



REPUBLIQUE DU BENIN

=====

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=====

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

=====

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

ANNEE ACADEMIQUE

2007-2009

**L'INTEGRATION DES OUTILS DE GESTION DE
LA PERFORMANCE A TALENTS PLUS
CONSEILS**

Réalisé et soutenu par

Mouchfik Adéola ASSANI

Sous la direction de :

Maître de stage

M. Alfred BIAOU

Directeur général du groupe
Talents Plus

Directeur de mémoire

**M. Wassi LIAMIDI
SALAKO**

Consultant en RH
Enseignant à l'ENAM

décembre 2009

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT :

Pasteur AKPO

VICE-PRESIDENT :

Willam COMLAN

MEMBRE :

Hugues B.M. TCHIBOZO



L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR



DEDICACES

A la mémoire de mon père !

A ma mère pour son abnégation et à mes frères et sœurs !

A tous ceux qui ont tenté avec ou sans succès de régler la délicate question de la performance en entreprise,

je dédie ce travail.



REMERCIEMENTS

- ✓ A Monsieur **Liamidi Wassi SALAKO**, notre maître de mémoire pour tout le temps consacré à l'encadrement de la présente étude Merci
- ✓ A Monsieur **Alfred BIAOU**, Directeur du groupe Talents Plus , mieux qu'un stage et plus qu'une expérience professionnelle, il s'est agit avec vous d'une expérience de vie marquée de multiples enseignements.
- ✓ A Monsieur **Samuel SAGBOHAN**, merci de m'avoir prouvé que les valeurs telles que le travail bien fait, l'équité sont dissociables de l'âge.
- ✓ A Monsieur **Frantz MASSOUGBODJI**, merci d'avoir cru en moi et de m'avoir permis de faire mes premiers pas dans le monde du conseil aux entreprises.
- ✓ A tout le personnel de TPC, vous êtes les meilleurs ! Restez excellents
- ✓ Nous avons eu plusieurs compagnons dans la longue marche...Merci aux derniers amis fidèles **Cédric AFFOIGNON, Narcisse DOHOU Zinath KORA ZAKI, Rodrigue AGO**
- ✓ A tout ceux que je n'ai pas cité. Au delà de la page de remerciement de ce mémoire, ma mémoire et mon coeur ne vous oublie pas.



LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<u>DRH</u> :	D irecteur des R essources H umaines
<u>ENAM</u> :	E cole N ationale d' Administration et de M agistrature
<u>FODEFCA</u> :	F onds de D éveloppement de la F ormation professionnelle C ontinue et de l' Apprentissage
<u>GRH</u> :	G estion des R essources H umaines
<u>RH</u> :	R essources H umaines
<u>SAP</u> :	S ystème d' A ppréciation des P erformances
<u>TPC</u> :	T alents P lus C onseils
<u>UEMOA</u> :	U nion E conomique et M onétaire O uest A fricaine



LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 :	Tableau de détermination des problématiques par le regroupement des problèmes spécifiques en centre d'intérêts	24.
Tableau n° 2 :	Tableau de bord de l'étude	36
Tableau n° 3 :	Proposition d'outil d'actualisation des référentiels compétences.....	54...
Tableau n° 4 :	Proposition d'une grille de pesée des postes.....	58...
Tableau n° 5 :	Tableau synthèse de l'étude	69....



LISTE DES GRAPHIQUES

NUMERO	INTITULE	PAGE
Graphique n° 1 :	Causes du problème n° 1	42.....
Graphique n°2 :	Perception du SAP par le personnel de TPC	.44.....
Graphique n°3 :	Causes de l'incomplétude du SAP	45
Graphique n°4 :	Comparaison du niveau de rémunération entre TPC et deux autres cabinets	48
Graphique n°5 :	Perception de l'équité externe par le personnel de TPC	49
Graphique n°6 :	Perception de l'équité interne par le personnel de TPC	49.....
Graphique n°7 :	Causes de l'iniquité interne selon le personnel de TPC	50



LISTE DES FIGURES

NUMERO	INTITULE	PAGE
Figure n°1 :	Démarche globale de recrutement	.8..
Figure n°2 :	Cascade des objectifs en entreprises	18...
Figure n°3	Représentation schématique du principe des référents	47.



GLOSSAIRE DE L'ETUDE

- **Compétence** : Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en oeuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné¹.
- **Référentiel de compétences** : Ensemble répertorié des compétences nécessaires à l'exercice des activités considérées comme importantes pour la bonne tenue d'un poste.

Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux exigences des politiques de recrutement, de formation et de gestion des carrières.

- **Système intégré de gestion de la performance** : Cohérence entre chaque outil de gestion et la stratégie organisationnelle d'une part et interdépendance entre les outils de gestion de la performance au service de la stratégie organisationnelle d'autre part.

¹ Elisabeth Lecoeur (2008) Gestion des compétences, le guide pratique 1ere édition pp 223



RESUME

En dépit de l'existence d'une multitude d'outils de gestion des ressources humaines devant servir de catalyseur à la performance individuelle et organisationnelle au sein du cabinet Talents Plus Conseils, le système intégré qui se doit de les regrouper faisait défaut.

Pour accompagner l'organisation vers l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés, nous avons fait le pari de proposer à la direction, les moyens de mise en place d'un système intégré de gestion de la performance.

Notre démarche a pour objectifs :

- Envisager une classification des postes qui tienne compte du rôle attendu des titulaires
- Proposer des outils et méthodes pour compléter le système d'appréciation des performances
- Suggérer les outils pour optimiser les avantages découlant du mode de rémunération

Pour l'atteinte de ces objectifs, une méthodologie faite aussi bien d'approches théoriques, qu'empirique a été suivie. Ceci a facilité les diverses analyses qui ont été faites. Les résultats issus de ces analyses, nous ont amené à proposer notamment:

- Une grille de pesée des postes
- Une démarche d'actualisation du référentiel des compétences par poste
- Les moyens pour implementer les aires de mobilité et mettre en place un plan de carrière individualisé au profit du personnel

Les propositions faites doublées de la pratique très appréciable de gestion des ressources humaines actuellement en cours à TPC seront de nature à faciliter **"l'intégration des outils de gestion de la performance à TPC"**



SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	3
CHAPITRE PRELIMINAIRE : DETERMINATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE ADAPTEES A LA PROBLEMATIQUE DECOULANT DE L'ETAT DES LIEUX.....	6
SECTION 1 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE PAR L'ANALYSE DU MECANISME DE FONCTIONNEMENT DE TPC.....	6
PARAGRAPHE 1 : ETAT DES LIEUX DE BASE	6
PARAGRAPHE 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	19
SECTION 2 : ETAT DES CONNAISSANCES ANTERIEURES ET CHOIX DES HYPOTHESES DE RECHERCHE	28
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE	28
PARAGRAPHE 2 : CHOIX DES OUTILS DE RECHERCHE	33
CHAPITRE PREMIER : ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC PAR LA DETERMINATION D'UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	38
SECTION 1 : DETERMINATION DU MODE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES ET DE COLLECTE DE DONNEES	38
PARAGRAPHE 1 : METHODOLOGIE ADOPTEE	38
PARAGRAPHE 2 : COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	39
SECTION 2 : ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	41
PARAGRAPHE 1 : EXAMEN DES DONNEES ET IDENTIFICATION DE LA OU DES CAUSE(S) REELLE(S) LIEE(S) A L'HYPOTHESE N°1 	41
CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME INTEGRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE A TALENTS PLUS CONSEILS.....	53
SECTION 1 : PREALABLES ET APPROCHES DE SOLUTIONS	53
PARAGRAPHE 1 : PREALABLES ET APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1.....	53
PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES SPECIFIQUES N°2 ET 3	59
SECTION 2 : PROPOSITIONS DE FACILITATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES	63
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES RECOMMANDATIONS GENERALES ET DE CELLES RELATIVES A LA CLASSIFICATION DES POSTES 	63
PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES POUR LES SYSTEMES D'APPRECIATION DES PERFORMANCES ET DE REMUNERATION.	65
CONCLUSION GENERALE.....	71



Introduction générale



INTRODUCTION GENERALE

Derrière la mise en commun de la force de travail des hommes et femmes qui forment une entité: **l'entreprise**, se trouve l'idée de création de richesse, de valeur ajoutée.

L'unanimité faite autour de la finalité visée par l'entreprise, cache cependant une variété de points de vue sur le mode de partage de la richesse ainsi créée.

Cette variété de point de vue est illustrée par le couple (contribution-rétribution). En effet, même si toutes les théories de management reconnaissent la nécessité d'une adéquation entre ce que le salarié apporte à l'entreprise : **contribution** et d'autre part ce qu'il en tire : **rétribution**, sur bien d'autres aspects de la gestion des performances, des divergences persistent aussi bien au sein des auteurs qu'à l'intérieur des organisations. Comment donc mesurer la performance ?

La performance, l'atteinte des résultats, sont des impératifs de gestion pour lesquels chaque organisation adopte sa ligne de conduite. L'appréciation des performances demeure donc une question universelle qui appelle des réponses contingentes.

Comment mesurer objectivement les performances au sein d'une organisation ? Comment optimiser les performances individuelles et organisationnelles ?

En raison même de sa difficulté, l'évaluation des performances est un enjeu particulier en Gestion des Ressources Humaines (GRH). Elle est à la fois pour les chercheurs, un vecteur de connaissance et, pour les praticiens, un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire.

Au sein d'une entreprise, la gestion de la performance s'appuie sur plusieurs outils. En effet, de la motivation du personnel, à la rémunération en passant par les éléments de renforcements de sa compétence, de gestion de carrière, la finalité est unique : il est question d'accroître **la performance individuelle et organisationnelle**. Cette recherche de performance est d'ailleurs au cœur de toute la GRH.

Il est alors intéressant, de proposer une intégration des outils de gestion de la performance pour une meilleure efficacité de chaque outil pris individuellement et un arrimage à la stratégie organisationnelle.

La prise en compte de la stratégie pourra engendrer d'autres outils en sus de ceux existant pour aboutir in fine à un modèle intégré de gestion de la performance au sein de l'organisation. Chaque outil de gestion serait à l'image d'un maillon de la grande chaîne qu'est l'efficacité organisationnelle.

C'est à cet exercice que nous nous sommes livré au sein de Talents Plus Conseils (TPC) : cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines créé depuis 2005. L'étude que nous y avons menée est intitulée : **l'intégration des outils de gestion de la performance à Talents Plus Conseils.**

Cette dénomination appelle néanmoins deux (02) précisions : D'une part, il ne s'est pas agit pour nous d'étudier les outils de gestion que TPC propose aux entreprises clientes mais ceux usités à l'interne pour le personnel. D'autre part, l'étude n'a pas abouti à la proposition d'un modèle « clé en main » transposable d'une entreprise à l'autre mais de propositions adaptées aux spécificités de TPC.

Pour aboutir à ces propositions, un point critique de l'existant a été fait. De cet examen, a germé des forces et des faiblesses. Cet état des lieux a débouché sur une problématique, et des hypothèses de recherche ont été formulées pour ébaucher l'étude. (chapitre préliminaire).

L'utilité de l'étude passe par la qualité du diagnostic établi. Ce diagnostic pour sa pertinence appelle cependant une bonne démarche méthodologique de vérification des hypothèses. (chapitre premier).

Enfin, conscient du fait que l'efficacité d'une étude réside moins dans son diagnostic que dans les mesures alternatives qu'elle propose, des approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre sous forme de recommandations ont servi à conclure ce mémoire. (chapitre deuxième)



«Le trop d'expédients peut gâter une affaire. On perd du temps au choix, on tente, on veut tout faire, n'en ayons qu'un, mais qu'il soit bon.»

Jean de La Fontaine

CHAPITRE PRELIMINAIRE:

- **DETERMINATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE ADAPTEES A LA PROBLEMATIQUE DECOULANT DE L'ETAT DES LIEUX**

Pour aborder cette étude réalisée au sein du cabinet Talents Plus Conseils, nous procéderons dans un premier temps à un état des lieux qui facilite le ciblage d'une problématique (SECTION1) puis nous en préciserons les objectifs et la démarche méthodologique (SECTION 2).

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DETERMINATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE ADAPTEES A LA PROBLEMATIQUE DECOULANT DE L'ETAT DES LIEUX

SECTION 1 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE PAR L'ANALYSE DU MECANISME DE FONCTIONNEMENT DE TPC

Les constats découlant de l'observation participative regroupés dans l'état des lieux de base (paragraphe 1) faciliterons le ciblage de la problématique de l'étude (paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : ETAT DES LIEUX DE BASE

Cet état des lieux abordera la naissance de Talents Plus Conseils (TPC), les différentes activités qui s'y mènent (A). L'accent sera mis, in fine sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein du Cabinet (B).

A-PRESENTATION DU CABINET TALENTS PLUS CONSEILS BENIN

Ce titre englobe le cadre physique (1) et la présentation du mécanisme de fonctionnement de TPC (2).

1. Cadre physique de l'étude

La création de Talents Plus Conseils a été l'œuvre d'un groupe d'associés sous la houlette de l'ex-Directeur des Ressources Humaines sous régional (Bénin; Togo; Niger), d'une des plus grandes et riches firmes implantée au Bénin : La British American Tobacco (BAT).

Elle a eu lieu en février 2005, suite au départ de ce dernier de la multinationale.

Entre sa création, au cours de l'année 2005, et notre stage quatre (04) ans plus tard en 2009, plusieurs mutations l'ont fait passer de Talents Plus Conseils, au groupe Talents Plus Conseils. Le phasage de cette évolution, ne manque pas d'enseignements. Il sera néanmoins passé sous silence car, présentant plus d'intérêt à notre avis, dans le cadre d'une étude sur l'entreprenariat.

Le Groupe Talents Plus comporte aujourd'hui :



- Talents Plus Conseils Bénin
- Talents Plus Entreprise de Travail Temporaire (ETT) basé aussi au Bénin et enfin
- Talents Plus Conseils Mali

Nous avons été l'hôte de la première structure en l'occurrence : Talents Plus Conseils Bénin. Sa structuration est présentée dans l'organigramme (confer annexe n°1).

Nous pouvons néanmoins retenir: une direction quasi-bicéphale et une départementalisation par output à trois (03) niveaux.

Le caractère quasi-bicéphale de la direction, s'explique par le fait que soucieux de maintenir sa clientèle, et de se conformer aux exigences du prix ERA de la qualité, obtenu à Genève en 2008, une Direction des Ressources et de la Qualité² épaulé la Direction Générale gérée par la Directrice Associée.

La départementalisation par output à trois (03) niveaux est structurée ainsi qu'il suit :

- Département recrutement
- Département formation
- Département assistance aux entreprises et développement d'outils ressources humaines.

2. Mécanisme de fonctionnement de TPC

La présentation du fonctionnement de TPC, se fera en adoptant pour chaque département, une norme de fonctionnement qui servira de repère d'analyse. La pratique actuelle sera analysée à l'aune de ces normes afin d'en fait ressortir les forces et faiblesses.

Département Recrutement

Ce département, comme l'indique sa dénomination, s'occupe du recrutement : greffage d'un organe : (recrue) à un corps : (l'entreprise)

² Au cours de cette étude, le titulaire du poste a été muté au département formation. Toutefois aux fins d'analyse la structuration initiale sera maintenue car il existe à TPC des postes non pourvus.



Le Recrutement³ correspond « ...à l'embauche des collaborateurs nécessaires, en quantité et en qualité au bon fonctionnement de l'organisation. Il passe par l'identification des besoins (...), la définition des missions, la description des profils attendus, la recherche de candidats, leur sélection, la négociation de leurs conditions d'emploi et leur intégration⁴ » (J.P.TAIEB 2007 P 259)

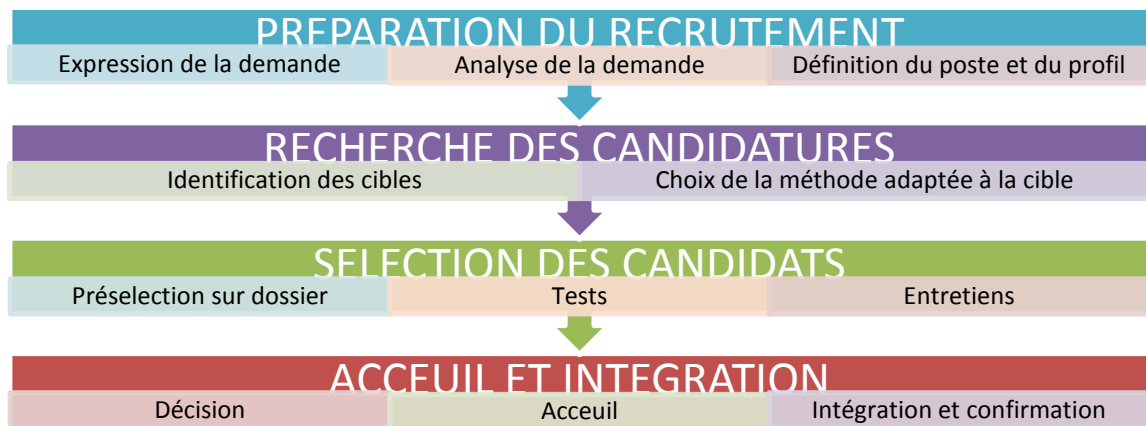


Figure n°1 : DEMARCHE GLOBALE DE RECRUTEMENT

L'analyse du mécanisme de recrutement à TPC se fera selon le repère suivant :

Le processus de recrutement doit permettre de détecter le meilleur candidat possible présentant cumulativement :

- **la compétence** : (savoir ; savoir-faire ; savoir-être mobilisable par un salarié pour mener à bien la mission qui lui est confiée) et
- **le potentiel** : (observation et extrapolation des ressources professionnelles non encore exploitées d'une personne et l'ampleur de leur développement dans le temps)⁵.

Cette norme une fois établie autorise les analyses suivantes :

Sur demande des entreprises-clientes, il est mis à leurs dispositions des ressources humaines additionnelles. Au cours du processus, TPC essaye de

³ Le terme recrutement a une origine militaire et signifie levée des troupes

⁴ Ces étapes sont les grandes étapes du recrutement. (J.M. Perretti 2005 P 76) en identifie 13

⁵ Il est important de noter qu'il existe une littérature abondante au sujet de la définition de ces notions. Les définitions retenues sont celles qui abordent les concepts sous l'angle qui cadre le plus avec notre étude.

mettre à contribution les futurs responsables hiérarchiques du titulaire du poste. **La démarche de recrutement est soucieuse de « l'employabilité » des candidats retenus et implique autant que faire se peut la structure cliente.**

Le cabinet dispose par ailleurs : d'une salle informatique avec un pack de plusieurs dizaines d'ordinateurs ; d'une salle d'entretien érigée selon les normes ergonomiques (insonorisation, luminosité suffisante, air conditionné) ; des tests techniques et psychotechniques adaptés aux profils courants des chercheurs d'emplois. On peut donc retenir que **Talents Plus Conseils dispose de la logistique pour conduire à bon port un processus de recrutement.**

Cette démarche a permis au département de réaliser au cours du premier semestre de l'année 2009, des recrutements pour cent soixante onze (171) postes au profit de plusieurs dizaines d'entreprises faisant de TPC, une référence en la matière.

Au terme des repères retenus au début de cette analyse, le «recrutement parfait», devrait cumuler les meilleures compétences et potentiels. Or, la méthodologie de TPC en la matière, met plus l'accent sur la compétence éprouvée (par l'expérience professionnelle) à travers des tests techniques et les aptitudes (tests psychotechniques). L'inconvénient d'une telle démarche est d'écarter une tête bien faite mais sans expérience professionnelle (un bon potentiel) au profit d'une compétence moyenne. **La démarche de recrutement privilégie les compétences du candidat au détriment de son potentiel.**

La dernière étape du recrutement est l'intégration du candidat au sein de l'entreprise. L'approche de TPC s'arrête souvent à la sélection des candidats et la remise de leur curriculum vitae à la société. Une démarche complète aurait voulu que le candidat retenu soit accompagné par l'expertise du cabinet pour faciliter son insertion. **La dernière étape du recrutement (intégration du candidat) est souvent occultée par TPC.⁶**

⁶ Cette conduite de TPC pourrait s'expliquer par la pratique et par le caractère interne à l'entreprise de l'intégration de la recrue. Mais cela pourrait constituer une innovation de TPC d'autant plus qu'il dispose



Notons enfin que les techniques de recrutement ont beaucoup évolué. TPC intègre plusieurs d'entre elles telles que «l'assessment center». Mais d'autres méthodes telles que la graphologie⁷ (qui pourrait permettre de mieux coter le potentiel dans la sélection des candidats) ne sont pas très utilisées. L'absence de spécialistes sur le territoire, ne saurait constituer une excuse absolutoire pour légitimer cet état de chose. **La graphologie n'est pas usitée dans la démarche de TPC.**

Département Formation

Ce département anime essentiellement au profit des entreprises deux (02) types de formations : les formations intra et inter entreprises.

Les formations inter entreprises : elles découlent souvent du catalogue de formation que TPC publie en début d'année. Les entreprises et personnes physiques intéressées se rapprochent du cabinet pour remplir les modalités d'inscription.

Quant aux **formations intra entreprises** : elles se font, sur demande d'une seule entreprise qui choisie de former tout ou partie de son personnel dans un domaine précis pour lequel l'expertise et la logistique de TPC sont mobilisées et mises à disposition.

Pour examiner le fonctionnement de ce département, nous érigerons comme norme : le critérium d'assurance qualité en formation⁸ dont les principaux axes sont:

- Liens avec la politique générale de l'entreprise (**pertinence**)
- Liens avec la politique ressources humaines (**cohérence**)

des outils pour réussir cette étape. Le handicap évident du cabinet, est la source de coût supplémentaire que génère cette étape que les clients ne sont pas prêts à supporter

⁷ L'analyse graphologique apporte grâce à l'écriture des renseignements au recruteur en complément de l'entretien. Cette technique de recrutement se base sur sept 7 principaux éléments : la direction de l'écriture, l'ordonnance, c'est-à-dire la disposition du texte dans la feuille (marges, interlignes, paragraphes...), la dimension des caractères, la vitesse du graphisme, la pression du stylo sur le papier; la continuité, c'est-à-dire la façon dont les lettres sont reliées entre elles ; la forme (anguleuse, arrondie.)

⁸ L'assurance qualité en matière de formation est définie par :(G. LE BORTEF ; S. BARZUCCHETTI ; F. VINCENT 1995 P 123) comme « l'ensemble des conditions à réunir et mettre sous contrôle pour maximiser les chances d'obtenir la qualité escomptée des compétences à produire »

- Contribution attendue des acteurs (**adhésion**)
- Prise en compte des règles (**conformité**)
- Choix des moyens (**efficience**)

En sus de ce critérium d'assurance qualité, les analyses seront conduites, en intégrant le fait qu'une **formation doit contribuer à accroître la compétence des formés et aller à un degré supérieur de qualité : le professionnalisme.**

Sur la base de ces postulats, nous pouvons effectuer les constats suivants :

TPC dispose d'une salle de formation très spacieuse, des «paper-board», des imprimantes laser, des photocopieuses; des vidéo- projecteurs, et de presque tous les outils pour animer une session de formation. **TPC tient et maintient à jour le kit du formateur.**

La stratégie de formation utilise en grande partie les règles de la formation des adultes. Ces derniers constituant la quintessence du public formé. Cela se traduit concrètement par l'utilisation d'images, le Powerpoint obligatoire, le recours à des mises en situation de travail, l'implication des professionnels en qualité de formateur. **La démarche de formation de TPC utilise les règles de l'andragogie.**

Les liens avec la politique générale de l'entreprise (pertinence) et celle des RH (cohérence) font partie des repères d'analyse retenus pour «ausculter» les différentes activités de ce département. Or, cela ne se réalise que si l'action de formation résulte d'un plan de formation qui lui-même est en cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

Le constat est que plusieurs entreprises ne disposent pas de ce plan. La décision de formation ne résulte pas d'une stratégie visée dans le long terme. TPC gagnerait à accompagner les entreprises qui sollicitent les formations dans la vérification de la cohérence et de la pertinence de celles-ci.

Comme l'a souligné A. MEIGNANT (1995 P XV) à travers sa théorie du «**chainage**», la qualité d'une formation dépend moins du niveau des acteurs impliqués à divers niveaux que de la qualité des relations entre elles. **Les formations ne font pas toujours l'objet en amont d'une analyse**

croisée avec les besoins des entreprises demandeuses. Cette démarche gagnerait à être systématisée pour tous modules de formation en dépit du coût supplémentaire qu'il génère et que les clients ne sont pas toujours prêts à payer.

L'évaluation d'une action de formation, dans son plus important volet, celui qualitatif ⁹ comporte quatre (04) niveaux :

- Le niveau de satisfaction des participants
- Le niveau pédagogique (évaluation de la réussite du formateur dans la transmission des savoir et savoir-faire)
- Le niveau de transfert des apprentissages sur le lieu de travail
- Le niveau des effets de la formation (niveau d'impact des changements attendus de la formation sur l'organisation)¹⁰

De nos constats, il résulte que l'évaluation à TPC s'arrête au niveau deux (2) : celui pédagogique ; elle atteint parfois le niveau trois (3) et plus rarement celui quatre (4). Eu égard aux exigences de qualité que TPC s'est imposé, la démarche gagnerait à accompagner le DRH de la structure cliente dans l'évaluation des deux (02) derniers niveaux de la formation. **L'évaluation qualitative des actions de formations ne prend pas toujours en compte les niveaux 3 et 4.**

TPC adopte souvent comme méthode de formation, «le team-teaching» qui l'amène à aligner cumulativement ou alternativement plusieurs formateurs sur un même module. Mais, cette approche très intéressante pour les formés n'est pas souvent précédée d'une harmonisation des méthodes entre les formateurs. Ce qui peut créer des confusions chez les personnes formées. On peut donc conclure que **le manque d'harmonisation des méthodes de formation entre formateurs peut handicaper l'efficacité du «team-teaching».**

⁹ Il existe aussi le volet quantitatif qui se traduit par le calcul de certains ratios tels que : le taux de participation des salariés ; le coût moyen d'un stagiaire etc.

¹⁰ Nous sommes conscient de la difficulté et du caractère différé de l'évaluation de ce niveau. Cependant elle pourrait se faire de la façon suivante. La programmation de la formation s'accompagnant de la définition d'un horizon d'impact. L'évaluation de ce niveau interviendra l'échéance retenue

Enfin, l'exploration du mécanisme de fonctionnement du département formation de TPC, ne saurait passer sous silence son agrément par le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) qui facilite le recours à elle par les entreprises compte tenu de l'appui du FODEFCA. **L'agrément par le FODEFCA facilite le recours à TPC pour les formations.**



Département assistance et développement d'outils ressources humaines

Ce département recouvre deux (02) volets d'activités :

Le premier est celui de l'assistance aux entreprises : *Il s'agit de l'accompagnement professionnel que TPC offre aux entreprises qui ont fait le choix de l'externalisation de la gestion de leur fonction ressources humaines.*

Ce mode de gestion très en vogue dans les pays anglo-saxons commence à être «popularisé» au Bénin. En effet, il s'agit d'une nouvelle façon de gérer l'entreprise qui consiste à concentrer les activités sur les fonctions relevant du «cœur du métier» et à externaliser les «fonctions de support».

Le second volet d'activité de ce département, est la mise à la disposition des entreprises, des outils de GRH pour optimiser le rendement des ressources humaines de ces dernières.

Le diagnostic fonctionnel de ce département suivra la démarche retenue qui amène à choisir une norme d'analyse qui dans ce cas pourrait être libellé ainsi qu'il suit:

- **L'assistance proposée aux entreprises doit être sans erreurs imputables à la défaillance de TPC.**
- **Les outils RH n'ont d'intérêts que s'ils arrivent à être implémentés et produisent les résultats attendus.**

Au contact de la réalité, l'analyse de ces postulats donne les constats ci après:

- **volet assistance aux entreprises**

Les prestations fournies par le cabinet varient selon que la structure cliente dispose ou non d'un Directeur ou Responsable des Ressources Humaines. **On peut noter globalement une satisfaction des entreprises assistées¹¹.**

La GRH nécessite des outils qui se doivent d'être constamment actualisés. Cette actualisation épouse l'évolution du droit et surtout du droit social pour ce qui est du volet administration du personnel. Elle (l'actualisation) tient compte également des outils modernes de GRH. L'existence d'un volet d'activité s'occupant des outils RH à TPC facilite leur disponibilité au profit des entreprises assistées. **TPC dispose des outils pour gérer avec professionnalisme les RH des entreprises à lui confiés.**

L'évolution a conduit à passer de l'administration du personnel¹² à la GRH. Cette dernière impliquant en plus de l'administration du personnel, un volet stratégique et représentant l'énergie motrice de la gestion des hommes souvent laissée en jachère par une gestion administrative et légale du seul contrat de travail. Cependant, la réticence de certains clients (chefs d'entreprise), la peur du changement les amènent à refuser la mise en place des mutations qu'induit la GRH telles que le Système d'Appréciation des Performances (S.A.P.) **Le manque de volonté de certains chefs d'entreprise bloque la mise en place d'une véritable GRH dans leurs structures.**

- **Volet développement d'outils RH**

Il s'agit de l'implémentation d'outils RH au sein des entreprises qui en font la demande.

La norme d'analyse mérite d'être rappelée :

Les outils RH n'ont d'intérêts que s'ils arrivent à être implémentés et produisent les résultats attendus.

¹¹ En l'absence d'éléments matériels, cette affirmation est basée sur la satisfaction exprimée par presque tous les clients, l'absence de plaintes et le maintien de presque tous les contrats

¹² L'administration du personnel regroupe toutes les opérations routinières relatives à la gestion du personnel qu'il s'agisse de la gestion courante ou de l'application de la réglementation en vigueur.

TPC a conduit à la satisfaction de nombreuses entreprises béninoises et de la sous-région, plusieurs missions d'implémentation d'outils RH tels que : les études salariales (enquête salariale, grille salariale), l'audit social, les systèmes de gestion des performances, etc. Mais cette satisfaction n'est que théorique. **TPC ne dispose pas d'un outil pour mesurer la satisfaction des clients après des missions d'implémentation d'outils RH.**

La réussite d'une mission d'implémentation d'outils RH, va au-delà de la mise à disposition de ces outils. Un accompagnement devrait être proposé pour surmonter les goulots d'étranglements éventuels. **L'accompagnement des clients après les missions d'outils n'est pas systématique¹³.**

La GRH, comme la plupart des sciences, est caractérisée par son caractère très dynamique et évolutif. Ce qui implique une actualisation constante des connaissances et outils du professionnel. **TPC met à la disposition de son personnel les moyens de recherche. Mais, le volume de travail laisse peu de temps pour se consacrer à l'actualisation de la connaissance.**

En résumé, la première partie de cet état des lieux, nous a donné l'occasion de faire ressortir les forces et faiblesses qui découlent du diagnostic organisationnel de TPC. Mais, les meilleures stratégies étant vouées à l'échec sans l'implication des ressources humaines, cet état des lieux perdrait sa complétude et son exhaustivité s'il n'est pas accompagné d'un regard sur la GRH à TPC.

B- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES INTERNES DE TALENTS PLUS CONSEILS

Parler de GRH, dans un cabinet d'étude spécialisé en la matière, revient à s'intéresser au «cœur du métier». Voulant l'aborder autrement, une clarification s'impose. Il s'agira d'examiner ici **la gestion des ressources humaines internes de TPC** ; autrement dit, la gestion du personnel de TPC. Cette gestion sera étudiée aussi bien sous l'angle des emplois et des compétences (1), que sous celui de la rémunération et de la motivation (2).

¹³ Cet accompagnement est aussi handicapé par le coût supplémentaire que les entreprises ne sont pas prêts à payer

1- Gestion des emplois et compétences

L'entrée à TPC commence par un **stage professionnel probatoire qui respecte et excède les exigences légales.**¹⁴ Le stage se déroule dans un des départements précités. Le stagiaire gagnerait pourtant à passer un laps de temps dans les autres départements contribuant à faire de lui un professionnel dont la compétence est pointue à la base mais élargie au sommet. **La période de stage ne fait pas du stagiaire «un T- man»** selon le concept développé par Peter Drucker.¹⁵

Un job family (famille d'emploi) précise au stagiaire ce qui est attendu de lui. A la fin du stage, une évaluation intervient pour apprécier les performances du stagiaire. Cette évaluation s'inspire des étapes de la connaissance développée par G. Lebordef (2006 P 37). **L'évaluation ne prend pas directement en compte les exigences du job family.**

En cas de performance jugée bonne par le (N+1), l'employé est intégré dans la classification des emplois. Ceux résultant du cœur du métier¹⁶ se présentent ainsi qu'il suit :

- Assistant ressources humaines junior
- Assistant RH Senior
- Chef de mission
- Chef département
- Directeur

Le «job family» présente l'inventaire des compétences requises pour passer d'un emploi à un autre dans chaque département. **Cela implique que TPC tienne un référentiel de compétences.** Ce référentiel, permet de déterminer une carte individuelle des compétences pour une fonction ainsi que pour une personne. Cette carte, permet de mesurer l'adéquation homme/poste. Les écarts obtenus permettent de déterminer un plan d'action subséquent.

¹⁴ Il s'agit de la rémunération du stagiaire et de la déclaration à la CNSS pour ce qui est des risques professionnels. Cette déclaration pourtant prévue par la loi 98 019 du 21 mars 2003 portant code de sécurité sociale n'est souvent pas respectée par la plupart des entreprises béninoises.

¹⁵ Il estime par ailleurs que seul ce type de ressources humaines favorise l'efficacité de l'entreprise

¹⁶ Il existe des fonctions de support tels informaticiens et assistante de direction qui ne suivent pas la progression du job family

Mais l'usage de cet important outil n'est pas optimisé notamment en ce qui concerne l'appréciation des performances. Cette appréciation, tient compte de la maîtrise des compétences exigées pour l'emploi tenu; mais ne mesure pas toujours les exigences de l'emploi immédiatement supérieur pour justifier une éventuelle promotion. Le risque est de promouvoir une personne maîtrisant les compétences exigées pour un emploi «X» mais pas toutes celles résultant de «Y» immédiatement supérieur. Une promotion aurait pour conséquence de la dessaisir de ce qu'elle sait faire pour lui attribuer ce qu'elle ne sait pas faire.¹⁷

L'appréciation des performances ne tient pas compte des possibilités de promotion.

Outre la gestion des emplois et des compétences, l'autre volet de GRH sous lequel nous allons baser notre analyse, est la gestion de la rémunération et de la motivation.

2- Gestion de la rémunération et de la motivation

A chaque type d'emploi à TPC, correspond un niveau de rémunération. Si cette approche présente l'avantage de rémunérer le poste tenu et non le diplôme ou l'ancienneté, **elle est handicapée par le fait qu'elle ne découle pas d'une pesée des postes.**

La rémunération à TPC comporte une part fixe et une variable selon le rendement mensuel. **La rémunération est donc au service du management de la compétence.** Les critères d'évaluation sont adaptés périodiquement. Mais ces critères ne sont pas utilisés comme des outils de «coaching¹⁸» car les niveaux de «performances réalistes¹⁹» attendus mensuellement du supervisé ne sont pas toujours ceux qui servent de base à son évaluation. On pourrait cascader les objectifs annuels en objectifs mensuels glissants pour que chaque mensualité évalue une partie des objectifs annuels. En effet, il aurait été plus efficient d'utiliser

¹⁷ Cette précaution est importante quand on tient compte de notre droit social qui assimile la mutation dans un emploi inférieur à un licenciement sauf à maintenir les avantages et salaires acquis dans l'emploi supérieur : (article 13 Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005)

¹⁸ Le coaching est une démarche qui vise l'accompagnement d'une personne dans la mobilisation de ses ressources, la recherche et la mise en application de ses ressources propres

¹⁹ Cette expression est utilisée pour éviter un autre travers de l'évaluation qui amène à fixer des objectifs non atteignables au supervisé pour in fine réduire sa rémunération.

un seul outil (évaluation mensuelle) pour atteindre le maximum d'objectifs. **L'appréciation mensuelle n'est pas utilisée de façon optimale.**

De plus, les critères d'évaluation mensuelle devraient être étalés sur l'année. Ce qui présentera l'avantage d'étaler les objectifs du business sur l'année et de les évaluer par mois²⁰. **L'appréciation mensuelle n'est pas au service de celle annuelle.**

TPC a pour vision d'être un label de GRH dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) d'ici 2015. Les axes de cette vision sont traduits en stratégie et réparties par filiale, par départements et par agents pour permettre à la réalisation de l'objectif d'un agent d'être directement au service de ceux du groupe comme le présente le schéma suivant :

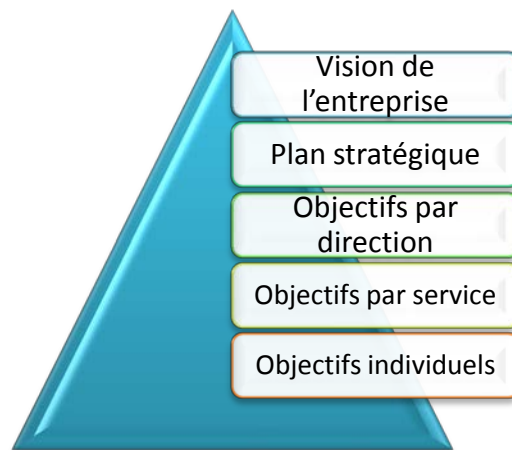


FIGURE 2 : Cascade des objectifs en entreprise

L'appréciation des performances se fait aussi suivant une base annuelle. Ce regard annuel, a le mérite de permettre aux parties de discuter des objectifs de l'année. Sa faiblesse réside dans l'absence claire des suites possibles de l'évaluation. La complétude d'un SAP réside entre autres dans la prévisibilité des conséquences possibles pour le salarié (augmentation de rémunération, inscription sur une liste d'inaptitude, promotion etc.). **Le SAP implémenté à TPC souffre d'une incomplétude.**

²⁰ La précaution à prendre sera de ne pas trop indexer cette part d'objectif qui sera à nouveau évaluée à la fin de l'année sur la part variable du salaire pour éviter une double évaluation sur (le) ou (les) mêmes critères.

L'atteinte des objectifs de TPC passe par la mobilisation des RH autour de la stratégie de l'entreprise. L'ancrage de la mobilisation est axé sur le long terme. Cela implique qu'il importe pour TPC de trouver des éléments pour fidéliser les RH internes. La rémunération pourrait être utilisée à cette fin.

De plus, il n'existe pas des droits immuables en termes de rémunération qui s'acquière après une certaine durée à TPC.

Le système de rémunération à TPC est constitué d'un salaire fixe et d'un salaire variable. Il se compose en outre d'un bonus qui représente une fraction de la marge bénéficiaire reversée aux salariés mais indexée au résultat de l'entreprise et soumis à l'atteinte d'un pourcentage donné du chiffre d'affaires prévisionnel. Ce **mode de rémunération très novateur dans l'environnement béninois a l'avantage de favoriser l'implication** de tous dans l'atteinte des résultats de l'organisation. Mais dans une perspective d'amélioration, il pourrait être en partie aussi aligné sur les résultats des départements. Cela permettrait de ne pas pénaliser un département performant qui perdrait son bonus par le fait d'un ou des autres département(s) moins performant. **Le système de bonus dans ses conditions d'obtention ne tient pas compte des différences de résultats entre départements.**

Ce paragraphe, nous aura donc permis de faire le point des forces, faiblesses, opportunités et menaces découlant de l'observation participative à TPC avec un accent particulier sur les faiblesses et menaces.

Baser l'analyse sur ces derniers aspects du fonctionnement : (faiblesses et menaces), présente l'intérêt de faciliter le ciblage de la problématique.

PARAGRAPHE 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Les actions suivantes peuvent être regroupées sous ce vocable : le point des dysfonctionnements constatés et le choix d'une problématique (A); la spécification de la problématique et la détermination de la vision globale de sa résolution (B).

A- POINT DES DYSFONCTIONNEMENTS CONSTATES ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE

L'état des lieux permet d'identifier plusieurs pistes de réflexion découlant des problématiques (1), mais une analyse plus affinée conduisant à des solutions facilement exploitables amène à faire un choix et à le justifier (2).

1. Différentes problématiques possibles

L'identification des problématiques éventuelles fera suite au listing des forces et faiblesses évoquées ci-dessus.

▪ **Forces, et opportunités**

- démarche de recrutement soucieuse de l'employabilité des candidats sélectionnés
- disponibilité de la logistique indispensable pour la bonne conduite du recrutement
- disponibilité et mise à jour constante d'un kit du formateur
- usage des règles de l'andragogie dans la stratégie de formation
- agrément de TPC par le FODEFCA
- satisfaction des entreprises présentes dans le portefeuille assistance
- respect des exigences légales en matière de stage
- tenue d'un référentiel des compétences

▪ **Faiblesses et menaces**

- absence d'une base de données sur les anciens candidats non retenus à l'issue d'une procédure de recrutement
- priorité accordée aux compétences au détriment du potentiel
- faible prise en compte de l'étape d'intégration des candidats retenus
- utilisation non optimale des outils modernes de recrutement
- faible accompagnement des entreprises dans l'identification de leurs besoins en formation
- évaluation qualitative de la formation non exhaustive

- utilisation non optimale du «team teaching»
- mise en place d'une véritable GRH au niveau des structures assistées handicapée par le manque de volonté de certains chefs d'entreprise
- inexistence d'outils de mesure de la satisfaction des clients après les missions de mise place d'outils RH
- actualisation des outils de GRH handicapée par le rythme de travail
- stage probatoire pré emploi ne faisant pas du stagiaire un «T man»²¹
- évaluation de la période de stage ne prenant pas directement en compte les exigences du «job family»
- incomplétude du SAP
- absence d'éléments de fidélisation dans la rémunération
- performance d'équipe (département) non directement prise en compte dans les conditions d'obtention des bonus
- classification des emplois s'inspirant pas directement d'une pesée des postes
- appréciation mensuelle pas utilisée de façon optimale.

²¹ Confère note de bas de page n° 12

CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
<p>Les méthodes de recrutement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ priorité accordée aux compétences au détriment du potentiel ▪ faible prise en compte de l'étape d'intégration des candidats retenus ▪ utilisation non optimale des outils modernes de recrutement 	<p>difficultés dans la sélection des meilleurs</p>	<p>Problématique de l'amélioration des techniques de sélection des candidats</p>
<p>La gestion de la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ faible accompagnement des entreprises dans l'identification de leurs besoins en formation ▪ évaluation qualitative de la formation non exhaustive ▪ utilisation non optimale du «team teaching» 	<p>imperfection du système de formation</p>	<p>Problématique d'une gestion performante de la formation</p>

CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
<p>L'implémentation des outils de gestion des ressources humaines chez les entreprises clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inexistence d'outils de mesure de la satisfaction des clients après les missions de mise place d'outils RH ▪ mise à jour des outils de GRH handicapée par le rythme de travail 	<p>Incomplétude du système d'implémentation d'outils RH</p>	<p>Problématique de l'amélioration des outils proposés aux clients</p>
<p>La gestion des emplois, de la rémunération et de la motivation à TPC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stage probatoire pré emploi ne faisant pas du stagiaire un «T man»²² ▪ évaluation de la période de stage ne prenant pas directement en compte le «job family» ▪ incomplétude du SAP ▪ absence du salaire de fidélisation dans la rémunération ▪ performance d'équipe (département) non directement prise en compte dans les conditions d'obtention des bonus ▪ classification des emplois s'inspirant pas d'une pesée des postes ▪ appréciation mensuelle pas utilisée de façon optimale 	<p>inexistence d'un système intégré de gestion de la performance</p>	<p>Problématique de la mise en place d'un système intégré de gestion de la performance</p>

²² Confère note de bas de page n° 12

CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
La gestion des entreprises en portefeuille «assistance»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mise en place d'une véritable GRH handicapée par le manque de volonté de certains chefs d'entreprise ▪ inexistence d'outils fiables de mesure de la satisfaction des clients 	Inefficience dans la gestion des entreprises en portefeuille	Problématique de la gestion efficiente des entreprises en portefeuille assistance

TABLEAU N°1 : TABLEAU DE DETERMINATION DES PROBLEMATIQUES POSSIBLES PAR LE REGROUPEMENT DES PROBLEMES SPECIFIQUES EN CENTRE D'INTERET

2. Choix et justification de la problématique

Contribuer à améliorer les techniques de recrutement, de formation, d'implémentation d'outils RH, ou encore la gestion des entreprises en portefeuille RH, d'un cabinet ne peuvent que passionner le chercheur.

Cependant, le choix d'une problématique, en face de plusieurs options, pour cette étude, sera guidé certes par la passion mais «dicté» par le souci de résolution d'un plus grand nombre de problèmes constatés à TPC.

En effet, un regard croisé sur les différentes problématiques identifiées permet de se rendre compte qu'elles sont toutes directement orientées vers l'amélioration des services vendus par TPC. Il existe cependant une exception à ce constat. Il s'agit de la problématique sur la mise en place d'un système intégré de gestion de la performance qui vise l'accroissement de la performance et de la motivation des salariés de TPC.

Cette exception mérite cependant attention. La résolution de la dernière problématique relative au système intégré de gestion de la performance présente l'avantage de s'intéresser non aux produits mais aux clients internes de l'entreprise : ses salariés.

En nous basant sur la théorie de Lewin, nous pouvons affirmer que **la performance = compétence x motivation.**

La mise en place de ce système intégré de gestion de la performance agira sur un volet important de la performance : la motivation.

De plus, ce sont les RH de TPC qui font les outputs (les produits). Les stratégies de motivation si elles sont efficaces, vont régler les autres problèmes car les produits peuvent être de facto améliorés.

Une autre constatation oriente vers ce choix. La plupart des études menées à ce jour, parlent de l'appréciation des performances sans l'aborder comme outil de management stratégique. Nous pouvons notamment citer : **BA OROU** Assanatou ENAM 2007 «contribution à l'évaluation optimale des ressources humaines à la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication (HAAC)»

MEHISSOU Ursule Karelle ENAM 2007 «contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME».

Toutes ces raisons, confrontées à notre postulat de base : choix d'une problématique dont la résolution règle le maximum de problèmes spécifiques militent en faveur de la problématique de « **la mise en place du système intégré de gestion de la performance à TPC** ».

Une fois la problématique choisie, sa bonne résolution implique sa spécification ainsi qu'une vision globale de résolution.

B- SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

La décomposition en problèmes général et spécifiques (1) sera suivie de la vision globale de résolution (2).

1. Problèmes général et spécifiques

Le problème général qui sous tend cette étude peut être libellé ainsi qu'il suit : **l'inexistence à TPC d'un système intégré de gestion de la performance.**

Ce problème général peut être décomposé en plusieurs pans spécifiques mais un regroupement permet de distinguer trois (03) problèmes spécifiques :

- Problème spécifique n°1 : classification des emplois ne procédant pas de toutes les exigences découlant de chaque poste
- Problème spécifique n°2 : incomplétude du système d'appréciation des performances
- Problème spécifique n°3 : utilisation non optimale du mode de rémunération

Après la spécification de la problématique, il urge d'examiner sa pertinence par l'identification du cœur scientifique des problèmes retenus «vision globale de résolution de la problématique» qui sera l'objet du développement suivant.

2. Identification du «cœur scientifique» des problèmes retenus

Elle se fera pour chaque problème spécifique retenu :

- **Problème spécifique n°1** : classification des emplois (identiques) sans lien avec les exigences découlant des postes pris isolément
Ce problème spécifique sera examiné en intégrant la notion de GRH qui veut qu'une classification des emplois ne soit pas basée sur le diplôme, ni identique pour tous ceux qui occupent le même emploi mais plutôt tenir compte des exigences qui pèsent sur les titulaires des postes pris séparément.
- **Problème spécifique n°2**: incomplétude du système d'appréciation des performances.
Le SAP a vocation à être au service de la stratégie de l'entreprise. Sa réussite implique d'être un accompagnateur du «plan de succession» de chaque personne.
- **Problème spécifique n°3**: utilisation non optimale du mode de rémunération
Toutes les composantes et toute la politique de rémunération se doivent d'être des outils de motivation du personnel et d'accroissement de la productivité pour l'entreprise.

La première partie de cette étude nous permet à travers la présentation de notre structure de stage : TPC, d'ausculter son fonctionnement pour dégager les écarts de fonctionnement.

Le regroupement en de grands champs de ces écarts nous aura permis de retenir le système intégré de gestion de la performance dont la résolution présente à notre avis plus d'intérêt à TPC. Nous avons alors procédé à sa spécification ainsi qu'à la détermination d'une vision globale de résolution.

Se voulant pragmatique, notre approche fait sienne les études ultérieures. C'est pour cette raison que le choix des hypothèses de recherche sera précédé de l'état des connaissances antérieures sur la question.

SECTION 2 : ETAT DES CONNAISSANCES ANTERIEURES ET CHOIX DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Cet état des connaissances antérieures consistent d'abord en une revue de littérature (paragraphe1) ensuite en un examen des objectifs et hypothèses de recherche (paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Elle ira au-delà de l'aperçu des contributions antérieures (A) en intégrant une analyse de cette littérature (B).

A- APERÇU DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES RELATIVES A LA PROBLEMATIQUE

Il s'agira d'aborder successivement les contributions sur la gestion des emplois et des compétences (1) et celles relatives à la rémunération et la motivation (2).

1. Contributions sur la gestion des emplois et des compétences

Cet état des lieux sera amorcé par **Motowidlo (2003)** qui a proposé une définition originale de la performance au travail en la définissant comme « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu sur une période de temps donnée* ».

Patrick Gilbert et Marina Charpentier (2006) qualifie la performance de « mot éponge » et de « mot valise ». Ils pensent par ailleurs qu'il est limitatif de parler de performance uniquement au singulier.

Un peu plus synthétique, **Bourguignon (1996)** pense que les signifiés de la performance peuvent être regroupés en 3 grandes catégories :

- **Un succès** : de ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite.

- **Le résultat d'une action** : suivant cette acception, la performance est perçue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus
- **Une action** : dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat

Trois (03) ans plus tôt, **Motowidlo** distinguait déjà en tandem avec **Borman (1993)** :

- La performance dans la tâche et
- La performance de contexte

La performance dans la tâche concerne l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications et référentiels d'emplois et de compétences.

La performance contextuelle propose d'évaluer les comportements des individus qui contribuent à l'efficacité de l'organisation par leurs effets sur le contexte psychologique et social du travail. Elle propose donc d'élargir l'évaluation des performances au-delà des tâches accomplies par le salarié.

Simon (2000) exprime l'idée selon laquelle la gestion de la performance organisationnelle, demande un équilibre entre la recherche de l'efficacité interne et l'efficience externe.

Cette recherche de l'équilibre dans la gestion des performances repose selon lui sur quatre (04) horizons :

- **L'horizon de contrôle**: qui inclut les ressources tant matérielles humaines que financières.
- **L'horizon d'imputabilité** : qui reflète les responsabilités particulières dont les employés sont redevables.
- **L'horizon d'influence** représente quant à elle les efforts qu'un employé doit déployer pour obtenir les informations qui lui sont nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités ainsi que l'ampleur des efforts qu'il doit déployer pour influencer le travail d'autres employés. Enfin

- **L'horizon d'appui** représente l'ampleur de l'aide et des contributions qu'un employé peut s'attendre à obtenir de collègues d'autres départements.

Sylvie Saint ONGE et Victor HAINES (2007) propose que la gestion des performances et des compétences exige de tenir compte de celles qui doivent être maîtrisées actuellement et de celles qui doivent l'être dans l'avenir. Ils proposent en sus, que la gestion des performances soient arrimée à des programmes de gestion des carrières et de la relève, à la fois pour qu'elle ait un sens et pour qu'elle soit efficace.

2. Contributions sur la rémunération et la motivation

La vieillesse des réflexions rapportées sur ce sous thème n'handicapent ni leur actualité ni leur pertinence

Vroom (1964) dans sa **théorie de l'attente** explique que les personnes sont motivées à améliorer leur performance dans la mesure où elles ont l'impression que leurs efforts ont un effet sur leur performance et qu'il existe un lien entre leurs performances et les récompenses qu'elles obtiennent d'une part. Ces récompenses se doivent d'être d'autre part importantes à leurs yeux.

Selon lui, la réussite d'un système de rémunération variable passe par trois éléments cumulatifs :

- E = Le niveau **d'expectation** : probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite (chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de ce qu'on pense de ses propres capacités).
- I = **L'instrumentalité** (utilité) : probabilité pour un individu qu'un effort permette d'accéder ou non à une récompense.
- V = **La valence** (valeur) : Valeur attribuée par l'individu à la récompense. Il ne suffit pas qu'il y ait une rémunération, il faut que cette récompense ait importante pour l'individu et qu'il souhaite réellement l'obtenir.

Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectation

$$M = V \times I \times E$$

Un (01) an plus tôt, en **(1963) Adams** à travers la **théorie de l'équité** selon laquelle, une personne éprouve un sentiment d'iniquité quand elle juge non proportionnel, le ratio de sa contribution et de sa rémunération par rapport à celui d'un référent qui peut être interne à l'organisation ou externe. Ce référent peut aussi être selon cette théorie, « un produit » des attentes de cette dernière en fonction de son expérience. Ce qui rapproche la théorie de l'équité de celle de l'attente.

Plus récemment, selon la théorie de la gestion par objectifs **(1990) de Locke et Latham** : la motivation au travail des employés serait influencée par la nature des objectifs (difficulté, précision, réalisme...), la valeur de ceux-ci pour la personne (attraction engagement signification...) ainsi que la connaissance de la progression vers ses objectifs...).

Axelrod (1984) dans la **théorie des jeux** démontre que la meilleure stratégie celle qui permet à la fois de maximiser le gain collectif et les gains individuels est la coopération entre les salariés en affirmant l'importance de la rémunération variable.

Il poursuit en affirmant que cette coopération pourrait néanmoins être handicapée par le « free rider », le tireur au flanc, qui profite des avantages d'une réduction de son effort sans subir une perte significative de la part variable de sa rétribution. C'est pour corriger cet état de chose que **Fitzory et Kraft (1987)** propose une récompense de la performance d'équipe. **Kruse (1990)** poursuit en affirmant que ce type de rémunération transforme le comportement des salariés en un mouvement uni de coopération générant une plus grande productivité et une surveillance horizontale qui vient se substituer au contrôle hiérarchique.

Sylvie Saint ONGE et Victor HAINES (2007) complétant cette réflexion, distingue trois régimes de prime d'équipe :

- régime de **partage de la performance d'équipe** (répartition égale au sein de l'équipe).
- régime de la **performance d'équipe** (prime accordée exclusivement aux meilleures équipes).

- régime de **contribution à la performance d'équipe** (basé exclusivement sur la performance d'équipe mais à ajuster en fonction des résultats individuels).

La théorie des signaux développée par **Arrow et Spence (1973-1974)** expose que les régimes de rémunération variable permettent de transmettre certains « messages » auprès des employés actuels et futurs sur ce qui est valorisé dans le milieu de travail. Ces messages ont un effet sur le recrutement et la rétention du personnel. De sorte que, les chercheurs ont confirmé à ce jour, des liens entre d'une part, le régime de rémunération variable et le profil des candidats qu'une organisation attire ou recrute d'autre part.

Notons enfin que certains pays ont adopté des dispositions législatives pour amener les entreprises à adopter des régimes collectifs de rémunération variable. C'est le cas de la loi Fabius du 19 février 2001 en France.

B. ANALYSE DES APPORTS DE LA LITTERATURE

1. Examen des principales théories

Au regard des développements faits ci-dessus, nous pouvons remarquer que la plupart des théories même qui ont le mérite d'exister présente à notre avis l'inconvénient de ne pas proposer des « outils » directement exploitables par le praticien. C'est ce que Murphy et Cleveland (1995) ont appelé des « études menées en laboratoire ».

Elles présentent aussi la limite de ne pas trop tenir compte des contraintes qui peuvent fortement handicaper la performance telles que : la rationalisation des ressources ; la communication inadéquate etc.

Un autre point faible que nous avons relevé dans certaines de ces études est de ne pas tenir compte du fait que la stratégie d'affaires et la gestion des performances sont des construits indissociables.

Mais leurs grandes faiblesses à notre avis, est de ne pas faire preuve de souplesse pour proposer des variables d'analyse adaptables selon les facteurs de contingence propres à l'organisation. Ces études ne

proposent pas enfin un modèle intégrateur entre performance motivation rémunération et stratégie. En d'autres termes elles ne proposent pas un **système intégré de gestion de la performance.**

2. Pistes de recherche

La recherche doit à notre avis être envisagée dans le sens d'une collaboration entre les théoriciens et les praticiens chargés d'appliquer les théories retenues.

Les modes de gestion de performance proposés se doivent d'être intégrateurs des autres domaines de la fonction RH pour une réelle efficacité.

C'est donc ce que nous essayons de faire en examinant la gestion de la performance dans un cabinet chargé de proposer des outils aux entreprises. Nous suggérerons un système à appliquer à l'interne (articulation entre théorie et pratique) en proposant un système intégré de gestion de la performance.

PARAGRAPHE 2 : CHOIX DES OUTILS DE RECHERCHE

Il s'agira de la fixation des objectifs (1) et du choix des hypothèses (2)

A. FIXATION DES OBJECTIFS DE L'ETUDE

1. **Objectif général**

Proposer à TPC un système intégré de gestion de la performance à la fin de l'étude

2. **Objectifs spécifiques**

Objectif spécifique n°1

Envisager une classification des emplois qui tienne compte des exigences des postes

Objectif spécifique n°2

Proposer les outils et méthodes pour compléter le SAP

Objectif spécifique n° 3

Suggérer les outils et méthodes pour optimiser les avantages découlant du mode de rémunération

B. FORMULATION DES HYPOTHESES

L'examen des causes possibles (01) précédera l'identification des hypothèses de recherche et le tableau de bord de l'étude (02).

1. Examen des causes possibles :

▪ Problème spécifique n°1

La classification actuelle des postes à TPC qui se caractérise par une organisation selon les emplois peut à notre avis être le fait d'une **assimilation de la notion d'emploi à celui de poste** ou être causée par **l'absence de la pesée des postes**.

▪ Problème spécifique n°2

L'incomplétude du SAP peut être le fait de la **méconnaissance de la méthode** ou être causée par la **peur du changement** qu'induit un SAP complet. Ce problème peut aussi avoir pour base causale **l'inexistence d'un plan de carrière individualisé**.

▪ Problème spécifique n°3

Quant au problème spécifique n°3 relatif à l'utilisation non optimale du mode de rémunération, la cause peut être la prise en compte par le management des **facteurs de contingence** propres à TPC ou être le fait de **la jeunesse du mode de rémunération** usité dont la dernière version est très récente.

2. Identification des hypothèses et tableau de bord de l'étude

Avant l'élaboration du tableau de bord de l'étude, l'identification des hypothèses de recherche consistera à identifier par problème spécifique retenu la ou les causes jugées plus plausibles et à formuler les hypothèses de recherche.

✚ Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Pour ce problème spécifique relatif à la structuration des emplois/ postes sans lien avec les exigences de chaque poste, il a été identifié :

- cause n°1 : assimilation de la notion d'emploi à celui de poste
- cause n°2 : absence de la pesée des postes

L'examen croisé de ces deux causes laisse entrevoir que la cause n°1 ne peut être retenue car le management de TPC dispose d'une expertise en GRH qui n'autorise pas la confusion entre emplois et postes.

D'où l'hypothèse n°1 : **L'absence de pesée des postes est à la base de la structuration des postes sans lien avec les exigences de chaque poste.**

✚ Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2

A ce problème n°2, relatif à l'incomplétude du SAP, il avait été ciblé :

- cause n° 1 : méconnaissance de la méthode
- cause n°2 : peur du changement
- cause n°3 : l'inexistence d'un plan de carrière individualisé

Pour des raisons précédemment évoquées, les deux premières causes ne pourront être retenues car l'implémentation d'un SAP et l'ingénierie de gestion du changement font partie des pôles d'expertise de TPC. La cause n°3 semble la plus probable d'où l'hypothèse n 2: **l'inexistence d'un plan de carrière individualisé est à la base de l'incomplétude du SAP.**

✚ Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

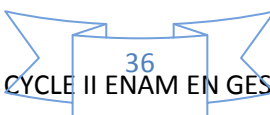
Pour le problème spécifique relatif à l'utilisation non optimale du mode de rémunération, nous n'avons pas identifié une raison objective et sérieuse pouvant justifier le choix d'une cause au détriment de l'autre. L'hypothèse n°3 serait donc ainsi libellée : **la non prise en compte des facteurs de contingence propres à TPC et la jeunesse du mode de rémunération sont à la base de l'utilisation non optimale du mode de rémunération.**

Le choix des problèmes spécifiques, de leurs causes probables et la formulation des hypothèses de recherche autorise l'élaboration du tableau de bord de l'étude qui sera présenté infra.

L'INTEGRATION DES OUTILS DE GESTION DE LA PERFORMANCE A TALENTS PLUS CONSEILS

<u>NIVEAUX D'ANALYSE</u>	<u>PROBLEMATIQUE</u>	<u>OBJECTIFS</u>	<u>CAUSES SUPPOSEES</u>	<u>HYPOTHESES</u>
Niveau général	<u>Problème général :</u> Inexistence d'un système intégré de gestion de la performance à TPC	<u>Objectif général</u> Proposer les outils de mise en place du système intégré de gestion de la performance	- Les causes spécifiques ci-dessous évoquées	-
Niveaux Spécifiques	1 <u>Problème spécifique n° 1</u> Structuration (classification) des postes sans lien avec les exigences découlant de chaque poste	<u>Objectif spécifique n°1</u> Envisager une classification des postes qui tienne compte du rôle attendu	<u>Cause supposée n° 1</u> Absence de pesée des postes	<u>Hypothèse spécifique n° 1</u> L'absence de pesée des postes est à la base de la classification des postes sans lien avec les exigences de chaque poste
	2 <u>Problème spécifique n° 2</u> Incomplétude du SAP	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer les outils et méthode pour compléter le SAP	<u>Cause supposée n° 2</u> Inexistence de plan de carrière individualisé	<u>Hypothèse spécifique n° 2</u> l'inexistence d'un plan de carrière individualisé est à la base de l'incomplétude du SAP
	3 <u>Problème spécifique n° 3</u> Utilisation non optimisée du système de rémunération	<u>Objectif spécifique n° 3</u> Suggérer les outils et méthodes pour optimiser les avantages découlant du mode de rémunération	<u>Cause supposée n° 3</u> Non prise en compte des facteurs de contingences et jeunesse du mode de rémunération	<u>Hypothèse spécifique n° 3</u> La prise en compte des facteurs de contingence propres à TPC et la jeunesse du mode de rémunération sont à la base de l'utilisation non optimale du mode de rémunération

TABLEAU N°2 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE



« On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses ».

René Descartes

CHAPITRE PREMIER:

- **ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC PAR LA DETERMINATION D'UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES**

Ce chapitre préliminaire nous aura permis de cerner davantage le champ de notre étude par la détermination d'une problématique déclinée en problèmes spécifiques et d'adopter des hypothèses de recherche. Nous nous évertuerons à vérifier leur véracité dans la suite de cette étude.

Les hypothèses fixées suite à des analyses dans le chapitre précédent seront examinées à l'aune des démarches plus rigoureuses.

Ces démarches (qui se veulent plus rigoureuses) imposent d'adopter une méthodologie et de collecter les données (section 1). Puisque la méthodologie et les données prises en l'état ne permettent pas de passer aux approches de solutions, les données seront alors analysées et un diagnostic sera établi (section 2).

CHAPITRE PREMIER : ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC PAR LA DETERMINATION D'UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES

SECTION 1 : DETERMINATION DU MODE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES ET DE COLLECTE DE DONNEES

Cette section abordera successivement la méthodologie adoptée (paragraphe1) puis la collecte des données (paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : METHODOLOGIE ADOPTEE

L'approche adoptée se veut à double composante : il s'agit de l'approche théorique (A) doublée de celle empirique (B).

A. APPROCHE THEORIQUE

En l'absence d'une théorie spécifique sur le système intégré de gestion de la performance, les analyses seront menées en intégrant toutes les différentes théories sur les éléments contribuant à la performance organisationnelle.

Il s'agit essentiellement de toutes celles abordées dans la revue de littérature.

B. APPROCHE EMPIRIQUE

Ce sous-paragraphe, qui aborde l'approche empirique envisagé essentiellement par le biais du questionnaire et du guide d'entretien, se préoccupera dans un premier temps des objectifs visés par la collecte.

▪ Objectifs de la collecte

La vérification des hypothèses émises à l'entame de cette étude ne pourra se faire en occultant l'avis des principaux concernés. Elle serait aussi handicapée si elle se basait uniquement sur les théories des grands auteurs dont il est question dans l'approche théorique.

La collecte nous permettra donc de **vérifier avec plusieurs outils les hypothèses émises afin d'affiner la pertinence du diagnostic.**

▪ Conception des outils de collecte des données

Deux (02) outils de collecte serviront de base à la démarche :

✚ **Le questionnaire**

Il a été adressé aux agents de TPC. Les questions ont été élaborées sur la base des hypothèses de recherche qui demeurent inconnues de la cible. Sur la base de cet outil, trois (03) types de questions seront posés.

Certaines constitueront directement des questionnements par rapport aux problèmes spécifiques : **questions directes**.

D'autres permettront de vérifier les informations données au niveau des questions directes : **questions de recoupement**.

Enfin, une dernière catégorie de question permettra à la cible de ne pas identifier à la simple lecture du questionnaire tous les objectifs qu'il vise : **questions anodines**.

Les questions seront essentiellement de type **semi-ouvertes** pour permettre aux salariés, l'identification d'une ou de nouvelles causes pouvant en sus de celles objet de l'hypothèse, justifier les dysfonctionnements constatés.

✚ **Le guide d'entretien**

Comportant tous les types de questions ci-dessus cités, il sera élaboré pour échanger avec les directeurs dont l'agenda ne facilite pas le remplissage du questionnaire.

PARAGRAPHE 2 : COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Les limites des données (B) seront induites des conditions de réalisation de la collecte (A).

A. CONDITIONS DE REALISATION DE LA COLLECTE

Ainsi que prévu, la collecte s'est faite par le biais du questionnaire et du guide d'entretien. Des précisions méritent cependant d'être apportées.

- **Echantillonnage**

La cible constituée de tous les agents de TPC Bénin, sera prise en compte dans sa totalité à cause de la facilité que nous avons eu à rencontrer chaque agent.

- **Administration des outils de collecte**

Les outils ont été administrés à TPC Bénin. Nous n'avons pas enregistré de réticence ou de refus de réponse.

Nous pouvons néanmoins noter un remplissage parfois expéditif qui s'explique par la charge de travail des interviewés.

- **Traitement des données recueillies**

Les données seront présentées sous forme d'histogramme pour permettre à la simple vue d'identifier la ou les causes les plus probables.

Chaque constat de l'état des lieux retenu comme problème spécifique sera vérifié par le biais d'une question directe posée aux interviewés.

- **Seuil de décision**

Le seuil de décision à retenir sera très faible. Toute cause qui aurait été identifiée par au moins deux (02) interviewés sera prise en compte. Cela permettra au niveau des analyses de ne pas occulter les causes possibles.

B. LIMITE DES DONNEES

L'échantillon composé de tous les agents de TPC Bénin a été impacté. Cette exhaustivité ne signifie pourtant pas fiabilité. Il importe de souligner à nouveau le remplissage expéditif évoqué précédemment.

A cela, il faut ajouter parfois une antinomie entre la réponse à la question directe et celle de recoupement.

Ces constats faits seulement au niveau de quelques agents ne sauraient constituer une marge d'erreur significative pouvant remettre en cause nos analyses. Par ailleurs le seuil de décision retenu n'étant pas le plus faible possible, (au moins deux (02) réponses concordantes pour la validation

d'une cause) constitue à notre avis un rempart contre les fausses causes éventuelles.

La méthodologie identifiée et la méthode de collecte spécifiée permettent l'analyse des données recueillies et l'établissement d'un diagnostic.

SECTION 2 : ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Le mode de recueil de données identifié, il reste à procéder à la collecte proprement dite mais surtout aux analyses. Le but ultime de la section étant l'établissement du diagnostic par rapport aux dysfonctionnements constatés.

Cela se fera successivement pour l'hypothèse n°1 (Paragraphe1) puis pour celles n°2 et n°3 (Paragraphe2).

PARAGRAPHE 1 : EXAMEN DES DONNEES ET IDENTIFICATION DE LA OU DES CAUSE(S) REELLE(S) LIEE(S) A L'HYPOTHESE N°1

Le diagnostic découlant de cette hypothèse (B) résultera de la synthèse et du traitement des données recueillies (A).

A- SYNTHESE ET TRAITEMENT DES DONNEES RECUEILLIES

Une (01) question « directe » a été posée au personnel avec à l'appui deux (02) questions de « recoupement » conformément à la méthodologie décrite ci-dessus.

La question directe est libellée ainsi qu'il suit : ***la classification des emplois vous paraît elle équitable ?***

Quant aux questions de recoupement, il s'est agit de savoir selon les interviewés ***ce qui est valorisé par la classification des emplois sus évoquée.*** A ce niveau, trois (03) options étaient offertes :

- la charge de travail ;
- le diplôme ;

- la charge de travail et le diplôme simultanément.

Le recouplement consistait à ne pas prendre en considération des réponses qui reconnaîtraient la structuration comme équitable tout en affirmant qu'elle a pour base le diplôme²³.

La seconde question de recouplement a consisté à demander aux interviewés de faire des propositions alternatives pour une meilleure classification des emplois. *Les réponses visant à « remettre à plat » la classification actuelle des emplois seront analysées comme impliquant une réponse négative à la question de savoir si l'équité était présente dans la structuration des emplois à TPC.*

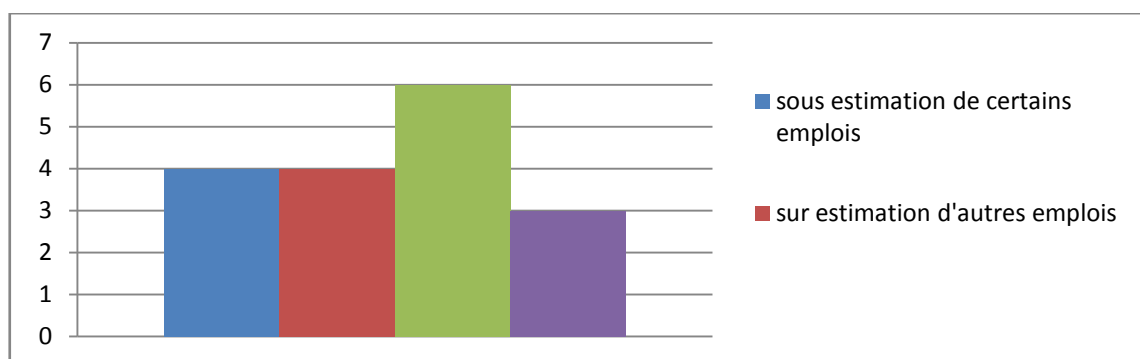
B- DIAGNOSTIC RELATIF AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1

Ce diagnostic relatif à la classification des emplois (2) découlera de l'analyse des résultats de l'enquête (1).

1. Analyse des résultats de la collecte

La majorité des interviewés, partage notre constat de l'état des lieux relatif à l'iniquité dans la structuration des emplois comme présenté ci-dessous. Cette question a été posée dans une logique méthodologique de vérification des constats faits.

Quant aux diverses causes relatives à la classification des emplois inéquitable, elles seront présentées ci-dessous :



GRAPHIQUE N° 1 : CAUSES DU PROBLEME SPECIFIQUE N°1

²³ A ce niveau, nous faisons intervenir les différentes théories de l'approche théorique notamment celles relatives à la notion de contribution/ rétribution qui considèrent comme seul déterminant d'une équité interne dans l'organisation, la charge de travail de chaque salarié.

De la lecture du graphique, nous constatons les causes suivantes :

- sous estimation de certains emplois
- sur estimation d'autres emplois
- absence de pesée des postes
- non prise en compte des spécificités entre les postes composants un emploi

Les deux (02) premières causes à savoir : la sous et la sur estimation de certains emplois rejoignent la troisième : l'absence de pesée des postes. Cela nous ramène à deux (02) causes :

- absence de pesée des postes
- non prise en compte des spécificités entre les postes composants un emploi

2. Diagnostic relatif à la classification des emplois

L'hypothèse de départ à savoir l'absence de pesée des postes comme base causale de la structuration des emplois sans lien avec les exigences des postes composant l'emploi peut être considérée comme en partie vérifiée.

Le diagnostic relatif à la structuration des emplois pourrait donc être formulé ainsi qu'il suit :

L'absence de la pesée des postes ; la non prise en compte des spécificités entre les postes composant un emploi sont à la base de la structuration (classification) des postes perçue comme inéquitable.

Après l'hypothèse n° 1, il importe de s'intéresser à la vérification des hypothèses n° 2 et 3.

PARAGRAPHE 2 : DIAGNOSTIC RELATIF AUX HYPOTHESES N°2 ET 3

Le diagnostic relatif au problème spécifique n°3, se fera après l'identification de la cause réelle de l'hypothèse n°2.

A- CAUSE(S) REELLE(S) DU PROBLEME SPECIFIQUE
N°2 : L'INCOMPLETUDE DU SAP

L'identification desdites causes (2) découlera logiquement de l'analyse des données recueillies (1).

1. Analyse des données recueillies

Les données ont été assemblées après une série de question :

La question directe à ce niveau était libellée ainsi qu'il suit : **le système d'appréciation des performances en vigueur à TPC permet-il une réelle mesure de votre performance ?**

Les questions de recoupement étaient au nombre de deux (02) :

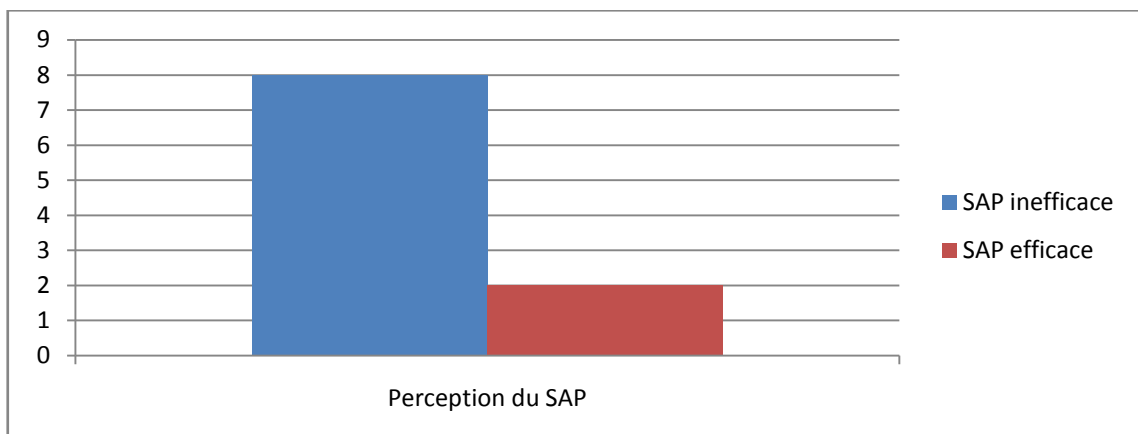
Quelles sont les aspects de votre performance qui échappent au SAP en vigueur ?

Quels sont les faiblesses du SAP de Talents Plus Conseils ?

Comme précédemment, un interviewé qui considère le SAP comme mesurant efficacement la performance tout en lui identifiant des aspects occultés ou des faiblesses sera considéré comme ayant trouvé le SAP inefficace.

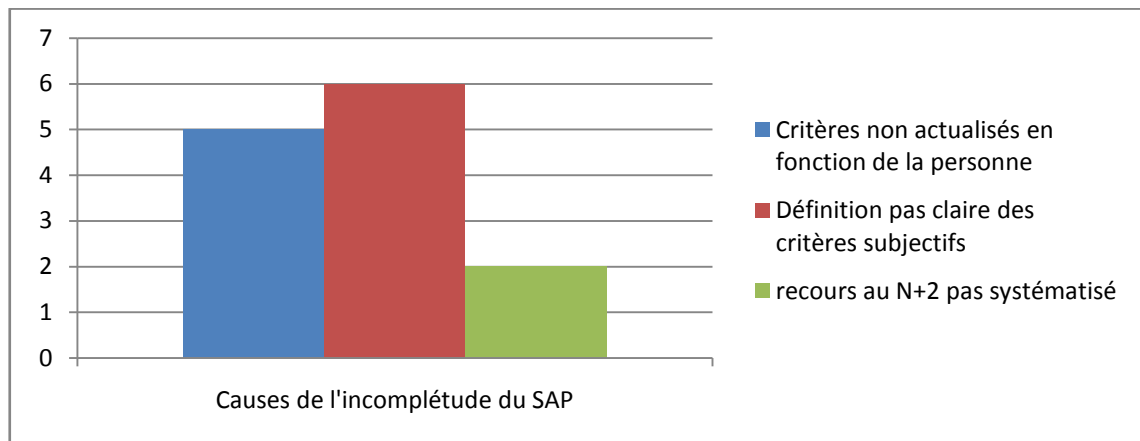
Il en sera de même chaque fois que des propositions visant à remettre en plat le SAP, suivront sa reconnaissance comme efficace.

En intégrant ces préalables, voici une vue synoptique des réactions obtenues.



GRAPHIQUE N°2 : PERCEPTION DU SAP PAR LE PERSONNEL DE TPC

Cette quasi unanimité sur la pertinence du problème (80% des interviewés), cache cependant une variété de point de vue sur les causes étant à sa base. Le schéma suivant recensant la variété des causes permet de s'en convaincre.



GRAPHIQUE N°3 : CAUSES DE L'INCOMPLÉTUDE DU SAP

2. Identification de ou (des) cause(s) réelle(s)

L'inexistence d'un plan de carrière individualisé identifiée comme cause plausible a été battu en brèche aussi bien lors de l'enquête que des entretiens.

Si l'enquête a révélé les causes suivantes :

- Critères non actualisés en fonction de la personne
- Définition pas claire des critères subjectifs relatifs à la personnalité
- Recours au (N+2) non systématisé en cas de divergence avec le (N+1)

L'entretien lui aura permis de découvrir une autre raison qui justifie en partie l'incomplétude du SAP. Il s'agit de :

- Communication insuffisante autour du système

Cette cause a été retenue car, des solutions existaient par rapport à plusieurs griefs formulés contre le SAP à TPC par le personnel, notamment :

- ✚ Les mécanismes d'évolution dans la grille salariale
- ✚ Un régime de prime spéciale

Mais le personnel n'est pas toujours renseigné par rapport à leur existence. Cette absence de communication n'est pas que **descendante** (des superviseurs vers les supervisés), une bonne communication **ascendante** (des supervisés aux superviseurs) caractérisée par des feedback réguliers des supervisés à la hiérarchie auraient permis aussi de trouver des solutions à temps aux insuffisances du SAP.

Les réponses recensées suite à la collette (enquête et entretien) cachaient pourtant une acceptation tacite de l'hypothèse de départ.

En effet, les causes suivantes :

- L'absence d'actualisation des critères en fonction de la personne
- La définition pas claire des critères subjectifs relatifs à la personnalité
- La communication insuffisante autour du système.

Ces trois (03) causes sus citées pourraient être dues à l'inexistence d'un plan de carrière individualisé. En effet, l'individualisation du plan de carrière impose l'actualisation des critères et la communication aux concernés. Il devra aussi impliquer une adaptation des critères subjectifs à la personnalité de chaque salarié.

D'où le diagnostic relatif à l'incomplétude du SAP :

L'absence d'un plan de carrière individualisé et la non systématisation du recours au N+2 en cas de divergence lors de l'évaluation sont à la base de l'incomplétude du SAP.

L'hypothèse de départ qui a consisté à considérer seulement l'absence d'un plan de carrière individualisé est donc en partie vérifiée.

A travers les analyses précédentes, nous avons ciblé les causes réelles de quelques problèmes handicapant l'existence du système intégré de gestion de la performance notamment : la structuration (classification) des emplois et l'incomplétude du SAP.

Qu'en est-il de la rémunération, autre volet important de la problématique?

B- DIAGNOSTIC RELATIF AU PROBLEME SPECIFIQUE
N°3

Les données collectées permettront de discriminer les différentes causes possibles (1) afin d'établir un diagnostic par rapport à l'usage non optimal du système de rémunération (2).

1. Examen des causes possibles

Un bon système de rémunération est celui qui respecte le principe des référents comme l'illustre le schéma ci après :

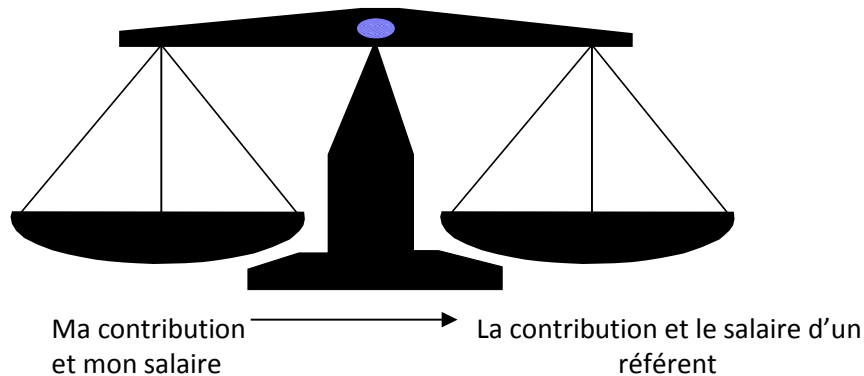


FIGURE N° 3 REPRESENTATION SHEMATIQUE DU PRINCIPE DES REFERENTS

L'approche à ce niveau a consisté comme précédemment à administrer une série de questions et des entretiens pour apprécier notamment :

- **Équité individuelle** : prise en compte de la contribution individuelle du salarié dans la détermination de sa rétribution
- **Équité interne** : constat résultant pour un salarié de la comparaison de son ratio d'équité avec celui d'autres salariés dans l'entreprise
- **Équité fonctionnelle** : équité interne reposant sur la comparaison avec des salariés de la même fonction
- **Équité intra organisationnelle** : équité interne reposant sur des comparaisons avec des salariés d'autres fonctions

- **Équité collective** : prise en compte de la performance organisationnelle et de la contribution collective dans la détermination d'une part de la rémunération des salariés
- **Équité externe** : constat résultant pour un salarié de la comparaison de son ratio d'équité avec celui de salariés externes à l'entreprise
- **Équité inter organisationnelle** : elle résulte pour un salarié de la comparaison entre son ratio d'équité avec la perception du ratio de salariés occupant le même emploi dans d'autres entreprises.

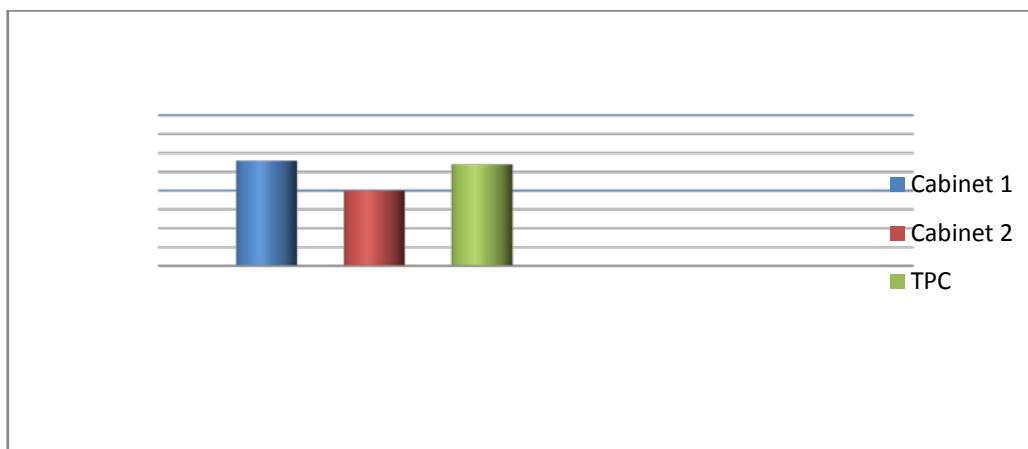
APPRECIATION DES EQUITES EXTERNES ET INTER ORGANISATIONNELLES

En sus de ces questions, l'appréciation des **équités externes et inter organisationnelles** sera complétée par une mini enquête salariale auprès de deux (02) cabinets déployant leur expertise dans le même domaine d'activités que TPC. Il s'agit de :

- GECA Prospective
- RESHUFORM

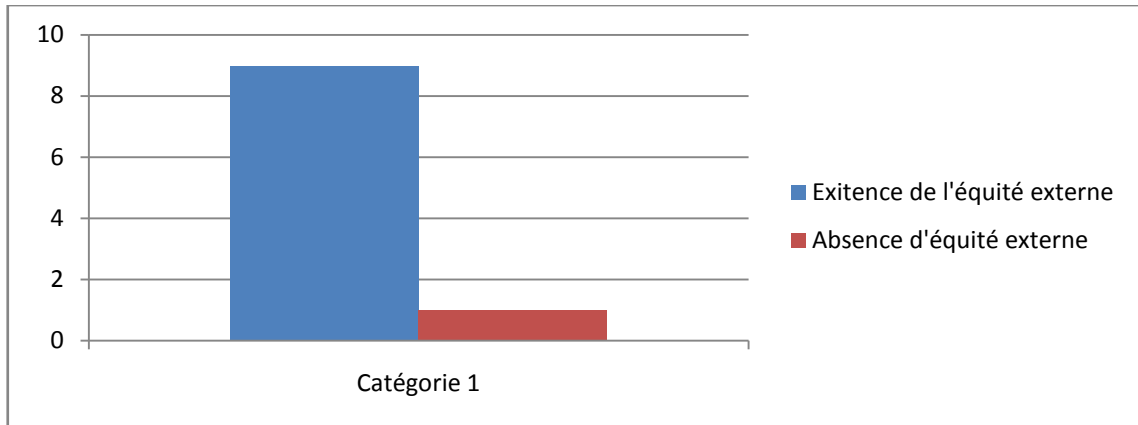
L'approche ici a consisté à comparer dans un premier temps, la rémunération perçue par une personne occupant l'emploi d'assistant RH dans ses trois (03) cabinets.

L'histogramme suivant présente la situation de TPC par rapport à ces deux (02) cabinets.



GRAPHIQUE N° 4 COMPARAISON DU NIVEAU DE REMUNERATION ENTRE TPC ET DEUX AUTRES CABINETS

Cette mini enquête salariale a été complétée par la perception qu'ont les salariés de l'équité externe. Cette perception est illustrée par le graphique ci-dessous et permet de se rendre compte que 90% du personnel perçoit la rémunération comme remplissant les règles de l'équité externe.



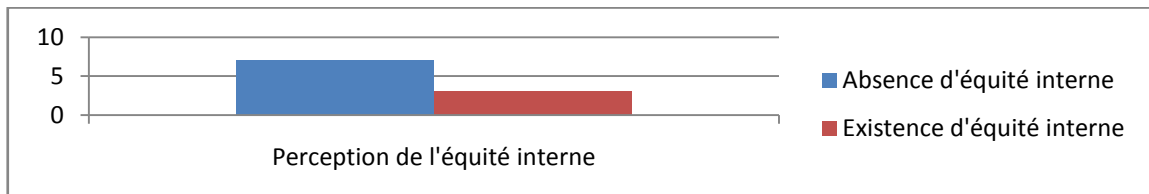
GRAPHIQUE N°5 PERCEPTION DE L'EQUITE EXTERNE PAR LE PERSONNEL DE TPC

On peut remarquer la concordance des résultats en dépit du double niveau d'investigation (auprès du personnel et après comparaison des salaires avec les cabinets concurrents).

Qu'en est-il des autres formes d'équité découlant de l'équité interne ?

A la question de savoir si l'équité interne est respectée à TPC, 70% des enquêtés répondent par la négative.

Il convient cependant d'apporter la précision selon laquelle, l'échantillon ayant perçu le système de rémunération comme respectant l'équité interne est majoritairement constitué par les personnes exerçant des fonctions de support. Le graphique n° 6 ci-dessous schématise les réponses obtenues.



GRAPHIQUE N°6 : PERCEPTION DE L'EQUITE INTERNE PAR LE PERSONNEL DE TPC

Pour affiner le diagnostic relatif à l'iniquité interne, une question a été en sus été posée. Elle était libellée ainsi qu'il suit :

Qu'est ce qui explique selon vous l'absence d'équité interne dans le système de rémunération à TPC ?

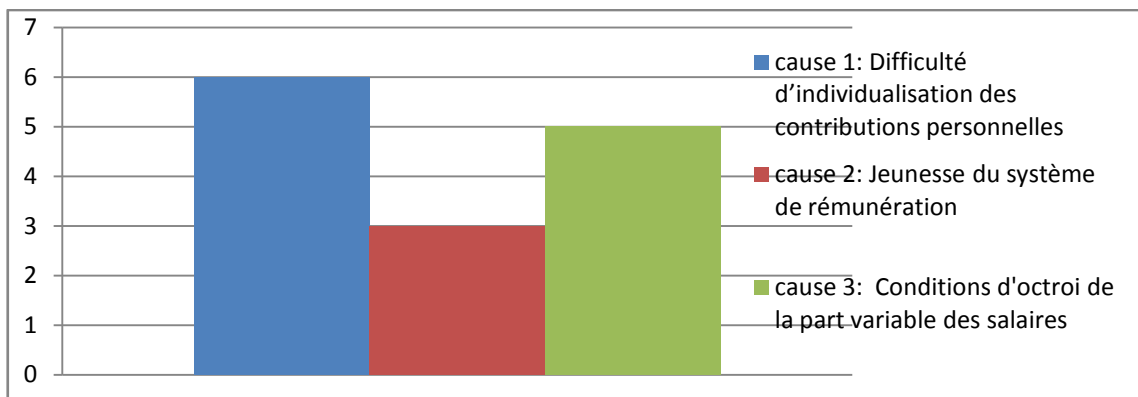
La question suivante a servi d'addendum :

Quelles sont vos propositions pour la mise en place d'un meilleur système de gestion de la rémunération ?

L'analyse croisée du « fruit » des réponses à ces deux (02) questions a permis d'établir le diagnostic suivant :

- Cause 1 : Difficulté d'individualisation des contributions personnelles
- Cause 2 : Jeunesse du système
- Cause 3 : Caractères statiques et parfois subjectifs des critères de la part variable de la rémunération

Ces données recueillies au cours de l'enquête sont présentées par le graphique suivant :



Graphique N°7 : Causes de l'iniquité interne selon le personnel de TPC

Les entretiens avec la hiérarchie ont permis de se rendre compte de l'existence d'un document portant système de rémunération qui apportait des solutions à plusieurs inquiétudes soulevées par le personnel au cours de l'entretien. D'où l'importance de la **communication**.

2. Diagnostic relatif à l'usage non optimal du système de rémunération

Ce problème spécifique relatif au système de rémunération, d'après nos analyses ci dessus a pour cause :

- Difficulté d'individualisation des contributions individuelles
- Jeunesse du système
- Critères statiques et parfois subjectifs des critères de la part variable de la rémunération
- Communication insuffisante

L'examen de ces causes à l'aune de **l'hypothèse n°3 permet de se rendre compte qu'elle est en partie vérifiée.**

En somme, le chapitre premier de cette étude, consécutif au préliminaire, nous aura permis d'ausculter les différents problèmes relevés afin d'identifier les causes étant réellement à la base des dysfonctionnements constatés. L'examen croisé de ces causes et des hypothèses de recherche a débouché sur le diagnostic final.

Mais la réussite de la mise en place de l'outil de gestion que nous allons proposer, ne sera complète que si des approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre sont proposées aux décideurs.

Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes.

Henry FORD

CHAPITRE DEUXIEME:

- **MISE EN PLACE D'UN SYSTEME INTEGRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE A TALENTS PLUS CONSEILS**

Ce chapitre a pour objectif de résoudre la problématique identifiée, abordera dans un premier temps, les préalables à la mise en place d'un système intégré de gestion de la performance ainsi que les approches de solutions aux problèmes spécifiques (SECTION 1).

Diverses recommandations à l'endroit des décideurs de TPC faisant office de propositions de facilitation de la mise en œuvre des solutions proposées (SECTION 2) mettront un terme au chapitre.

CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME INTEGRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE A TALENTS PLUS CONSEILS

SECTION 1 : PREALABLES ET APPROCHES DE SOLUTIONS

En dépit du caractère lié des problèmes spécifiques et de la finalité unique visée par leurs résolutions, les problèmes spécifiques n°2 et 3 appellent des approches de solutions (Paragraphe 2) différentes de celles du problème spécifique n°1 (Paragraphe 1).

PARAGRAPHE 1 : PREALABLES ET APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1

La réussite de l'implémentation du système intégré de gestion de la performance à TPC va au-delà de la résolution des problèmes spécifiques identifiés. C'est pour cette raison qu'avant de proposer les approches de solutions au problème spécifique n° 1 (B), nous aborderons les préalables qu'il nous semble important d'observer pour la réussite de la démarche (A).

A. PREALABLES A L'IMPLEMENTATION DU SYSTEME INTEGRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Actualisation du référentiel de compétences par poste

Nous proposons une démarche d'actualisation du référentiel des compétences par poste qui faciliterait l'implémentation des autres outils d'optimisation de la performance. Cette actualisation permettra de compléter le référentiel actuellement existant et dénommé « job family »

La démarche implique :

- **Phase 1** : le recensement de tous les postes de TPC.
- **Phase 2** :L'anticipation de l'évolution de ces postes : Elle pourra se faire par la cartographie des risques organisée en cinq (5) facteurs que sont :
 - Facteurs stratégiques

- Facteurs économiques
- Facteurs internes ou organisationnelles
- Facteurs savoir-faire
- Facteurs effectifs

Ces cinq (5) facteurs comportent trente trois (33) risques (confère annexe).

- **Phase 3** : Identifier la mission principale de chaque poste
- **Phase 4** : Définir les grandes pratiques professionnelles induites de l'analyse des évolutions possibles du poste
- **Phase 5** : Recenser les savoirs indispensables pour chaque pratique
- **Phase 6** : Recenser les aptitudes professionnelles et personnelles
- **Phase 7** : Hiérarchiser les pratiques professionnelles en fonction des stades :
 - Base
 - Maitrise
 - Confirmé
 - Expert
- **Phase 8** : Déterminer les périodes maximales pouvant être passées dans chaque stade. Cette prévision peut être une clé dans la gestion des non performants. Le tout pouvant être représenté par le tableau suivant :

Niveaux	Pratiques professionnelles	Savoirs associés	Aptitudes professionnelles	Durée maximale (après recrutement)
<u>Expert</u>				
<u>Confirmé</u>				
<u>Maitrise</u>				
<u>Base</u>				

Tableau 3 : Proposition d'outil d'actualisation de référentielles compétences

CONSTRUCTION DES AIRES DE MOBILITE

Un autre outil que nous proposons consiste en des « **aires de mobilité** » : *ce sont l'ensemble des trajectoires ou des passerelles professionnelles envisageables entre les différents postes.*

Elles précisent l'éventail des parcours possibles à partir d'un emploi d'origine et graduent ceux-ci en fonction de la proximité des compétences avec l'emploi ou le métier de destination. Elles permettent de visualiser la distance à parcourir entre l'emploi d'origine et l'emploi cible.

Elles donnent trois (03) types de passerelles :

- **les passerelles intra-métier** : désignent les changements possibles de poste au sein d'un métier.
- **les passerelles inter-métier** : désignent les changements possibles de poste au sein de métiers différents à l'intérieur d'une même famille professionnelle.
- **les passerelles inter-famille** : désignent les changements possibles de poste au sein de différentes familles professionnelles.

L'intérêt des aires de mobilité, si elles sont tenues et en tandem avec les référentiels de compétence, est de permettre au salarié d'identifier lui-même les compétences qui lui manquent en terme de :

- **pratiques professionnelles**
- **savoirs**
- **aptitudes professionnelles**

Les écarts de compétences entre le poste qu'il occupe et celui qu'il envisage pourront servir à entreprendre au besoin les actions correctives.

Les préalables posés, nous pouvons passer aux solutions proposées en ce qui concerne le problème spécifique n°1.

B. PROPOSITIONS POUR UNE MEILLEURE CLASSIFICATION DES EMPLOIS A TPC (PROBLEME SPECIFIQUE N°1)

Le diagnostic établi par rapport au problème spécifique n°1 était le suivant :

1. l'absence de la pesée des postes
2. la non prise en compte des spécificités entre les postes composant un emploi :

sont à la base de la classification des postes perçue comme inéquitable.

Les propositions de solutions seront donc doubles à l'image des causes identifiées.

▪ **PROPOSITIONS RELATIVES A LA PESEE DES POSTES**

La pesée des postes peut être définie d'après le professeur **Chênevert**, comme : *Une procédure systématique qui vise à hiérarchiser les postes au sein d'une entreprise particulière de façon à établir des différentiels de salaire équitables entre eux*²⁴.

TPC dispose dans ce cadre d'un excellent outil dénommé : « **méthode du Groupe Synergie 3RH** » inspirée de la méthode **Hay Group**. Mais nous proposons pour tenir compte des spécificités propres à la pratique du conseil et à notre connaissance du milieu de travail (TPC), une autre grille.

Elle repose sur six (06) critères :

1. L'autonomie et la créativité
2. La complexité de résolution des problèmes
3. La dimension relationnelle
4. La compétence, les connaissances requises
5. La responsabilité et l'impact
6. Participation à la marge bénéficiaire annuelle

Tous ces critères sont décrits ci-dessous. (Les sous critères relatifs à chacun d'eux se trouvent en annexe).

 **Critère n°1 : AUTONOMIE / CREATIVITE**

Ce critère mesure le degré de liberté d'agir et de prendre des décisions ; il se réfère aux actions à réaliser et aux moyens à utiliser pour remplir la mission.

L'autonomie est d'autant plus large que la délégation d'autorité vers d'autres niveaux de management est importante.

²⁴ Cours sur le choix d'une politique salariale : équité interne HEC Montréal 2005

✚ Critères n° 2 COMPLEXITE DE RESOLUTION DES PROBLEMES

Ce critère décrit la nature des activités (tâches, opérations, travaux) et l'organisation du travail caractérisant une fonction. Il propose une graduation construite sur la complexité à collecter et analyser des informations, à résoudre des problèmes, à préparer et prendre des décisions.

✚ Critères n° 3 DIMENSION RELATIONNELLE

Par la dimension relationnelle, on entend la nécessité d'exercer des relations de personne à personne. Cette nécessité doit être inhérente à la fonction et liée à sa finalité. La dimension relationnelle est caractérisée par :

1. le niveau des fonctions concernées,
2. la nature de ces relations (ex. client-fournisseur),
3. le type et la fréquence

✚ Critères n°4 : COMPETENCES / CONNAISSANCES REQUISES

Par compétence, on entend l'ensemble des connaissances et du savoir-faire nécessaires pour remplir les missions principales de la fonction. Elles sont le résultat d'une formation préalable ou d'un savoir-faire acquis au cours d'un apprentissage de la fonction ou d'une formation continue destinée à compléter des acquis préalables.

✚ Critère n°5 : RESPONSABILITES

Ce critère mesure l'ampleur des responsabilités attachées à une fonction, c'est-à-dire la contribution apportée à l'entreprise. C'est pourquoi il faut distinguer deux (02) angles d'analyse :

- *Les responsabilités humaines*
- *L'impact et/ou la portée des actions réalisées et des décisions prises :* permettant de déterminer les postes dont les erreurs éventuelles porteraient plus de conséquences dommageables pour le cabinet.

✚ Critère n°6 : PARTICIPATION A LA MARGE BENEFICIAIRE ANNUELLE

Dans un environnement comme celui béninois où le recours au conseil, en matière de gestion des ressources humaines constitue un luxe, le degré de participation d'un poste à la réalisation de la marge bénéficiaire se doit

d'être un critère important pour discriminer les postes au sein d'un cabinet.

Le tableau ci-dessous présente la grille de pesée des postes proposée :

Fiche d'évaluation de poste

Poste :

Date :

Composition de la commission de pesée :

--

Résultats obtenus

Critère de pesée	Niveau (1 à 5)	Remarques
Autonomie / créativité		
Complexité de résolution des problèmes		
Dimension relationnelle		
Compétence, connaissances requises		
Responsabilité humaine		
Impact et portée des actions		
Participation à la marge bénéficiaire annuelle		

Commentaires éventuels

--

Tableau 4 : Proposition d'une grille de pesée des postes

▪ **PROPOSITIONS RELATIVES A LA DISCRIMINATION AU SEIN DES POSTES
COMPOSANT CHAQUE EMPLOI**

Elle découlera de la pesée si à sa suite, des différences significatives éventuelles apparaissent entre les postes composant un emploi. Etant donné que la classification actuelle est faite sur l'emploi, nous proposons au management d'introduire **les fourchettes salariales** : *qui sont les différences de classe et partant de rémunération entre les individus occupant le même emploi.*

PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES
SPECIFIQUES N°2 ET 3

Les approches de solutions relatives à l'incomplétude du SAP (A) seront suivies de celles relatives à l'usage non optimal du mode de rémunération (B).

A. PROPOSITIONS VISANT LA COMPLETUE DU SAP

Le diagnostic établi suite aux analyses a révélé les causes suivantes :

1. **L'absence d'un plan de carrière individualisé et**
2. **la non systématisation du recours au N+2 en cas de divergence lors de l'appréciation des performances**

Nos propositions seront donc comme dans l'hypothèse précédente double.

- **Mise en place d'un plan de carrière individualisé**

Ce terme de plan de carrière individualisé regroupe plusieurs actions :

- ✓ La définition claire de la stratégie de TPC déclinée en plan d'actions
- ✓ Le positionnement de chaque personne intégrant l'organisation sur une échelle suivant le référentiel des compétences proposé (confer tableau n°3)
- ✓ L'identification des compétences qu'il lui reste à acquérir

- ✓ La lecture croisée des écarts de compétences et de la stratégie de TPC
- ✓ L'élaboration d'un chronogramme d'acquisition des compétences
- ✓ La fixation des critères d'évaluation sur la base des performances attendues au cours de l'année N
- ✓ La déclinaison des performances annuelles en performances trimestrielles complétant les critères d'évaluation pour le salaire variable
- ✓ La déclinaison des critères subjectifs relatifs à la personnalité en critères plus affinés réduisant de facto le risque de la subjectivité de l'erreur et les divergences d'appréciation (confer référentiel des comportements en annexe).

Cette démarche, si elle est mise en œuvre, aboutira in fine à l'existence pour chaque personne :

- ✓ d'un plan de carrière individualisé
- ✓ d'une grille d'appréciation des performances adaptée

▪ **Proposition de mécanisme de gestion des divergences d'appréciation entre l'évalué et le N+1**

L'appréciation des performances telle que pratiquée à TPC accorde légitimement de larges prérogatives au N+1 qui est le seul à pouvoir apprécier le travail de son collaborateur.

Cette approche ne pose aucun souci si l'on est en présence de supérieurs hiérarchiques professionnels et ayant un sens élevé d'équité.

Toutes organisations à l'instar de TPC ayant un caractère dynamique, nous proposons que :



- ✓ Tous les évaluateurs soient formés afin de s'entendre sur la méthode et les objectifs visés par le système d'appréciation des performances
- ✓ Les supérieurs hiérarchiques (N+1) soient évalués sur leur capacité à pouvoir rendre objectif l'appréciation des performances de leur collaborateur

La mise en place d'un bon système d'appréciation des performances débouche sur de bonnes pratiques en matière de rémunération. TPC disposant déjà d'un système appréciable, les propositions suivantes visent à l'améliorer car comme tout outil de GRH, il demeure perfectible.

B. PROPOSITIONS POUR UN USAGE OPTIMAL DU SYSTEME DE REMUNERATION

Comme précédemment, les propositions se feront pour chaque cause identifiée :

- **Cause n°1 : Jeunesse du système de rémunération**

Il s'agit d'une étape normale de son évolution, nous proposons donc à la direction comme elle le fait déjà d'obtenir des feed-back réguliers de la part du personnel afin d'améliorer constamment les outils de gestion de la rémunération.

- **Cause n°2 : Propositions pour la réduction du statisme et de la subjectivité des critères de la part variable de la rémunération**

Les diverses propositions faites supra relatives à la mise en place d'un plan de carrière individualisé qui passe par des critères d'appréciation de la performance dynamiques et adaptés à chaque poste pourront à notre avis être appliquées à cette cause.

▪ **Cause n°3 : Amélioration de la communication**

Sa nécessité est induite par l'objectif de la rémunération qui est de rétribuer les salariés selon leur apport à l'organisation.

Une meilleure communication autour des différents éléments composant le système de rémunération est de nature à accroître la motivation du personnel.

Mais il faut souligner aussi que sa mise en œuvre concerne le personnel qui se doit de demander toutes informations utiles sur les composantes du système de sa rémunération.

▪ **Difficulté d'individualisation des contributions individuelles**

Cette question constitue un casse-tête pour la plupart des organisations. TPC n'y échappe pas. Elle peut être libellée ainsi « Comment s'assurer de l'équilibre entre ce que le salarié apporte à l'entreprise : **contribution** et l'ensemble de ce qu'il en tire : **rétribution**. ».

Pour la régler, nous réitérons nos propositions précédentes notamment celles relatives :

- Au référentiel de compétence
- A la pesée des postes

Ensuite, nous proposons qu'une année soit utilisée à titre expérimental pour :

- Déterminer avec précision au-delà des départements, la contribution de chaque poste aux résultats de l'entreprise. (Au cours de l'année N)

Cette détermination intégrera les fonctions de support dont l'apport est parfois occulté par ceux relevant du «cœur du métier».

Nous proposons que cette évaluation se fasse par mission (c'est-à-dire chaque démarche de recrutement, de formation, d'assistance ou d'étude conduite par TPC au profit d'une entreprise cliente) et que ces résultats soient différents de ceux utilisés dans la détermination des bonus. Nous proposons également que les critères soient arbitrés et validés par

Direction pour être utilisés pour la fixation des salaires au cours de l'année (N+1).

Nous proposons que le processus soit actualisé tous les deux (02) ans

Pour nous conformer à l'esprit et à la lettre de l'article 13 de la Convention Collective Générale du Travail, nous proposons que les diminutions éventuelles de salaire soient assimilés à des **sursalaires** et payés aux intéressés mais qu'elles demeurent récupérables après une augmentation.

Ces propositions sur le système de rémunération viennent clôturer la série des approches de solutions. Intéressons nous à présent aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

SECTION 2 : PROPOSITIONS DE FACILITATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Nous ferons dans un premier temps des recommandations générales et celles relatives à la classification des postes (Paragraphe 1), avant celles ayant trait au système d'appréciation des performances et de rémunération (Paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES RECOMMANDATIONS GENERALES ET DE CELLES RELATIVES A LA CLASSIFICATION DES POSTES

Diverses recommandations, pouvant constituer des catalyseurs de performance à TPC mais ne pouvant directement être rattaché à un problème spécifique, seront faites. Elles ont été dénommées : recommandations générales (A). Les recommandations relatives au problème spécifique n°1 (B) viendront à leur suite.

A. _RECOMMANDATIONS GENERALES

- Maintien du style de management et de gestion

Nous avons remarqué à TPC un style de management qui facilite la motivation du personnel. Il se caractérise par : la valorisation de l'homme au travail, la foi en l'homme. Nous proposons que toutes actions qui

viendraient à détruire cette ambiance de travail soient découragées car elle est à notre avis une des raisons du succès de TPC.

- Elaboration d'un manuel de procédures

Diverses procédures sont usitées par le personnel ou la direction de TPC lors des actes courants. Nous proposons que ces procédures soient consacrées par un manuel. Cela permettra à notre avis, un gain de temps et de ressources.

- Renforcement de l'unité du groupe TPC

Le groupe Talents Plus a réussi le passage d'une à plusieurs entités dotées de personnes morales différentes et autonomes. Cette autonomie se remarque aussi à l'intérieur des départements au sein de TPC.

Nous proposons à la direction de trouver les voies et moyens pour que l'autonomie fonctionnelle, ne desserve l'unité qui doit être maintenue au sein du groupe.

- Combat du principe de Peters

Toutes les grandes organisations sont menacées par ce principe mis au point par **Lawrence Peters** qui veut que « *plus on s'élève dans la hiérarchie d'une organisation plus on devient peu compétent* ».

Nous proposons à la direction d'utiliser son expertise pour veiller à ce que TPC soit une exception à cette règle.

Intéressons nous à présent, aux recommandations induites par le problème spécifique n° 1.

B. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU PROBLEME SPECIFIQUE N° 1

- Choix de l'outil de pesée

Nous avons été amené à proposer supra, un outil pouvant servir à la pesée des postes. Nous tenons à préciser que cet outil, ne remet pas en cause l'excellent outil usité par TPC en la matière mais que nous ne

sommes pas autorisé à dévoiler dans le cadre de la présente étude. Le management pourra donc faire un choix.

- Mise en place de l'équipe de pesée

Nous proposons que la commission chargée de la pesée soit composée d'au moins :

- ✓ Une personne ayant une bonne connaissance de tous les postes de TPC
- ✓ Un spécialiste pour chaque type de poste existant à TPC

- Actualisation des résultats de la pesée

Nous proposons à cause du caractère dynamique de toute organisation, que la pesée des postes soit actualisée tous les deux (02) ans.

Les recommandations concernent aussi les solutions proposées par rapport aux deux (02) derniers problèmes spécifiques.

PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES POUR LES SYSTEMES D'APPRECIATION DES PERFORMANCES ET DE REMUNERATION.

A. RECOMMANDATIONS VISANT LA COMPLETUDE DU SAP

- Méthode de fixation des critères d'appréciation mensuelle

Nous proposons qu'à l'instar des objectifs annuels que ces critères soient discutés entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique.

- Périodicité d'évaluation pour le salaire variable

La méthode actuelle qui consiste à évaluer mensuellement chaque agent pourra être remplacée par une évaluation trimestrielle. Cela présentera à notre avis, les avantages suivants:

- ✓ réduire la lourdeur de la procédure ;

- ✓ accroître sa portée (l'appréciation des performances impactera sur trois (03) mois en ce qui concerne le salaire variable).

- Harmonisation des méthodes entre évaluateurs

Il est important que tous ceux qui exercent une relation de supervision aient une même approche du système d'appréciation des performances. Pour ce faire, une rencontre d'échanges et d'harmonisation des pratiques serait judicieuse.

- Accompagnement des non-performants

Nous proposons à TPC de mettre en place une démarche d'accompagnement et de coaching des personnes ayant des écarts de performances. (Un modèle est proposé en annexe).

Le licenciement, le non renouvellement de la période de contrat pourront être consécutives à cette démarche si elle s'avérait infructueuse.

- Introduction des compétences attendues au poste N+1 dans le mécanisme d'évaluation du titulaire du poste N

Le plan de carrière individualisé que nous avons proposé, s'il est mis en œuvre, devra aboutir pour chaque salarié à des changements successifs de poste.

Nous proposons que certaines compétences attendues du poste immédiatement supérieur, soient progressivement introduites dans l'évaluation du titulaire d'un poste afin de s'assurer de la maîtrise du maximum avant une promotion.

Nous bouclerons nos recommandations par celles afférentes au système de rémunération.



B. RECOMMANDATIONS POUR UNE UTILISATION OPTIMALE DU SYSTEME DE REMUNERATION

▪ Adaptation à l'équité externe

TPC est aujourd'hui en très bonne mais pas en pool position en ce concerne la rémunération.

Nous proposons quand le business le permettra, de passer de cette logique **de suiveur à celle de leader en matière de rémunération**. Cette étape est importante pour le maintien de la place du cabinet sur le marché local et sous régional.

▪ Introduction du salaire de fidélisation

Pour mieux fidéliser ses ressources humaines, nous proposons à TPC d'introduire un salaire de fidélisation qui ne serait versé qu'à ceux des salariés qui auront passé un temps relativement significatif à définir par la direction à son service.

En sus de cela, nous proposons à la direction d'examiner la possibilité de l'actionnariat compte tenu des possibilités qu'offre la stratégie de régionalisation.

TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
NIVEAU GENERAL		Problème général : Inexistence d'un système intégré de gestion de la performance à TPC	Objectif général : Proposer les outils de mise en place du système intégré de gestion de la performance			
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	Problème spécifique 1 : Classification des postes sans lien direct avec les exigences de la pesée des postes	Objectif spécifique 1 : Envisager une classification des postes et emplois qui tienne compte des exigences de la pesée des postes	Causes réelles du problème spécifiques 1 : - Non prise en compte des spécificités de poste	Eléments du diagnostic 1 : La non prise en compte des spécificités entre les postes est à la base de l'inexistence de la pesée	Approches de solutions 1 : Actualiser le référentiel compétence par poste et utiliser la méthode de pesée des postes suggérée
	2	Problème spécifique 2 : Incomplétude du Système d'appréciation des performances	Objectif spécifique 2 : Proposer les outils et méthodes pour compléter le système d'appréciation des performances	Causes réelles du problème spécifique 2 : - Absence d'un plan de carrière individualisé - Non systématisation du recours au N+2	Eléments du diagnostic 2 : L'absence d'un plan de carrière individualisé été la non systématisation du	Approches de solutions 2 : Mettre en place une démarche pour implémenter un plan de carrière

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
				recours au N+2 en cas de divergence est à la base de l'incomplétude du système d'appréciation des performances	individualisé et définir les mécanismes de recours au N+2 en cas de divergence avec l'évaluateur
3	<p>Problème spécifique 3 :</p> <p>Utilisation non optimisée du système d'appréciation des performances</p>	<p>Objectif spécifique 3 :</p> <p>Suggérer les outils et méthodes pour optimiser les avantages découlant du système de rémunération utilisé</p>	<p>Causes réelles du problème spécifiques 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'individualisation des contributions individuelles - Jeunesse du système de rémunération - Conditions d'octroi de la part variable de la rémunération - Communication insuffisante 	<p>Eléments du diagnostic 3 :</p> <p>La difficulté d'individualisation des contributions individuelles, la jeunesse du mode de rémunération, les conditions d'octroi de la part variable de la rémunération ainsi que la communication insuffisante sont les causes de l'utilisation non optimisée du système de rémunération</p>	<p>Approches de solutions 3 :</p> <p>Mise en place d'un mécanisme pour déterminer la contribution de chaque poste aux résultats de l'entreprise</p>

TABLEAU N° 5

Conclusion générale



CONCLUSION GENERALE

La gestion de la performance en entreprise appelle de nombreux outils qui embrassent aussi bien la rémunération, la motivation du personnel, que la stratégie de l'organisation.

L'unicité de l'objectif visé par l'ensemble des outils de ressources humaines y afférents, peut s'arrimer avec la définition d'une ligne directrice, d'un fil conducteur entre ces derniers et la stratégie de l'organisation.

Le système intégré de gestion de la performance qui en découle a été donc suggéré à Talents Plus Conseils (TPC) après un examen croisé de sa stratégie et des outils qui servent à optimiser les performances individuelles et organisationnelles.

Ce système a été le fruit des propositions d'adaptation des outils utilisés par TPC en matière de gestion de la performance. Il s'est en outre nourri d'autres outils qui sont venus en sus de ceux existants et qui ont été recommandés aux décideurs de la structure.

Cette démarche proposée à TPC gagnerait cependant à inspirer les managers des autres entreprises compte tenu de l'uniformité de l'environnement et des résultats éloquentes qui pourraient en découler.

La question de la performance en entreprise est d'ailleurs parente de celle de l'accroissement de la productivité seul gage de la survie d'une organisation.

Cependant, sur la performance organisationnelle, plusieurs questions demeurent en suspens : comment mobiliser les employés autour du bien fondé de l'appréciation des performances ? Comment rémunérer des éléments utiles à l'organisation tels : la polyvalence d'un employé ? Son employabilité ?

A TPC, comment proposer une démarche méthodologique d'implémentation d'un système intégré de gestion de la performance auprès des entreprises clientes ?



Si ces questions peuvent inspirer à notre suite d'autres recherches, c'est la gestion des ressources humaines, noble et sacerdotale fonction, malheureusement encore en quête d'identité dans plusieurs entreprises qui en sortira grandie.



Bibliographie

I- OUVRAGES GENERAUX

- ✚ COHEN Annick (2006) « **Toute la fonction ressources humaines** » 1^{ere} édition 340 p
- ✚ Le BOTERF Guy, BARZUCCHETTI Serge, VINCENT Francine (1995) « **Comment manager la qualité de la formation** » 2^e édition 263 p
- ✚ MEIGNANT Alain (1995) « **Manager la formation** » 3^e édition 342 p
- ✚ PERETTI Jean-Marie (2006-2007) « **Gestion des ressources humaines** » 14^e édition 261 p

II- OUVRAGES SPECIALISES

- ✚ Le Boterf Guy (2006) « **Ingénierie et évaluation des compétences** » 5^e édition 604p
- ✚ Lecœur Elisabeth (2008) « **Gestion des compétences** » 1^{ere} édition 214 p
- ✚ SAINT ONGE Sylvie, HAINES Victor (2007) « **Gestion des performances au travail** » 1^{ere} édition 379 p

III- MEMOIRES

- ✚ BA OROU Assanatou « **Contribution à l'évaluation optimale des Ressources Humaines à la HAAC** ».mémoire de fin de formation cycle II ENAM GRH (2007)
- ✚ MEHISSOU Carelle « **Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME** » mémoire de fin de formation cycle II ENAM GRH (2007)
- ✚ SAGBOHAN S. « **Pour une rétribution, facteur de motivation** »

extrinsèque des ressources humaines de la CNSS » mémoire de fin de formation cycle II ENAM GRH (2007)

IV- TEXTES JURIDIQUES

- ✚ Loi 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin
- ✚ Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005

V- WEBOGRAPHIE

- ✚ <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>
- ✚ <http://www.worldatwork.org/waw/home/html/home.jsp>
- ✚ <http://www.erudit.org/revue/ri/2001/v56/n1/000155ar.pdf>
- ✚ <http://www.e-rh.org/>
- ✚ http://www.oecd.org/document/7/0,3343,fr_2649_34139_33689031_1111,00.html
- ✚ <http://drh.hautetfort.com>

VI- DICTIONNAIRES

- ✚ PERRETTI Jean Marie (2008) « **Dictionnaire des ressources humaines** » 5^e édition 287 p
- ✚ TAIEB Jean Pierre (2007) « **Dictionnaire des ressources humaines** » 1^{ere} édition 329 p

VII- NOTE DE COURS

- ✚ DAVOH M. (2009) « **Cours sur l'évaluation des ressources humaines** »

ANNEXES



ANNEXE N° 1 ORGANIGRAMME DE TALENTS PLUS CONSEILS



ANNEXE N° 2: QUESTIONNAIRE



QUESTIONNAIRE

L'administration de ce questionnaire se fait dans le cadre d'une étude sur certains volets de la gestion des ressources humaines à Talents Plus Conseils. Les informations que vous fournirez permettront de faire à la direction des propositions visant à améliorer les conditions de travail. Nous vous remercions d'avance pour votre participation.

I. CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE

Assistant RH

Chef de mission

Chef département

Fonction de support

II. STRUCTURATION DES EMPLOIS

A. Selon vous sur quel élément est basée la structuration des emplois à Talents Plus Conseils ?

La charge de travail

Le diplôme

Les deux



B. La structuration des emplois vous parait elle équitable ?

Oui

Non

C. Qu'es ce qui explique selon vous cette iniquité

Sous estimation de certains emplois

Sur estimation de certains emplois

Absence de pesée des postes

Autres

.....
.....

D. Quelles sont vos propositions pour une meilleure structuration des emplois à Talents Plus Conseils?

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



III SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES

A. Le système d'appréciation des performances à Talents Plus conseils permet il de mesurer de façon optimale votre performance?

Oui

Non

B. Quels sont les aspects de votre performance qui échappent au système d'appréciation des performances en vigueur

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

C. Quels sont à votre avis les autres faiblesses du SAP en vigueur à Talents Plus Conseils

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

D. Que proposez-vous pour une meilleure appréciation des performances ?

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

IV GESTION DE LA REMUNERATION

A. Pensez vous que votre contribution au chiffre d'affaire de TPC est au prorata de votre rémunération?

Oui

Non



B. Appréciez-vous le système de rémunération variable ?

Oui

Non

C. Quelles sont vos propositions pour son amélioration

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

D. En vous comparant à un référent interne, pensez vous qu'il y a une équité salariale ?

Oui

Non

E. En vous comparant à un référent externe, pensez vous qu'il y a une équité salariale ?

Oui

Non



ANNEXE N° 3: PROPOSITION DE GRILLE DE PESEE DES POSTES



CRITERE N°1 : AUTONOMIE / CREATIVITE

Ce critère mesure le degré de liberté d'agir et de prendre des décisions ; il se réfère aux actions à réaliser et aux moyens à utiliser pour remplir la mission.

L'autonomie est d'autant plus large que la délégation d'autorité vers d'autres niveaux de management est importante.

- 1 La fonction implique la réalisation de tâches simples en conformité avec les normes et procédures de l'entreprise.
- 2 La fonction implique des études ou réalisations dans le domaine précis. Le contrôle porte sur l'avancement et les résultats.
- 3 La fonction a la responsabilité d'analyser et de proposer les moyens nécessaires pour la réalisation d'objectifs et de veiller à leur mise en œuvre.
- 4 La fonction décide de la répartition des moyens à mettre en œuvre et de l'organisation des opérations pour réaliser les objectifs qui lui sont fixés dans leurs grandes lignes.
- 5 La fonction propose les objectifs stratégiques de l'organisation dans son domaine de compétence. Elle suggère la nature et la dimension des moyens à mettre en œuvre. A ce niveau de fonction, le contrôle n'est possible qu'à long terme (un an au-delà)

CRITERES N°2 COMPLEXITE DE RESOLUTION DES PROBLEMES

Ce critère décrit la nature des activités (tâches, opérations, travaux) et l'organisation du travail caractérisant une fonction. Il propose une graduation construite sur la complexité à collecter et analyser des informations... à résoudre des problèmes et prendre des décisions.

- 1 Ces emplois exécutent principalement des tâches **ponctuelles, simples, répétitives** et non simultanées, qui requièrent un **savoir-faire pratique appris, sur une courte durée** (conformité à un modèle, reproduction).



- 2 Ces emplois réalisent des **opérations successives, qualifiées, diverses** et possédant un lien de continuité entre elles. Elles doivent être enchaînées de façon cohérente, en conformité avec le mode opératoire. Les problèmes rencontrés sont résolus par **application d'une solution prédéfinie** ou par le choix de la solution appropriée dans un **éventail de solutions possibles connues et éprouvées**.

- 3 **Réalisation ou supervision d'opérations diversifiées, parfois complexes** et sans lien de continuité ; elles doivent être combinées selon un ordre défini par le titulaire, en fonction du résultat à atteindre.

Nécessité de **rechercher des informations complémentaires**, de les analyser et parfois de les interpréter, en raison de leur caractère incertain et incomplet.

- 4 **Coordination ou réalisation de travaux complexes** exigeant la **synthèse de plusieurs analyses**, la recherche **de solutions innovantes**, la mise en œuvre de **plusieurs techniques** et la définition d'hypothèses pour remplacer les informations manquantes.

- 5 Ces emplois ont pour mission **d'élaborer la stratégie et la politique annuelle** d'une entité autonome. L'exercice de la fonction implique de collecter de grandes masses d'informations (sur le marché en particulier), de **construire des scénarios alternatifs** et de mettre en œuvre des **processus complexes** de traitement des données et de résolution de problèmes.

CRITERES N°3 DIMENSION RELATIONNELLE

Par dimension relationnelle, on entend la nécessité d'exercer des relations de personne à personne. Cette nécessité doit être inhérente à la fonction et liée à sa finalité. La dimension relationnelle est caractérisée par :



1. Le niveau des fonctions concernées,
 2. La nature de ces relations (ex. client-fournisseur)
 3. Le type et la fréquence
-
- 1 la fonction ne requiert **pas d'exigence relationnelle particulière**. Les contacts sont du type échange d'informations : réception, compréhension et transmission d'informations factuelles, sans les modifier.
 - 2 La fonction **nécessite d'exprimer des demandes** (acte formel d'aller chercher des informations, après avoir identifié celles manquantes)... de répondre à des questions parfois mal exprimées... **d'expliquer des points parfois inconnus** ou incompris par les interlocuteurs.
 - 3 L'emploi nécessite de **préparer l'échange, de planifier son déroulement**, de présenter (par écrit ou par oral) de manière claire, structurée et synthétique afin de faire passer son message.
 - 4 A ce degré, l'enjeu n'est plus seulement de modifier ou de faire évaluer le comportement, mais d'obtenir un comportement conforme à un objectif déterminé. **La nécessité de convaincre, d'emporter l'adhésion** exige la mise en œuvre de **stratégies de négociation**, appliquées dans certains cas à un nombre important d'interlocuteurs et sur une période importante.
 - 5 L'emploi nécessite d'effectuer des **présentations de haut niveau** dans des **situations pouvant être très tendues, conflictuelles ou très concurrentielles**, avec un impact financier et/ou social significatif.

CRITERES N°4 : COMPETENCES / CONNAISSANCES REQUISES

Par compétence, on entend l'ensemble des connaissances et du savoir-faire nécessaires pour remplir les missions principales de la fonction. Elles sont le résultat d'une formation préalable ou d'un savoir-faire acquis au cours d'un apprentissage de la fonction ou d'une formation continue destinée à compléter des acquis préalables.



- 1 La maîtrise de l'emploi est accessible avec les seules connaissances acquises au cours de la scolarité obligatoire. Elle ne requiert pas de formation diplômante et nécessite une simple mise au courant / **adaptation très courte** (maximum une semaine).
- 2 Ce niveau implique la mise en œuvre de savoir-faire (ex. utilisation d'appareils, connaissances de **règlements ou procédures**), ce qui implique une première formation (1^{er} cycle du secondaire, BEPC...) ou **une expérience préalable de quelques semaines**.
- 3 Ce niveau implique une **compétence spécialisée dans une discipline technique ou professionnelle** (ex. informatique, gestion, marketing, comptabilité...) acquise lors d'une formation de type Bac Professionnelle ou Bac +2, ou un **apprentissage de plusieurs mois à deux ans**.
- 4 Ce niveau implique des connaissances et **compétences approfondies sur un domaine, une technique, un type de produit ou type de service...** acquises lors de **plusieurs années de pratique professionnelle**, et généralement précédées par une formation supérieure (de niveau Bac +4/5). Les fonctions de ce niveau peuvent aussi constituer un point de recours ou de référence dans l'entreprise.
- 5 Ce niveau implique une **maîtrise** des principes et pratiques professionnels de plusieurs domaines d'activité. Il requiert une **formation supérieure poussée et une expérience diversifiée de plusieurs années**.

CRITERE N°5 RESPONSABILITES

Ce critère mesure l'ampleur des responsabilités attachées à une fonction, c'est-à-dire la contribution apportée à l'entreprise. C'est pourquoi il faut distinguer deux angles d'analyse :

- Les responsabilités humaines
- L'impact et/ou la portée des actions et des décisions prises.

Ces deux perspectives permettent de bien évaluer l'influence d'un emploi sur la marche de son entité... ou sur l'image de marque... ou sur les résultats de l'entreprise.



Sous critère A : Responsabilités humaines (sur des équipes internes et/ou externes)

- 1 L'emploi ne nécessite **pas de responsabilités humaines** particulières.
- 2 L'emploi nécessite **d'assister des employés moins expérimentés** (réponse aux questions et « formation sur le tas ») sans aucune supervision directe.
- 3 L'emploi nécessite de **donner des instructions de travail régulières** à des personnes sous sa **responsabilité hiérarchique**.
- 4 L'emploi requiert de **planifier, répartir et superviser** le travail d'autres employés... de **préparer et proposer les décisions** et actions en matière de gestion des ressources humaines qui lui sont affectées : appréciation, évaluation des performances et des compétences des personnes, recrutement, formation, préparation des augmentations, sanctions, récompenses...
- 5 L'emploi **doit prendre ou valider toutes les décisions de gestion des ressources humaines** pour son unité, après en avoir référé à la direction générale.

CRITERE N°6 : PARTICIPATION A LA MARGE BENEFICIAIRE

- | | |
|---|------------|
| 1 | 10 à 20% |
| 2 | 20 à 30% |
| 3 | 30 à 40% |
| 4 | 40 à 60% |
| 5 | 60 et plus |



ANNEXE N° 4: REFERENTIEL DE COMPOTEMENT



GRILLE D'APPRECIATION DES COMPORTEMENTS

1. ADAPTABILITE

- Ajuste, sans effort, son comportement à la situation
- Ajuste, avec des efforts, son comportement à la situation
- Malgré des efforts, ne réussit pas vraiment à ajuster son comportement à la situation
- Refuse de faire des efforts pour ajuster son comportement à la situation.

2. APTITUDE A L'ECOUTE

- Repère systématiquement les demandes d'autrui (collègues, usagers, clients...) et se montre disponible
- S'intéresse à autrui lorsqu'il n'est pas lui-même préoccupé
- S'intéresse à autrui lorsqu'il est directement sollicité
- A plutôt tendance à ignorer autrui.

3. APTITUDE A S'EXPRIMER

- Prends facilement la parole, participe activement à la discussion
- Intervient avec hésitation
- Attend d'être sollicité pour intervenir
- Même lorsqu'il est sollicité, s'exprime difficilement en groupe.

4. LEADERSHIP

- Emporte l'adhésion de ses collaborateurs, quelle que soit la situation



- Emporte l'adhésion dans les situations les plus faciles, sans conflit
- N'emporte l'adhésion que dans certains cas
- Est rejeté par ses collaborateurs dans le rôle de leader.

5. CAPACITE D'ORGANISATION

- Elabore un plan de travail et le respecte
- Suit un plan de travail donné
- A du mal à organiser son travail
- N'organise pas du tout son travail

6. CONSCIENCE PROFESSIONNELLE

- Exécute les tâches qui lui sont confiées avec un souci de perfection dans les limites de son statut et de ses compétences
- Exécute avec sérieux, les tâches qui lui sont confiées
- Exécute sans intérêt particuliers, les tâches qui lui sont confiées
- En fait toujours le moins possible

7. CONTACTS HUMAINS

- Rechercher le contact avec des collègues, des clients, des usagers
- Participe volontairement à une conversation entre collègues, avec des clients, des usagers
- Ne répond que lorsqu'on lui parle
- Se tient, plutôt d'une manière générale



8. DISCRETION PROFESSIONNELLE

- Ne divulgue jamais d'information d'ordre professionnel
- Adopte une certaine réserve aux informations d'ordre confidentiel
- Répète les informations d'ordre confidentiel
- Prend l'initiative de donner des informations d'ordre confidentiel

9. DISPONIBILITE

- Modifie son temps de travail lorsque cela est nécessaire
- Accepte souvent de modifier son temps lorsque cela est nécessaire
- Accepte exceptionnellement de certaine souplesse dans les horaires
- Refuse catégoriquement de modifier son temps de travail, même quand la situation l'exige.

10. INTERET AU TRAVAIL

- Réaliser les tâches demandées avec entrain, enthousiasme, énergie
- Exécuter sans « rechigner » les taches qui lui sont demandées
- Exécuter à contre cœur les tâches qui lui sont demandées
- Cherche souvent des prétextes pour retarder le moment d'agir.

11. ESPRIT D'ANALYSE

- Décompose une situation en ses différents éléments pertinents
- Repère quelques éléments pertinents dans une situation donnée
- Repère peu d'éléments pertinents dans une situation donnée
- Ne différencie pas les divers aspects d'une situation

12. ESPRIT D'ENTREPRISE



- Contribue activement au développement des normes et des valeurs de l'entreprise
- S'efforce d'adapter son comportement aux normes et aux valeurs de l'entreprise
- Affiche une totale indifférence pour les normes et les valeurs de l'entreprise
- Critique les valeurs et les normes de l'entreprise.

13. ESPRIT D'EQUIPE

- Favorise le travail en équipe
- Participe sans restriction au travail en équipe
- Met avec réticence ses propres compétences au service de l'équipe
- A plutôt tendance à différencier son travail de celui de l'équipe.

14. ESPRIT DE SYNTHESE

- Cerne rapidement la globalité d'une situation donnée
- S'efforce en toutes circonstances, d'avoir une vue globale de la situation
- Se laisse quelques fois perturber par les détails
- Se perd souvent dans les détails.

15. ETRE SOIGNEUX

- Rend toujours un travail impeccable
- Fait des efforts pour soigner la présentation de son travail
- Se préoccupe peu de la présentation de son travail
- Réalise son travail sans aucune application

16. INITIATIVE

- Décider de réaliser des tâches qui ne lui ont pas été confiées dans la limite de ses compétences
- Prends quelques fois des décisions pour réaliser des tâches dans la limite de ses compétences
- Hésite à prendre des décisions à l'absence de directives
- S'en tient strictement à l'exécution d'une tâche demandée et attend l'ordre suivant.

17. MAITRISE DE SOI

- Maîtrise ses réactions émotionnelles quand la situation l'exige
- Laisse parfois apparaître des réactions émotionnelles « gênantes »
- Manifeste ses émotions dans la plupart des situations problématiques
- Réagit émotionnellement dans toutes les circonstances.

18. MOTIVATION

- S'intéresse à l'environnement de son poste de travail
- S'intéresse uniquement à son poste de travail
- Ne s'intéresse qu'à certains aspects de son poste de travail
- Ne s'intéresse ni à son poste de travail ni à l'environnement de celui-ci.

19. PERSEVERANCE

- Va au bout de son travail, quelques soient les circonstances
- Continue généralement les tâches entreprises malgré les obstacles
- Abandonne souvent face aux difficultés
- Ne va jamais jusqu'au bout de son travail

20. PONCTUALITE

- N'arrive jamais en retard

- Arrive rarement en retard
- Arrive souvent en retard
- Arrive très souvent en retard.

21. PRESENTATION

- Choisit une tenue et adopte une attitude toujours compatible avec la situation
- Choisit une tenue et adopte une attitude souvent compatible avec la situation
- Choisit une tenue et adopte une attitude rarement compatible avec la situation
- Choisit une tenue et adopte une attitude toujours incompatible avec la situation.

22. RAPIDITE D'EXECUTION

- Exécute dans les délais impartis les tâches qui lui sont confiées
- S'efforce le plus souvent de respecter les délais impartis
- Respecte rarement les délais impartis
- Exécute les tâches qui lui sont confiées sans se préoccuper des délais impartis.

23. RESPECT DE LA HIERARCHIE

- Adopte toujours les obligations relatives à son statut
- Adopte généralement les obligations relatives à son statut
- Respecte rarement les obligations relatives à son statut
- Ne tient aucun compte des obligations relatives à son statut.



24. RESPECT DE LA VIE PRIVEE

- Aborde avec discrétion les sujets d'ordre privé
- Aborde sans retenue les sujets d'ordre privé
- Manifeste une certaine curiosité pour les sujets d'ordre privé
- Dénature et véhicule des informations d'ordre privé.

25. SAVOIR VIVRE, POLITESSE, AMABILITE

- Adopte les règles de savoir-vivre en pratique dans l'entreprise
- Respecte les règles usuelles de savoir-vivre
- Ne respecte pas toujours les règles usuelles de savoir-vivre
- Ne respecte aucune règle de savoir vivre.

26. SENS DE L'ORGANISATION

- Perçoit immédiatement tout ce qui se passe autour de lui
- Perçoit l'essentiel de ce qui se passe autour de lui
- Perçoit uniquement les changements les plus importants autour de lui
- Perçoit rarement ce qui se passe autour de lui.

27. SENS DES RESPONSABILITES

- Propose et recherche de nouvelles responsabilités
- Accepte avec plaisir les responsabilités qui lui sont confiées
- Trouve souvent des excuses pour éviter de prendre des responsabilités.

28. FLUIDITE DE L'INFORMATION

- A en permanence le souci de communiquer les informations aux autres
- Communiquer les informations dans certaines situations



- Communiquer les informations en cas d'obligation ou sur demande express
- Fais de la rétention de l'information et altère le travail de l'équipe.

29. COHERENCE

- Agit toujours en conformité avec ce qu'il dit, en toutes situations, fiable
- Agit la plupart du temps en conformité avec ses paroles
- Agit de manière irrégulière en conformité avec ses dires
- Agit en contradiction avec ce qu'il dit : on ne peut pas compter sur lui.

30. CAPACITE DE DECISION

- Prend une décision quand la situation l'exige, y compris lorsqu'il y a des risques, et en assume les conséquences
- Prend une décision lorsqu'il le faut dans les situations sûres, et les assume
- Hésite longtemps avant de prendre une décision et a du mal à les assumer
- Ne parviens pas à prendre une décision (seul(e)).

31. RESISTANCE AUX PRESSIONS

- Garde le cap en toutes circonstances, conserve sa capacité de résister
- Résiste aux pressions sauf dans certaines situations délicates ou tendues
- Résiste aux pressions tant qu'elles ne l'impliquent pas trop



- Résiste mal aux pressions, doit chercher de l'appui.

32. REACTION AUX CRITIQUES

- Examine et prend en compte les critiques pour évoluer positivement
- Réagit aux critiques et les accepte la plupart du temps
- Fait preuve de susceptibilité contrôlée face aux critiques
- N'admet aucune critique.

33. OUVERTURE

- S'intéresse à des domaines variés hors de son champ professionnel, fait preuve de curiosité
- S'intéresse avec curiosité à l'un ou l'autre domaine
- Ne s'intéresse à l'actualité que lorsqu'il (elle) est concerné (e)
- Ne fait montre d'aucune intellectuelle, artistique, etc., hors du contexte professionnel.

34. AFFIRMATION DE SOI

- Ose s'exprimer et poser ses actes en tenant compte de l'environnement et des acteurs
- S'affirme en se mettant parfois à l'écoute de l'environnement
- S'affirme avec volonté, sans tenir compte des interlocuteurs
- Se montre inhibé face aux actions à mener.

ANNEXE n° 5: INVENTAIRE DES RISQUES



I. FACTEURS STRATEGIQUES

- Fusion d'entreprises
- Croissance externe
- Mise sur le marché de nouveaux produits
- Conquête de nouveaux marchés

II. FACTEURS ECONOMIQUES

- Développement de la sous-traitante
- Perte de marchés
- Conditions d'emploi difficiles
- Bassin d'emploi peu attractif
- Absentéisme élevé
- Mise en place ou renouvellement d'une démarche qualité
- Déménagement
- Harmonisation, évolution ou renforcement des pratiques de management

III. FACTEURS INTERNES OU ORGANISATIONNELLES

- Changement de management
- Evolution de la culture de l'entreprise
- Dysfonctionnements dans l'organisation du travail
- Relations sociales perturbées
- Départ du dirigeant
- Développement de la polyvalence
- Automatisation du travail



- Evolution des méthodes de travail ou d'organisation

IV. FACTEURS SAVOIR FAIRE

- Départ d'un salarié clé
- Processus d'apprentissage long
- Evolution technologiques, réglementaires
- Nouvelles exigences du marché
- Intégration de nouvelles compétences

V. FACTEURS EFFECTIFS

- Vieillessement de la pyramide des âges
- Difficulté de recrutement
- Turn-over fort
- Réduction des effectifs
- Pyramide des âges jeune
- Augmentation des effectifs
- Turn-over faible
- Départ massif à la retraite



ANNEXE n° 6: INVENTAIRE DES RISQUES



PRATIQUES PROFESSIONNELLES	SAVOIRS	APTITUDES PROFESSIONNELLES	MOTIVATION	CONTEXTE
ECART CONSTATE	-	-	-	-

INTRODUCTION GENERALE	3
CHAPITRE PRELIMINAIRE : DETERMINATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE ADAPTEES A LA PROBLEMATIQUE DECOULANT DE L'ETAT DES LIEUX.....	6
SECTION 1 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE PAR L'ANALYSE DU MECANISME DE FONCTIONNEMENT DE TPC.....	6
PARAGRAPHE 1 : ETAT DES LIEUX DE BASE.....	6
A-PRESENTATION DU CABINET TALENTS PLUS CONSEILS BENIN	6
1. Cadre physique de l'étude	6
2. Mécanisme de fonctionnement de TPC.....	7
B- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES INTERNES DE TALENTS PLUS CONSEILS	15
1- Gestion des emplois et compétences	16
2- Gestion de la rémunération et de la motivation.....	17
PARAGRAPHE 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	19
A- POINT DES DYSFONCTIONNEMENTS CONSTATES ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE.....	20
1. Différentes problématiques possibles	20
2. Choix et justification de la problématique.....	25
B- SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.....	26
1. Problèmes général et spécifiques	26
2. Identification du «cœur scientifique » des problèmes retenus.....	27
SECTION 2 : ETAT DES CONNAISSANCES ANTERIEURES ET CHOIX DES HYPOTHESES DE RECHERCHE	28
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	28
A- APERÇU DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES RELATIVES A LA PROBLEMATIQUE.....	28
1. Contributions sur la gestion des emplois et des compétences.....	28
2. Contributions sur la rémunération et la motivation.....	30
B. ANALYSE DES APPORTS DE LA LITTERATURE	32
1. Examen des principales théories.....	32
2. Pistes de recherche	33
PARAGRAPHE 2 : CHOIX DES OUTILS DE RECHERCHE	33
B. FORMULATION DES HYPOTHESES.....	34
1. Examen des causes possibles :	34
2. Identification des hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	34

CHAPITRE PREMIER : ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC PAR LA DETERMINATION D'UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES	38
SECTION 1 : DETERMINATION DU MODE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES ET DE COLLECTE DE DONNEES	38
PARAGRAPHE 1 : METHODOLOGIE ADOPTEE	38
A. APPROCHE THEORIQUE.....	38
B. APPROCHE EMPIRIQUE	38
PARAGRAPHE 2 : COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES.....	39
A. CONDITIONS DE REALISATION DE LA COLLECTE	39
B. LIMITE DES DONNEES.....	40
SECTION 2 : ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....	41
PARAGRAPHE 1 : EXAMEN DES DONNEES ET IDENTIFICATION DE LA OU DES CAUSE(S) REELLE(S) LIEE(S) A L'HYPOTHESE N°1	41
A- SYNTHESE ET TRAITEMENT DES DONNEES RECUEILLIES	41
B- DIAGNOSTIC RELATIF AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1	42
1. Analyse des résultats de la collecte	42
2. Diagnostic relatif à la classification des emplois.....	43
PARAGRAPHE 2 : DIAGNOSTIC RELATIF AUX HYPOTHESES N°2 ET 3	43
A- CAUSE(S) REELLE(S) DU PROBLEME SPECIFIQUE N°2 : L'INCOMPLETUDE DU SAP	44
1. Analyse des données recueillies	44
2. Identification de ou (des) cause(s) réelle(s).....	45
B- DIAGNOSTIC RELATIF AU PROBLEME SPECIFIQUE N°3	47
1. Examen des causes possibles.....	47
2. Diagnostic relatif à l'usage non optimal du système de rémunération.....	51
CHAPITRE 2 : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME INTEGRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE A TALENTS PLUS CONSEILS.....	53
SECTION 1 : PREALABLES ET APPROCHES DE SOLUTIONS	53
PARAGRAPHE 1 : PREALABLES ET APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1	53
A. PREALABLES A L'IMPLEMENTATION DU SYSTEME INTEGRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE	53
B. propositions pour une meilleure classification des emplois à TPC (problème spécifique n°1)	55
PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES SPECIFIQUES N°2 ET 3	59
A. PROPOSITIONS VISANT LA COMPLETUDE DU SAP	59



B. PROPOSITIONS POUR UN USAGE OPTIMAL DU SYSTEME DE REMUNERATION.....	61
SECTION 2 : PROPOSITIONS DE FACILITATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES	63
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES RECOMMANDATIONS GENERALES ET DE CELLES RELATIVES A LA CLASSIFICATION DES POSTES	63
A. RECOMMANDATIONS GENERALES	63
B. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU PROBLEME SPECIFIQUE N° 1	64
PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES POUR LES SYSTEMES D'APPRECIATION DES PERFORMANCES ET DE REMUNERATION.	65
A. RECOMMANDATIONS VISANT LA COMPLETEUDE DU SAP	65
B. RECOMMANDATIONS POUR UNE UTILISATION OPTIMALE DU SYSTEME DE REMUNERATION	67
CONCLUSION GENERALE	71

