éd.
- PERETTI, Jean-Marie (2009) : *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 11ème édition.
- ROBBINS S. et al (2008) : *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris, Nouveaux Horizons, 6ème édition.
- Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, (2007): *Référentiel des mémoires*, ENAM/UAC, 2ème édition.
- BELANGER L. et al (1984) : *Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée*, Québec, Gaëtan Morin, 3ème édition.
- HELLRIEGEL, D. & SLOCUM J., (2006): « *Management des organisations* », Paris : Bruxelles, Nouveaux Horizons, De Boeck, 2ème éd.
- MEIGNANT, A., 1995 : « *Manager la formation* », Paris, Liaisons et Convergence S.A.

- LE BOTERF, Guy. BARZUCCHETTI, Serge. Et VINCENT, Francine (1995) : « Comment manager la qualité de la formation », Paris, Editions d'organisation.

-HELLRIEGEL, D., J. W. SLOCUM, R. WOODMAN, (2004) : «*Management des Organisations* », Nouveaux Horizons de Boeck, 1ère éd., Paris.

II- MEMOIRES ET REFERENTIEL

- AMEGNAGLO Coffi Romaric, (2012) : "*Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation à la BGF BANK Bénin*", GRH, Cycle II, ENAM, UAC,

- ATTONDE Faridath-Laye, (2009) : « *Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique*», GRH, Cycle II, ENAM, UAC.

- VIAKO Patel-Olive, (2012) : "*Contribution à l'amélioration du système de recrutement au Secrétariat Général Administratif de l'Assemblée Nationale du Bénin*", GRH, Cycle II, ENAM, UAC,

- DAGBETO E. Perpétue (2012) : "*Contribution à l'amélioration de la pratique de notation du personnel de la Mairie de Cotonou*", GRH, Cycle II, ENAM, UAC,

- DAN Epiphania, (2012) : "*Contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA*", GRH, Cycle II, ENAM, UAC,
- METCHO Kwamé, (2012) : "*Contribution à la mise en place d'une pratique de gestion prévisionnelle des ressources humaines a la direction du journal officiel de la République du Bénin* ", GRH, Cycle II, ENAM, UAC,
- SOGBO SOSSA Ezin Damien, (2012) : "*Contribution à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au COUS-AC*", GRH, Cycle II, ENAM, UAC,

III- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES.

- Code du Travail de la République du Bénin (Loi n°98-004 du 27 janvier 1998).
- Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005
- Loi n° 88-005 du 26 avril 1988 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques au Bénin
- Décret n° 83-77 du 04 mars 1993 portant création de la SONAPRA.
- Décret n°83-77 du 04 mars 1983 portant approbation des statuts de la SONAPRA ;

- – Décret n°91–161 du 22 juillet 1991 portant approbation des statuts de la SONAPRA ;
- – Règlement intérieur de la SONAPRA du 16 octobre 1996.
- Accord d'établissement de la SONAPRA du 25 janvier 2013.

IV- COURS NON EDITÉS.

- DAVOH M. (2012), *Cours de leadership et dynamique de groupe*
- HOUINSA D. (2013), *Cours de Méthodologie de la Recherche*
- ZOCLI V. (2012), *Cours d'introduction à la GRH.*

V- SITES INTERNET CONSULTÉS.

- www.ontario.ca
- www.ideesaction.com
- www.capitalrh.fr
- www.manager-go.com
- www.managerinprogress.com
- www.editions-tissot.fr
- www.kolibricoaching.com
- www.piloter.org
- www.la-librairie-rh.com
- www.bibliotheque.cnam.com
- www.memoireonline.com
- www.cafrad.org
- www.mobile.expectra.fr
- www.planning.com
- www.timepro.fr

ANNEXES

Annexe n°1 : QUESTIONNAIRE

Cet entretien destiné à recueillir des informations fiables dans le cadre de la rédaction du mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

(ENAM) portant sur la «Contribution à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs à la SONAPRA». Le présent questionnaire est anonyme.

Identification de l'agent

Profil (APE, Conventionné, Contractuel) :

Service d'appartenance :

Poste occupé :

Ancienneté au poste :

I- Pratique de fixation d'objectifs

Avez-vous des objectifs fixés par votre supérieur hiérarchique?

*Oui

*Non

Si oui, comment ?

.....
.....

Sinon, quelles en sont les causes à votre avis?

- Non perception des avantages liés à la gestion par objectifs
- Inexistence de fiches de description de postes
- Objectifs globaux non clairement définis
- Autre, précisez.....

Auriez-vous souhaité que des objectifs vous soient assignés à votre poste de travail ?

*Oui

*Non

- II- Implication des agents dans les prises de décisions

Etes-vous associés à la prise de décisions relatives à vos attributions ?

*Oui

*Non

Si oui, comment cela se manifeste-t-il ?

.....
.....

Si non, quels en sont les raisons d'après vous?

- Inadéquation du climat de travail
- Méconnaissance des avantages du style participatif de gestion
- Autre, précisez.....

- III- Mécanisme de renforcement des capacités.

Pensez-vous que la pratique de formation est pertinente ?

*Oui

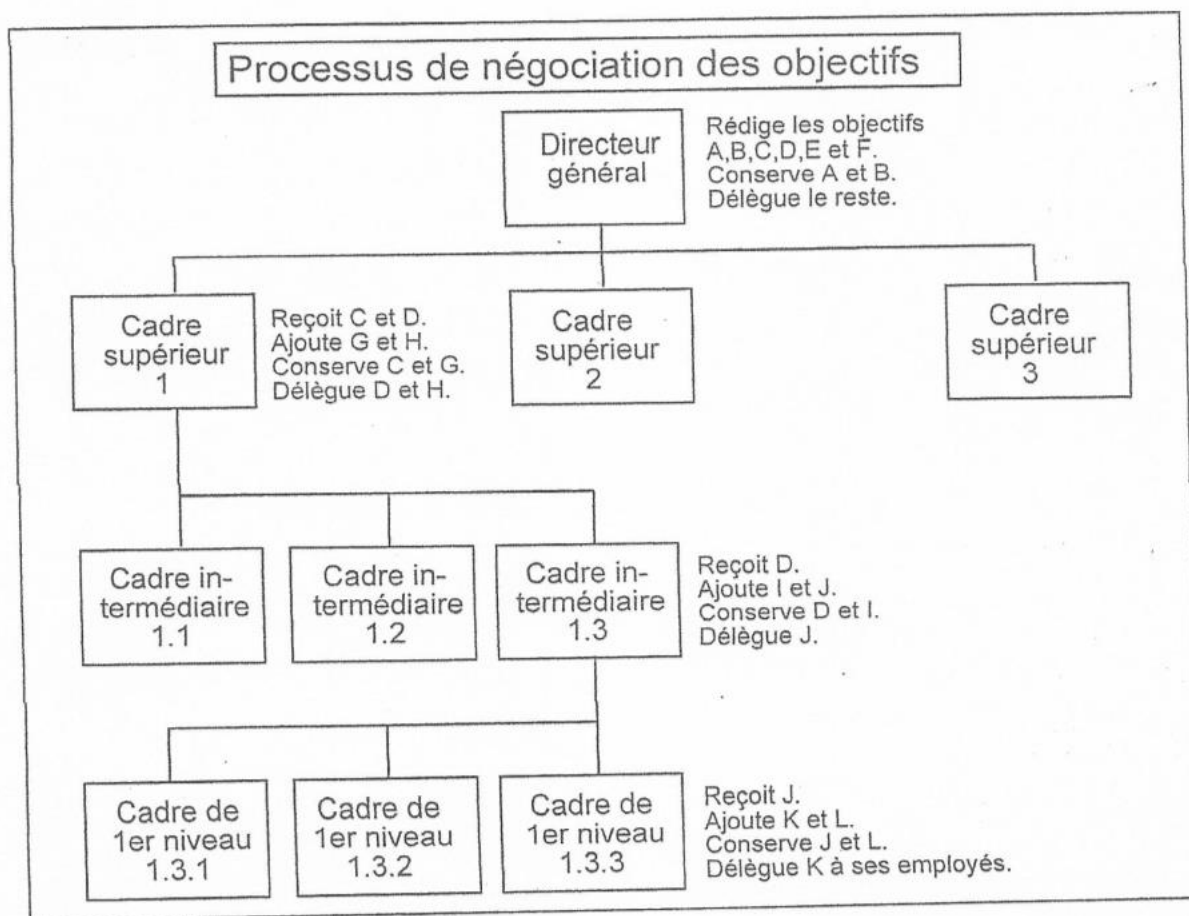
*Non

Sinon, quelles en sont les raisons, selon vous?

- Non perception de l'importance de la formation
- Non maîtrise des besoins de formation
- Mauvaise foi des dirigeants.
- Autre, précisez.....

Merci pour votre aimable contribution.

Annexe n° 2 : Processus de négociation des objectifs



Annexe n°3 : Spécimen de fiche d'objectifs

Date.....

Direction.....
Unité administrative.....
Nom et prénoms.....

OBJECTIF

Situation visée :

Mesure :

Echéance :

OBSTACLES

.....
.....
.....

SOLUTIONS/STRATEGIES

.....
.....
.....

Annexe n°4 : Spécimen de fiche d'évaluation basée sur les objectifs fixés

Nom de l'employé :	
Titre du poste :	
Périodes d'évaluation :	
Direction ou service de rattachement :	
Date de l'évaluation :	

Objectifs de travail négociés (à remplir en début de période)

Objectif n°1

Situation visée.....

Proportion.....

Echéance.....

Objectif n°2

Situation visée.....

Proportion.....

Echéance.....

Objectif n° n

Situation visée.....

Proportion.....

Echéance.....

EVALUATION SELON LES OBJECTIFS

Evaluation des objectifs de travail négociés (A remplir en fin de période)

Echelle d'évaluation :		
1) Objectif dépassé	2) Objectif atteint	3) Objectif non atteint
Objectif n°	Résultats obtenus (Indiquer ici ce qui a été accompli : proportion dans laquelle le résultat est atteint)	Evaluation (Dire ici si l'objectif est atteint, dépassé ou non atteint) Appréciation (1 à 3)
1		
2		

Annexe n°5 : Grille de Blake et Mouton

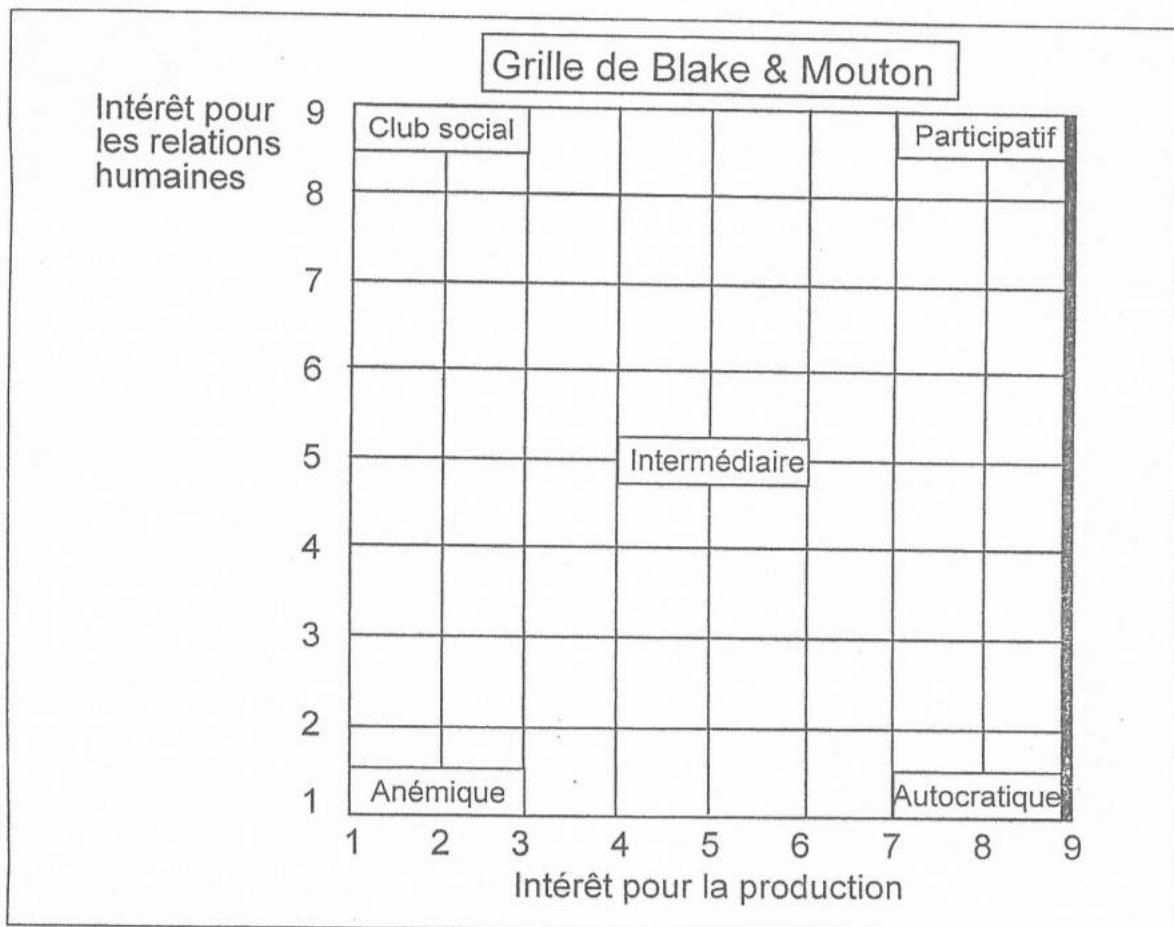


TABLE DES MATIERES

TITRES	Pages
INTRODUCTION GÉNÉRALE	14
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE	18
<u>Section 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage	19
<u>Sous-section 1</u> : Présentation de la structure d'accueil	19
<u>Paragraphe 1</u> : Historique, mission et activités de la SONAPRA	19
A-Historique	19
1-De la promotion des filières au développement du coton	20
2-Du retour à la mission originelle de promotion des filières agricoles	21
B-Missions et activités de la SONAPRA	22
1-Missions	22
2-Activités de la SONAPRA	23
<u>Paragraphe 2</u> : Structure organisationnelle de la SONAPRA	26
A-Organes d'orientation et de décision	26
B-Directions techniques	27
<u>Sous-section 2</u> : Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines de la SONAPRA	31
<u>Paragraphe 1</u> : Description des observations de stage	32
A-Activités de GRH	32
1-Recrutement	32
2-Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	33
3-Formation	34
4-Evaluation des agents	34
B-Autres instruments de GRH	35
1-Fiches de poste	35
2-Pratique de fixation des objectifs aux agents	36
3-Style de gestion	36
4-Conditions de travail	37
<u>Paragraphe 2</u> : Inventaire des forces et faiblesses	40
A-Forces	40
B-Faiblesses	40
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique	41
<u>Sous-section 1</u> : Choix et spécification de la problématique de l'étude	41
<u>Paragraphe 1</u> : Choix de la problématique	41
A-Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	42
B-Choix de la problématique et spécification du sujet	44
<u>Paragraphe 2</u> : Justification de la problématique	44
<u>Sous-section 2</u> : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique	45

<u>Paragraphe 1</u> : Vision globale de résolution de la problématique	45
A-Vision globale de résolution du problème général	45
B-Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	46
1-Problème spécifique n°1	46
2-Problème spécifique n°2	47
3-Problème spécifique n°3	48
<u>Paragraphe 2</u> : Séquences de résolution du problème	49
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES SOLUTIONS	50
<u>Section 1</u> : Cadre théorique de l'étude et méthodologie	51
<u>Sous-section 1</u> : Objectifs, hypothèses et revue de littérature	51
<u>Paragraphe 1</u> : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses	51
A-Fixation des objectifs	51
1-Objectif général	51
2-Objectifs spécifiques	51
B-Formulation des hypothèses	52
1-Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1	52
2-Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2	52
3-Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3	53
<u>Paragraphe 2</u> : Revue de littérature	53
A-Clarification des concepts clés de l'étude	53
1-Objectif	54
2-Gestion participative	54
3-Gestion participative par objectifs	54
B-Contributions antérieures aux problèmes spécifiques	54
1-Contributions antérieures à la pratique de fixation d'objectifs	59
2-Contributions antérieures à l'implication des agents dans les prises de décisions	61
3-Contributions antérieures à la pratique de renforcement des capacités	63
<u>Sous section 2</u> : Adoption de la méthodologie de l'étude : approche théorique et méthodes empiriques	63
<u>Paragraphe 1</u> : Approche théorique	63
A-Documents internes	63
B-Documents externes	63
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodes empiriques	64
A-Objectif et techniques de l'enquête	64
1-Objectif	64
2-Techniques de collecte des données	64
B-Population mère, échantillon et élaboration du questionnaire	65
1-Identification de la population mère et de l'échantillon	65
2-Elaboration du questionnaire	66
<u>Section 2</u> : Collecte, analyse des données et approches de solutions	67

<u>Sous-section 1</u> : Collecte et analyse des données	67
<u>Paragraphe 1</u> : Conditions de réalisation de la collecte des données	67
A-Préparation et réalisation de l'enquête	67
B-Limite des données et difficultés rencontrées	67
<u>Paragraphe 2</u> : Analyse des résultats et vérification des hypothèses	68
A-Présentation des résultats	68
1-Présentation des résultats de l'enquête relatifs au problème spécifique n°1	68
2-Présentation des résultats de l'enquête liés au problème spécifique n°2	69
3-Présentation des résultats de l'enquête relatifs au problème spécifique n°3	71
B-Vérification des hypothèses	72
1-Vérification de l'hypothèse spécifique n°1	72
2-Vérification de l'hypothèse spécifique n°2	73
3-Vérification de l'hypothèse spécifique n°3	73
<u>Sous-section 2</u> : Recommandations et conditions de mise en œuvre	73
<u>Paragraphe 1</u> : Approches de solutions	73
A-Approches de solutions au problème de non fixation d'objectifs de travail aux agents	73
B-Approches de solutions au problème de non implication des agents dans les prises de décisions	77
C-Approches de solutions au problème de non pertinence de la pratique de formation du personnel	77
<u>Paragraphe 2</u> : Mise en œuvre des solutions et construction du tableau de bord de l'étude	78
A-Conditions de mise en œuvre	78
B-Réalisation du tableau de synthèse	79
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u>	81
<u>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	84
<u>ANNEXES</u>	88
<u>TABLE DES MATIÈRES</u>	95