



REPUBLIQUE DU BENIN



**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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

OPTION

MANAGEMENT

FILIERE

Gestion des Ressources Humaines (G.R.H)

**ANNÉE ACADÉMIQUE :
2009 – 2010**

CONDITIONS D'AMELIORATION DU SYSTEME DE
GESTION DU RENDEMENT A LA COOPERATIVE
BENINOISE DE MATERIEL AGRICOLE (COBEMAG)

Réalisé et soutenu par :

Raïssa KPEROU

Sous la direction de :

Maître de stage

M. Mohamed ZIME

Chef du Service Administratif et

Chargé du Personnel à la COBEMAG

Directeur de mémoire

Dr Gérard AGBOTA

Administrateur civil

Expert en GRH et Enseignant à l'ENAM

Février 2010

PRESIDENT: *AKPO Pasteur*

VICE PRESIDENT: *COMLAN William*

MEMBRE: *TCHIBOZO M.U.G .Barthélemy*

*L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE 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 mon père, Barnabé S. S. KPEROU;
- A ma mère, Zénabou Elodie MOUMOUNI épouse KPEROU;
- A mes frères et sœurs, parents et amis

JE DEDIE LE PRESENT MEMOIRE.

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions dresser la liste exhaustive de toutes les personnes qui ont contribué de diverses manières à la réalisation du présent travail. Que chacune d'elles reçoive ici le témoignage de notre profonde gratitude.

Nos remerciements vont expressément :

- A notre maître de mémoire, Monsieur Gérard AGBOTA qui, malgré ses multiples occupations, a bien voulu superviser ce travail ;
- Au directeur de la COBEMAG, Monsieur Imorou Karim SEIDOU
- A mon maître de stage Monsieur ZIME Mohamed, Chargé de l'Administration et du Personnel de la COBEMAG ;
- A tous nos enseignants de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) ;
- A tout le personnel du Conseil National des Producteurs de Coton du Bénin.

LISTE DES TABLEAUX

<i>N° des tableaux</i>	<i>Titres</i>	<i>Pages</i>
Tableau n°1	Age du personnel -----	12
Tableau n°2	Ancienneté du personnel -----	12
Tableau n°3	Répartition du personnel par service et par catégorie socio-professionnelle -----	13
Tableau n°4	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt -----	21
Tableau n°5	Synthèse des approches théoriques par problèmes -----	27
Tableau n°6	Tableau de bord de l'étude -----	33
Tableau n°7	Tableau de synthèse de l'étude -----	56

Source : Raïssa KPEROU, décembre 2009

LISTE DES FIGURES

<i>N° des figures</i>	<i>Titres</i>	<i>Pages</i>
Figure n°1	Causes de la mauvaise planification du rendement	46
Figure n°2	Causes de l'absence d'évaluation de la contribution des agents aux résultats globaux	47

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Poste de travail : C'est un lieu d'affectation d'un salarié, physiquement localisé dans un atelier ou un bureau.

Potentiel : C'est la capacité personnelle qu'un employé peut développer pour fournir une performance élevée dans son travail

Efficacité : Ratio des Résultats obtenus sur les Résultats attendus (c'est-à-dire les objectifs).

Efficience : Capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. Le rapport ici se fait donc entre Résultats et Ressources (ou moyens) mises en œuvre pour les atteindre.

Implication : Dynamique interne traduisant l'engagement au travail et l'attachement de l'employé à l'organisation.

Congruence : C'est l'ente claire entre le superviseur et le supervisé de ce qui est attendu du supervisé

Rendement : ce que produit un agent par rapport à ce qui est attendu de lui

Gestion du rendement : C'est un processus permanent où le gestionnaire/superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation.

Critère : Élément qui permettra d'émettre un jugement, une estimation sur la performance de l'évalué.

Ressources Humaines : Ensemble des agents permanents, contractuels et bénévoles utilisés par la Coopérative Béninoise de Matériel Agricole pour atteindre ses objectifs.

Gestion des Ressources Humaines : Fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion dynamique des hommes et des femmes qui y travaillent.

Son champ couvre plusieurs domaines dont :

- la gestion administrative du personnel
- le développement des RH et la formation
- la GPEC
- la gestion des performances, etc.

Gestion optimale : Meilleure gestion de quelque chose.

RESUME

La présente étude qui porte sur l'amélioration du système de gestion du rendement des agents de la Coopérative Béninoise de matériel agricole du Bénin, touche un domaine assez sensible de la GRH, celui de la gestion du rendement ou de la performance du personnel. Son principal but est de mettre en relief la performance des ressources humaines comme facteur déterminant l'efficacité de la COBEMAG. Aussi porte-t-elle sur le thème : « **Conditions d'amélioration du système de gestion du rendement à la COBEMAG** ».

Nos observations sur les lieux de stage ont révélé de nombreux problèmes, qui ont été répertoriés et regroupés par centres d'intérêt. Ce qui nous a permis de dégager six problématiques différentes. Vu l'impossibilité de les résoudre toutes à la fois, nous en avons choisi une, celle de la gestion optimale du rendement des agents de la COBEMAG.

Le problème général qui se dégage de cette problématique est le système de gestion du rendement non optimal. Ses manifestations se présentent en termes de mauvaise planification du rendement du personnel (Problème spécifique N° 1) et d'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG (Problème spécifique N° 2). La résolution de cette problématique nous a amené à fixer des objectifs (général et spécifiques) et à formuler des hypothèses de travail, qui se présentent ainsi qu'il suit :

✚ Objectif général : Contribuer à l'amélioration du système de gestion du rendement de la COBEMAG

✚ Objectifs spécifiques :

- Suggérer des conditions pour améliorer la planification du rendement du personnel de la COBEMAG (N°1) ;

- envisager la mise en place d'un cadre d'évaluation et identifier les systèmes de mesure de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG (N°2).

 Hypothèses de travail :

- la mauvaise planification du rendement est due au manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement (N°1) ;
- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG est due au manque d'outils et de critères d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (N°2).

La vérification de ces hypothèses, s'est faite par enquête (questionnaire et entretien direct) sur un échantillon de 42 individus sur les 45 agents que compte la coopérative.

Aussi, avons-nous la certitude que lorsque la coopérative aura un nouvel statut, les fiches de définition des responsabilités renforcées, le personnel impliqué dans la planification du rendement et soumis à un système moderne d'évaluation, cela décuplera son efficacité et elle pourra enfin incarner non seulement son slogan « le leader du matériel agricole », mais de conquérir d'autres marchés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : DE LA RESTITUTION DES MECANISMES DE FONCTIONNEMENT AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
1- Cadre physico institutionnel de la recherche	5
1.1- Coopérative Béninoise de Matériel Agricole	5
1.2- Etat des lieux de base	11
2- Ciblage de la problématique	20
2.1- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet.....	20
2.2- Spécification de la problématique retenue et vision globale de résolution	24
<u>CHAPITRE SECOND</u> : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION DU RENDEMENT A LA COBEMAG	28
1- Cadre théorique et méthodologique de l'étude	29
1.1 - Objectifs, hypothèses et revue de littérature	29
1.2 - Choix de la méthodologie : Approches théorique et empirique	41
2- Vérification des hypothèses et recommandations pour une meilleure gestion du rendement du personnel à la COBEMAG.....	44
2.1 - Enquête et vérification des hypothèses	44
2.2 – Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	49
CONCLUSION GENERALE	57
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

INTRODUCTION

« Accroître sa productivité, c'est la raison d'être de toute organisation désireuse de prospérer. Pour atteindre cette prospérité, les dirigeants d'organisations contemporaines ont compris qu'une attention particulière devrait être accordée à leurs Ressources Humaines (RH). Ces dernières, autrefois considérées comme sources de coûts qu'il faut minimiser, sont désormais placées au cœur du développement de l'entreprise »¹.

De nos jours, il est indéniable que l'homme représente une source de richesses dont ne peuvent se passer les entreprises. Mais sa contribution véritable à la génération des richesses de l'entreprise requiert que toutes les ressources dont il regorge soient valorisées.

Gérer les RH apparaît ainsi comme le moyen d'assurer le développement du potentiel humain au sein de l'organisation. Pour ce faire le management des RH dans une organisation doit contribuer entre autre à placer chaque individu au poste qui convient à ses aptitudes et aspirations, à assurer le développement de sa carrière, à améliorer l'ergonomie de travail, à concevoir son évolution au regard des stratégies de l'entreprise et à améliorer son rendement². Le rendement, l'une des grandes missions de la gestion des RH constitue aujourd'hui l'une des difficultés à laquelle sont confrontées nombre d'organisations. La Coopérative Béninoise de Matériel Agricole (COBEMAG) n'échappe pas à constat.

Créée en 1974 par les forgerons et menuisiers de la société des artisans du Borgou (formés avec l'appui du projet FAO/BEN/015/772 sur la fabrication de matériel agricole à tractation bovine), la COBEMAG dispose d'un nombre non négligeable de RH dont la gestion, en effet, ne met pas en exergue les performances. Cependant, la performance d'une entreprise dépend de celle de ses ressources humaines. L'amélioration de la performance de la COBEMAG se révèle donc être tributaire du rendement de son personnel.

¹ Ursulle MEHISSOU (2007) ; Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME ; UAC/ENAM cycle II.

² Le rendement apparaît comme ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui. Il signifie également productivité ou performance.

Dans le souci d'examiner les possibilités pour la COBEMAG d'améliorer le rendement de son personnel, en vue de contribuer efficacement à la mécanisation de la production agricole et au développement du Bénin, nous nous proposons d'axer notre étude sur le sujet : « **Conditions d'amélioration du système de gestion du rendement du personnel à la COBEMAG** ».

Pour mener à bien notre étude, nos recherches seront centrées sur deux principaux chapitres :

Dans le chapitre premier, nous poserons les bases de notre étude à travers la restitution des mécanismes de fonctionnement et des observations de stage. Ceci nous conduira au choix de la vision globale de résolution de la problématique.

Dans le chapitre second, nous procéderons dans un premier temps à la fixation des objectifs de recherche, à la formulation des hypothèses de travail, à la présentation de la revue de littérature et de la méthodologie choisie. Dans un second temps, nous procéderons à la présentation et à l'analyse des résultats de la recherche. Enfin nous ferons des propositions de solutions et des recommandations en vue de la mise en place d'un système de gestion optimal du rendement du personnel à la coopérative.

CHAPITRE PREMIER:
DE LA RESTITUTION DES MECANISMES DE
FONCTIONNEMENT AU CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE

1. Cadre physico institutionnel de la recherche

1.1 Coopérative Béninoise de Matériel Agricole (COBEMAG)

Le cadre institutionnel sous entend la Coopérative Béninoise de Matériel Agricole à travers son historique (1.1.1), tandis que le cadre physique représente le Service Administratif et chargé du Personnel (1.1.2).

1.1.1 Historique

Sur l'initiative de la Compagnie Internationale de Développement Rural (CIDR), il est créé le 24 novembre 1965, l'Association des artisans de GAMIA qui allait devenir un an plus tard, le 30 novembre 1966, la Société Coopérative d'Approvisionnement des Artisans de la sous préfecture de Bembéréké.

Cette société était créée sous l'égide de la loi 61-27/PR/MDRAC de 1961, portant statut général de la coopérative et sous décret d'application, le décret 516/PR/MDRAC du 28 décembre 1966 ; elle devrait devenir le 09 novembre 1969, la société des Artisans du Borgou.

A ce niveau, la société regroupait toutes les catégories d'artisans et les activités étaient plutôt orientées vers l'entraide (construction de maison d'habitation) et l'échange des produits entre artisans.

Les choses en étaient là quand vint, en 1972 sur la demande de l'Etat Béninois, le projet FAO/BEN/015/772 relatif au développement de la culture attelée. Ce projet s'intéressera en priorité aux forgerons et aux menuisiers de la société des artisans du Borgou auxquels il a donné une formation pour la fabrication de matériel agricole à traction bovine.

Ce sont ces catégories d'artisans qui devaient, en novembre 1974, créer à Parakou l'actuelle COBEMAG qui rayonne aujourd'hui sur toute l'étendue du territoire national.

1.1.1.1. Missions de la COBEMAG

La COBEMAG a pour missions principales :

- **La production et la distribution de :**
 - * machines et équipements agricoles ;
 - * matériel de transformations céréalières.
- **La construction en :**
 - * génie civil ;
 - * Infrastructures de conservation de produits agricoles ;
 - * menuiserie bois ;
 - * construction métallique ;
 - * chaudronnerie ;
 - * silos de stockage des produits vivriers et autres.
- **La maintenance et la réparation de :**
 - * matériels agricoles ;
 - * pompes à motricité humaine ;
 - * matériels avicoles ;
 - * matériels piscicoles.
- **La fourniture à ses membres des moyens nécessaires pour rentabiliser leurs ateliers individuels ou collectifs.**
- **L'approvisionnement de ses membres en matières premières de qualité, machines et outillages appropriés.**

1.1.1.2 Organisation et fonctionnement

Le fonctionnement de la Coopérative Béninoise de Matériel Agricole est assuré par les organes que sont : l'Assemblée générale (AG), le Conseil d'administration (CA), le Conseil de Surveillance (CS) et la Direction Exécutive (DE).

➤ L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'organe de la COBEMAG composée de l'ensemble des coopérateurs de la coopérative. Ses décisions sont souveraines et s'imposent à tous

les membres de la coopérative. Elle est convoquée par le Conseil d'Administration et dirigée par le bureau du conseil. Ses attributions sont les suivantes :

- définir les objectifs et stratégies de développement de la COBEMAG ;
- se prononcer définitivement sur les admissions ou retraits d'un coopérateur à la COBEMAG ;
- se prononcer définitivement sur les rapports d'exercice du CA et du CS et / ou des commissaires aux comptes externes et / ou d'un cabinet d'expertise commis par la dernière Assemblée Générale ;
- examiner, approuver et ratifier les comptes ;
- voter le budget de l'exercice à venir ; approuver les propositions du CA sur la répartition des excédents d'exercice ;
- décider, si elle le juge nécessaire, de créer des commissions ou comités fonctionnels, consultants ou ad' hoc pour le fonctionnement efficace de la coopérative et le développement de la participation des membres aux activités de l'organisation (leurs compositions et durées ainsi que leurs fonctions spécifiques sont fixées dans le règlement intérieur) ;
- se prononcer sur les modifications du règlement intérieur de la COBEMAG ;
- délibérer sur toutes les autres questions figurant à l'ordre du jour.

➤ **Le Conseil d'Administration**

La COBEMAG est administrée par un Conseil d'Administration composé de treize (13) membres élus par l'Assemblée Générale pour un mandat de trois (03) ans renouvelable une seule fois.

Le Conseil d'Administration désigne en son sein un président, un vice-président, un secrétaire et un trésorier qui en constituent le bureau. Les neuf autres membres sont des administrateurs. Le Conseil d'Administration a les pouvoirs les plus étendus pour gérer le sociétariat de la coopérative. Il a notamment les attributions suivantes :

- se prononcer sur l'admission ou le retrait d'un coopérateur sous réserve de recours à l'Assemblée Générale ;

- appliquer et faire respecter la politique générale de gestion, les statuts, le règlement intérieur, les orientations de l'Assemblée Générale de la COBEMAG, ainsi que ses propres décisions ;
- soumettre le programme d'activités et le budget prévisionnel de la COBEMAG à l'Assemblée Générale ;
- soumettre le rapport et les comptes annuels de la COBEMAG ;
- rendre compte des résultats de fin d'exercice et du niveau d'exécution des objectifs à l'Assemblée Générale de la COBEMAG ;
- nommer, selon les nécessités de services et pour un mandat précis, un directeur à qui il délègue certains de ses pouvoirs ;
- représenter la COBEMAG à l'extérieur notamment en justice, devant les partenaires au développement intérieur et extérieur de la COBEMAG, l'Etat Béninois et autres ;
- autoriser les emprunts, constituer les hypothèques ou donner en nantissement des fonds de commerce dont il rendra compte à L'Assemblée Générale de la COBEMAG ;
- œuvrer en général au bon fonctionnement de tout le réseau de la COBEMAG notamment la circulation de l'information, la formation, l'approvisionnement en matière première de qualité, la caution du crédit et l'animation sociale de tous les coopérateurs individuels et collectifs de la COBEMAG ;
- entreprendre toutes autres activités entrant dans les objectifs de la COBEMAG.

➤ **Le Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale élit en son sein un Conseil de Surveillance de trois (03) membres pour un mandat de trois ans (03) renouvelable une seule fois.

Le Conseil Supérieur est l'organe de contrôle permanent et de sauvegarde des intérêts de la COBEMAG. Le Conseil élit en son sein un président, un vice-président et un secrétaire qui en constituent le bureau. Les attributions du Conseil sont les suivantes :

- procéder régulièrement, et, indépendamment du contrôle exécuté par un audit externe ou des commissaires aux comptes, au contrôle de l'état des finances, des biens et des documents comptables de la COBEMAG ;
- intervenir pour régler les litiges entre les membres et les administrateurs de la COBEMAG ;
- présenter un rapport d'activités à l'Assemblée Générale sur la base de ses propres constats et du rapport du Conseil d'Administration ;
- proposer au Conseil d'Administration des améliorations susceptibles d'accroître la rentabilité et l'efficacité de la COBEMAG ;
- se prononcer sur les rapports de révision ou d'audit externe et ceux des inspections ;
- adresser un rapport à l'Assemblée Générale de la COBEMAG dans lequel seront relevées les irrégularités et inexactitudes constatées sur l'exercice.

➤ **La Direction Exécutive**

La Direction Exécutive assure la gestion courante de la COBEMAG. Elle est subdivisée en plusieurs services :

- **le Service Technique** : Sous l'autorité du directeur, il assure : la planification des travaux à exécuter, la distribution des tâches, la finalisation des devis, le suivi de l'exécution des tâches de l'usine et des mouvements du magasin central ; la gestion du parc machine et le contrôle de la qualité de la fabrication.
- **Le service commercial et marketing** : Sous l'autorité du directeur, le service commercial et marketing coordonne les activités d'approvisionnement du magasin et de l'usine en matières premières, recherche les marchés pour la commercialisation des produits finis, organise la participation aux foires et expositions, tient les statistiques de ventes, organise la publicité et la promotion, définit la politique des prix réalisés et organise le service après vente au bénéfice des clients.

- **Le Service Comptable et Financier** : Sous l'autorité du directeur, ce service a pour mission de : effectuer le contrôle de la gestion de l'entreprise, gérer la trésorerie, viser les documents financiers et comptables, suivre et contrôler les documents comptables périodiques, préparer et collecter différentes informations dans le cadre de l'établissement de synthèse.

Outre ces trois services il existe un quatrième qui est le service administratif et chargé du personnel où nous avons effectué notre stage.

1.1.2 Le Service Administratif et chargé du Personnel

La COBEMAG a été créée en 1974. Depuis lors elle n'a procédé qu'à l'administration de son personnel. La gestion des ressources humaines a commencé en juin 2009 avec la création du Service Administratif et chargé du Personnel.

Le personnel de cette structure était géré par le service de l'administration financière (actuel service comptable et financier) qui, à son tour avait délégué ce pouvoir à la caissière.

En outre, la gestion des ressources humaines s'est limitée à l'Administration du personnel. Ainsi, le service de l'administration financière avait pour missions :

- la coordination des activités du secrétariat administratif ;
- le règlement des problèmes du personnel et la gestion de ses avantages ;
- la coordination des activités de formation coopérative et technique organisée au niveau des sections et de l'usine centrale ;
- la coordination des activités des chauffeurs et donc du parc automobile ;
- le visa de divers documents relatifs à l'administration, au parc automobile et au personnel.

Ce sont ces missions qui sont aujourd'hui confiées à l'actuel service de l'administration et chargé du personnel. Ces missions sont à notre avis liées juste à la coordination des activités de la COBEMAG et non à la gestion des Ressources Humaines et ne favorisent pas la gestion du rendement.

1.2- Etat des lieux de base

Il se fera à travers la restitution des observations de stage (1) puis leur inventaire (2).

1.2.1- Restitution des observations de stage

La COBEMAG est une coopérative privée dont le capital social varie³ ; ses ressources financières proviennent entre autres :

- des emprunts faits auprès des banques et institutions financières ;
- de la part sociale des coopérateurs qui est de 5 000 f CFA par coopérateur ;
- de la commercialisation de ses produits⁴.

La COBEMAG est formée d'un sociétariat de 800 membres actifs environ répartis par section sur l'étendue du territoire. Son capital peut être augmenté par adhésion de nouveaux membres, ou réduit au prorata du sociétariat par suite de démission, exclusion, interdiction, faillite et déconfiture d'un ou de plusieurs de ses membres.

La COBEMAG représente un label pour les producteurs agricoles du Bénin. Elle incarne bien sa devise qui est le leader du matériel agricole. Elle joue un rôle non négligeable dans le développement du Bénin en contribuant à l'amélioration des procédés de production et par conséquent, à l'amélioration du rendement des producteurs.

Dans sa dynamique de combler l'attente de la clientèle, la COBEMAG a développé des stratégies d'efficacité, ce qui lui a valu plusieurs distinctions notamment :

- le trophée AFRICA AWARD à Paris en 1991
- le trophée GOLD STARD FOR QUALITY à Genève en 2000
- le trophée International Europe à la Qualité (New Millénium Award) à Madrid en 2008.

La COBEMAG, comme toute coopérative, est fondée sur le volontariat et ouverte à toutes les personnes aptes à utiliser ses services et déterminées à prendre leurs

³ Le capital social de la COBEMAG est variable. Il peut être augmenté par l'adhésion de nouveaux membres, la souscription et la libération par d'anciens membres, de nouvelles parts sociales. Il peut être réduit par suite de la démission, de l'exclusion, de l'interdiction, de la faillite, de la déconfiture d'un ou de plusieurs de ses membres. (art 7 du statut de la COBEMAG)

⁴ En fin d'exerce, la plus value est dégagée dont une part est destinée à l'augmentation du capital social.

responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion

→ Etat des lieux sur le recrutement

Le directeur est autorisé par le Conseil d'administration à embaucher le personnel nécessaire pour assurer les activités courantes ou occasionnelles de la société. De 1999 à 2007, la COBEMAG a suspendu le recrutement du personnel du fait des difficultés qu'elle a connues. Ce qui fait que *le personnel est vieillissant*. 25 salariés ont entre 40 et 60 ans. (Voir tableaux ci-dessous).

Ainsi la situation actuelle se présente comme suit :

Tableau n°1 Âge du personnel

Tranche d'âge	Effectif
[20 ; 30[03
[30 ; 40[16
[40 ; 50[13
[50 ; 60 [12
Total	44

Tableau n°2 Ancienneté du personnel

Ancienneté	Effectif
[0 ; 10[20
[10 ; 20 [09
[20 ; 30[16
Total	45

Source : résultat de l'enquête (sept. 2009)

Source : résultat de l'enquête (sept. 2009)

C'est pourquoi l'équipe de direction actuelle, en vue de rendre plus dynamique les services, a décidé avec la collaboration du Conseil d'Administration, de procéder à un recrutement progressif du personnel.

Le recrutement est selon Sékiou LAKHADAR : « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant »⁵.

Pour Jean-Pierre CITEAU (1998 p. 83), le recrutement recouvre un « ensemble

⁵ S. LAKHADAR cité par Prisca MAHUSSI dans son mémoire : Contribution à l'amélioration du système de recrutement à Bénin Télécom SA

d'opérations qui s'articulent autour de trois principales phases : identification et spécification du besoin, campagnes de recrutement et procédures de sélection et intégration dans le poste. »⁶

C'est la mise en œuvre de ces actions qui fait que l'on remarque aujourd'hui *une jeunesse apparente du personnel de la COBEMAG*. 19 salariés ont entre 20 et 40 ans. Mais *aucune politique conséquente n'est élaborée*. Malgré ces efforts, le personnel vieillissant est dominant.

→ **Etat des lieux sur la gestion des effectifs**

Tableau n°3 : Répartition du personnel par service et par catégorie socio professionnelle

Services	Catégories socio professionnelles				
	Exécution	Maîtrise	Cadre	Stagiaires	Total
Direction	15	01	07	02	25
Usine	20	02	00	15	37
Total	35	03	07	17	62

Source : résultat de l'enquête (sept. 2009)

La COBEMAG emploie aujourd'hui 45 salariés et 17 stagiaires répartis comme l'indique le tableau ci-dessus. Mais cet effectif n'est toujours pas suffisant pour la réalisation des tâches à la COBEMAG.

De l'analyse de ce tableau, nous pouvons affirmer que la COBEMAG *ne dispose pas d'assez d'agents intermédiaires* pour la réalisation de ses activités. Les cadres sont tenus d'exécuter les tâches des agents intermédiaires (agents de maîtrise).

Par ailleurs pour régler le problème de sous-effectif et résorber un temps soit peu ses conséquences, la COBEMAG fait appel aux coopérateurs ayant une compétence requise et qui ne font pas partie de l'effectif employé dans la maison (agents occasionnels). Ils viennent en appui à ceux-ci et deviennent ainsi des « **employeurs -**

⁶ J. P. CITEAU : Gestion des ressources Humaines, édition Colin 2002 ; 260 pages

employés ». Ils sont rémunérés à la pièce. Par ailleurs la COBEMAG fait également recours dans le cadre des travaux administratifs, aux différents stagiaires. Les agents occasionnels et les stagiaires (bénévoles) exercent le même travail que les agents de la COBEMAG, avec des niveaux de qualifications différents selon la catégorie. Le constat s'impose que *les agents occasionnels et stagiaires participent à la résolution du problème de sous-effectif*.

La gestion de ces effectifs est manuelle. En outre, *la non élaboration d'une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)*, orientée vers l'accomplissement de la mission et des objectifs de la COBEMAG, et répondant à la nécessaire prise en compte des ressources humaines dans la réflexion stratégique et le traitement par anticipation des difficultés rend pénible la maîtrise des effectifs.

→ Etat des lieux sur la gestion des carrières

La carrière est l'évolution professionnelle d'un agent depuis son engagement jusqu'à son admission à la retraite.

Elle s'exprime dans une entreprise par une succession d'affectations. Selon Jean-Marie PERETTI (2005), la gestion de la carrière inclut « le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »⁷,

Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. A la COBEMAG, comme nous l'avons annoncé dans l'historique, la gestion des ressources humaines et de leur carrière est considérée comme une tâche faisant partie des activités de la caissière⁸. De ce fait, cette gestion devient difficile ou quasi-impossible car celle-ci ne peut suivre que le personnel qui se trouve directement sous sa responsabilité. Ainsi la carrière des autres agents de la structure ne peut être suivie surtout celle de ses supérieurs hiérarchiques.

Nous avons également constaté que *la gestion du personnel se fait grâce à des outils* tels que le tableau synoptique, le registre du personnel, les dossiers individuels.

⁷ J-M. PERETTI (2005) : Gestion des Ressources humaines 9^{ème} édité Paris Vuibert

⁸ La caissière, titulaire d'un BEPC et d'un DAP est classée dans la catégorie 6è – 5 et placée sous l'autorité du chef service administratif et financier.

Ces outils permettent de conserver les renseignements sur le personnel et de suivre ses mouvements. Toutefois, ils ne permettent pas de connaître les caractéristiques du personnel et de suivre son évolution ni ses compétences. Par ailleurs La COBEMAG ne dispose pas de pyramide des âges, des anciennetés et des courbes d'évolution des effectifs.

De même les décisions concernant les carrières des travailleurs ne font pas l'objet d'une planification. Ce qui explique *l'inexistence d'un plan de carrière du personnel*. L'avancement dans les différents échelons est automatique tous les 03 ans, et ne permet pas une forte adhésion du personnel aux objectifs de la COBEMAG. *Cette politique d'avancement ne favorise pas une forte motivation du personnel*. Le personnel n'a pas besoin de prouver ses qualités et ses capacités avant de bénéficier d'un avancement ou d'une promotion.

→ Etat des lieux sur la gestion de la formation

La COBEMAG est à la fois un centre de fabrication de matériel agricole et de formation.

La formation est l'action de former, d'instruire, d'inculquer à quelqu'un une connaissance, un savoir. Pour Jean-Marie PERETTI, la formation est « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes ».⁹. Pour bien conduire les actions de formation, l'organisation doit disposer d'une politique et d'un plan de formation.

Dans le domaine de la formation, à la COBEMAG, on note précisément que le cadre organique qui devrait tracer les grandes lignes d'une politique de formation, n'existe pas. La COBEMAG ne dispose pas d'un plan de formation. On note à ce niveau *l'absence de cadre organique formel de la gestion de la formation*.

⁹ Jean-Marie PERETTI ; Gestion des Ressources humaines ; 9^{ème} édit Paris Vuibert pp 191 - 2005

→ **Etat des lieux sur le management**

Le management des Ressources Humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une administration, association ou entreprise. Elle se divise en deux grandes parties : l'administration du personnel et la gestion au sens large.

Il nous a été donné de constater à la COBEMAG, comme dans la plupart des services en République du Bénin, que la gestion des ressources humaines se réduit à l'Administration du personnel. Le manuel de procédure qui est un outil indispensable à une bonne gestion existe. Mais il est suranné et n'a pas été actualisé jusqu'à ce jour. Le personnel travaille donc sans repères. On note alors comme insuffisance *la désuétude du manuel de procédure.*

→ **Etat des lieux sur la gestion du rendement**

Nous ferons l'état des lieux sur la gestion du rendement de la COBEMAG à travers les 05 étapes que comporte le cycle de gestion du rendement. (Voir annexe 1)

• **Définition et clarification des responsabilités**

La définition des responsabilités est l'entente claire entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé. La clarification des responsabilités, quant à elle permet de préciser le contenu de chacune des responsabilités du supervisé. Elle exige une démarche qui n'est pas la même selon qu'il s'agit d'un employé déjà au poste dans le service ou d'un nouvel employé.

A la COBEMAG, nous avons constaté que la plupart des agents ont des responsabilités préalablement définies sans avoir participé à cette définition. Elles sont consignées dans le document intitulé « je connais mon rôle ». Cette fiche est mise à la disposition de chaque agent et ne renseigne pas sur les missions et les responsabilités du

titulaire du poste et aucun entretien n'est fait pour lui clarifier ses responsabilités. Nous notons à ce propos une *mauvaise définition et clarification des responsabilités*.

- **Fixation des objectifs**

Un objectif est un énoncé de résultat désiré dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.

Pour pouvoir travailler efficacement, chaque agent doit savoir ce qu'on attend de lui, c'est-à-dire les objectifs qui vont guider son action. Nos observations à la COBEMAG (Administration et usine) nous ont permis de constater que bon nombre d'agents méconnaissent concrètement ce qui est attendu d'eux par leurs responsables hiérarchiques. Les objectifs leur sont fixés de façon unilatérale ; ce qui fait qu'il n'y a souvent pas congruence entre les différents acteurs de la production. La conclusion qu'on peut tirer est *la mauvaise fixation des objectifs*.

- **Elaboration du plan d'action**

Le plan d'action, c'est l'élaboration de moyens réalistes articulés entre eux et programmés dans le temps en vue de réaliser un objectif. Il est assorti d'un processus régulier de suivi et de rétroaction afin de discuter des progrès réalisés à l'égard des objectifs consignés dans le plan. En ce qui concerne l'organisation du travail à la COBEMAG, c'est le chef service technique qui a la responsabilité de planifier toutes les actions de l'usine. N'ayant pas participé à cette planification, les agents travaillent sans une programmation réelle des différentes tâches à exécuter pour la réalisation des objectifs fixés. Car la majorité de ces agents n'arrive pas à s'approprier ce plan. A ce niveau, nous notons une *mauvaise élaboration du plan d'action* bien que le service soit chargé de planifier les activités et de suivre leur exécution.

- **Suivi et feed-back**

Le suivi et le feed-back consistent en la vérification ou au contrôle de l'avancement des activités du plan d'action. Concernant ce volet, les agents de la COBEMAG ne bénéficient pas toujours dans l'accomplissement de leurs tâches, de la

part de l'encadrement du suivi et du coaching. Cela dénote à notre avis d'**une irrégularité dans le suivi et le feed-back.**

- **Evaluation**

L'évaluation en fin de cycle de gestion consiste à juger la réalisation des objectifs convenus et à identifier les besoins pour le prochain cycle.

S'agissant de l'évaluation, la COBAMAG procède à l'évaluation de la production et non à l'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs. Car à la fin du cycle de production (de la réalisation du matériel à la livraison), les agents se réunissent pour déterminer leur résultat (bénéfice) cette situation témoigne d'un **manque d'évaluation de la contribution des agents dans la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG.**

→ **Etat des lieux sur les conditions de travail**

Que ce soit au Service Administratif et chargé du Personnel, ou dans les autres services, nous avons constaté que les agents travaillent la plupart du temps sans ordinateur, ce qui a une incidence sur le rendement des employés.

Cependant un effort appréciable a été noté en ce qui concerne **la climatisation et /ou l'aération du cadre de travail.**

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines de la COBEMAG continue de se faire manuellement, alors que le volume de travail et les statistiques ne font que croître de jour en jour. **L'absence de l'ordinateur et plus précisément de logiciels de GRH** oblige le C/SAP à revenir inlassablement sur les mêmes tâches, ce qui retarde parfois les prises de décisions.

La COBEMAG dispose d'une infirmerie depuis 2007. Elle a pu s'imposer comme centre de premier secours en matière de soins de santé, de suivi des malades chroniques et de premiers soins. De ce fait elle réduit de façon sensible le taux d'absentéisme pour raison de santé, et permet un meilleur contrôle des certificats médicaux délivrés aux agents de la COBEMAG à travers la réduction des congés maladies fantaisistes. **La présence de l'infirmerie dans les locaux de la COBEMAG**

est un véritable atout dans la gestion des ressources humaines en ce sens qu'elle permet de maintenir les agents à leur poste et de lutter contre l'absentéisme pour raison de maladie.

1.2.2- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

➤ Inventaire des forces : atouts et opportunités

- jeunesse du personnel de la COBEMAG ;
- importance du rôle moteur que joue la COBEMAG dans le développement du Bénin ;
- participation des agents occasionnels et bénévoles à la résolution du problème de sous-effectif à la COBEMAG ;
- essai de description de poste ;
- évaluation de la production ;
- existence de quelques outils de gestion du personnel ;
- appréciation du rendement du personnel ;
- la climatisation et /ou l'aération du cadre de travail ;
- la présence de l'infirmerie dans les locaux de la COBEMAG.

➤ Inventaire des problèmes : faiblesses et menaces

- absence de politique de recrutement ;
- gestion manuelle des effectifs ;
- absence de politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
- absence de plan de carrière ;
- désuétude de manuel de procédure ;
- mauvaise définition et clarification des responsabilités ;
- mauvaise fixation des objectifs ;
- plan d'action mal élaboré ;
- manque de suivi et de feed-back ;
- manque d'évaluation de la contribution des agents aux objectifs de la COBEMAG ;

- insuffisance des ordinateurs ;
- faible motivation du personnel ;
- insuffisance des agents intermédiaires ;
- Vieillessement du personnel.

2. Ciblage de la problématique de l'étude

La présente section sera consacrée d'abord au choix de la problématique et à la justification du sujet et ensuite à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique.

2.1. Choix de la problématique et justification du sujet

Avant de choisir une problématique, pour notre étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage. Cela reviendrait à procéder en premier lieu, au regroupement des problèmes par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles et ensuite choisir au nombre de ces problématiques une, pour notre étude et procéder à la justification du sujet.

2.1.1 Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Le regroupement des problèmes se fera à travers le tableau ci-après présenté.

Tableau n°4 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème général	problématiques
01	Gestion des carrières et des effectifs	- Gestion manuelle des carrières - Gestion manuelle des effectifs	Gestion des carrières et des effectifs peu performante	Problématique d'une gestion performante des carrières et des effectifs
02	Gestion du rendement	- Mauvaise définition et clarification des responsabilités - Mauvaise fixation des objectifs - Mauvaise élaboration du plan d'action - Manque de suivi et de feed-back - Manque d'évaluation de la contribution des agents	Gestion non optimale du rendement du personnel	Problématique de l'amélioration du système de gestion du rendement
03	Gestion de la formation	- Absence de cadre organique formel de la gestion de la formation - Manque de plan de formation	Mauvaise gestion de la formation	Problématique d'une meilleure pratique de gestion de la formation
04	Condition de travail	- Insuffisance des ordinateurs - Absence de logiciel de GRH	Condition non optimale de travail	Problématique de l'optimisation des conditions de travail
05	Management à la COBEMAG	- Manuel de procédure désuet - Absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Faiblesse managériale à la COBEMAG	Problématique de renforcement de la politique managériale à la COBEMAG
06	Motivation du personnel	- Faible motivation du personnel	Faiblesse de la motivation	Problématique de la motivation du personnel

Source : Résultat de l'étude des lieux, oct. 2009

Les problèmes étant identifiés et regroupés par centre d'intérêt, les problématiques possibles dégagées, il nous faut à présent procéder aux choix de la problématique de notre étude et de la justifier.

2.1.2- Identification de la problématique et formulation du sujet

Nous procéderons au choix de notre problématique, non seulement en tenant compte de nos acquis en matière de gestion du rendement ou de la performance, de GPEC, de formation et développement des ressources humaines, mais surtout des besoins et défis actuels de la COBEMAG.

Pour ce faire nous avons ciblé six problématiques qui ont un point d'ancrage solide avec la gestion des ressources humaines et auxquelles les autorités de la COBEMAG devront apporter des solutions idoines. Il s'agit notamment de :

- la problématique d'une gestion performante des carrières et des effectifs ;
- la problématique de l'amélioration du système de gestion du rendement ;
- la Problématique d'une meilleure pratique de gestion de la formation et du développement des ressources humaines ;
- la problématique de l'optimisation des conditions de travail ;
- la problématique de la motivation du personnel ;
- et la problématique du renforcement de la politique managériale.

Ne pouvant régler, dans le cadre de cette étude, l'ensemble des problématiques dégagées, nous avons choisi celle qui semble la plus déterminante, et dont la résolution contribuera, par effet d'entraînement, à l'essor de la COBEMAG. Il s'agit de la problématique de l'amélioration du système de gestion du rendement des ressources humaines à la COBEMAG.

C'est donc dans le souci d'avoir un personnel continuellement au travail, qui sache aligner ses priorités sur celles de l'organisation, travailler avec qualité, valeur

ajoutée et coopération, et qui soit réellement attaché à la mission et aux valeurs de la COBEMAG, que nous proposons de mener la présente étude sur les « **Conditions d'amélioration du système de gestion du rendement à la COBEMAG** ».

Rappelons que le problème général lié à cette problématique est la gestion non optimale du rendement des ressources humaines à la COBEMAG, les problèmes spécifiques se déclinant en termes de :

- mauvaise définition et de clarification des responsabilités
(Problème spécifique 1) ;
- mauvaise fixation des objectifs (Problème spécifique 2) ;
- mauvaise élaboration de plan d'action (Problème spécifique 3) ;
- manque de suivi et de feed-back (Problème spécifique 4) ;
- manque d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs de la COBEMAG (Problème spécifique 5).

En effet, la gestion du rendement étant un processus permanent où le gestionnaire / superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs du travail de l'employé et de sa contribution globale à l'organisation, nous nous sommes rendue compte que ce volet très important de la gestion des ressources humaines connaît de sérieuses faiblesses et mérite qu'on y réfléchisse à travers une étude. Ainsi, en choisissant de réfléchir sur l'amélioration du système de gestion du rendement du personnel à la COBEMAG, nous avons voulu mettre à la disposition de la hiérarchie des outils techniques de gestion et d'évaluation du rendement.

Il sied à présent de spécifier cette problématique et d'aborder la vision globale de sa résolution.

2.2- Spécification de la problématique retenue et vision globale de résolution

2.2.1- Spécification de la problématique de l'Etude

L'étude sur les conditions d'amélioration du système de gestion du rendement à la COBEMAG ne manque pas d'intérêt. En effet la COBEMAG joue un rôle moteur dans l'amélioration de la production agricole des producteurs du Bénin dont l'agriculture constitue le moteur de son développement. Nul n'ignore également la corrélation qui existe entre le rendement et la survie d'une organisation. Elle ne pourra jouer pleinement son rôle que lorsque les agents qui l'animent cesseront d'être considérés comme de simples exécutants mais plutôt comme de véritables acteurs. Nous pensons qu'ils doivent être impliqués dans les décisions managériales de la coopérative. Cette implication passe nécessairement par la gestion du rendement, en terme :

- de participation effective à la définition, à la clarification des responsabilités, à la détermination des objectifs les concernant et à l'élaboration des plans d'actions qu'ils sont en dernier ressort appelés à exécuter (première étape du cycle) ;
- de suivi et de coaching et de feed-back de l'encadrement (deuxième étape);
- d'évaluation du rendement (dernière étape du cycle).

Cela pourrait nous conduire à garder les problèmes spécifiques que nous avons dégagés.

Toutefois, les problèmes spécifiques : Mauvaise définition et clarification des responsabilités (Problème spécifique 1) ; mauvaise fixation des objectifs (Problème spécifique 2) et mauvaise élaboration du plan d'action (Problème spécifique 3) peuvent être englobés dans ce qu'il convient d'appeler la mauvaise planification du rendement.

Par ailleurs, l'évaluation globale du rendement du personnel reposant sur l'ensemble des évaluations d'étapes c'est-à-dire des suivis réguliers et des feedbacks périodiques au cours du cycle de gestion, il est évident qu'une bonne évaluation en fin de cycle suppose que l'évaluateur connaisse correctement les points forts et faibles de son

collaborateur (l'agent à évaluer). Il ne pourra voir cette connaissance que lorsque l'évaluation a lieu tout au long du processus.

En conséquence, le problème de défaut de suivi et de rétroaction peut trouver solution par la résolution du problème spécifique de l'absence d'évaluation et donc ne mériterait plus qu'on s'y attarde spécifiquement.

Ainsi, Les cinq problèmes spécifiques identifiés ci-dessus, peuvent se résumer principalement en deux, l'outil de sélection utilisé pour faire ce choix étant le degré de complexité desdits problèmes spécifiques. Il s'agit de :

- la mauvaise planification du rendement à la COBEMAG ;
- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux.

La résolution de ces deux problèmes spécifiques qui sont des manifestations du problème général relatif à l'évaluation non optimale des ressources humaines à la COBEMAG, nous paraît indispensable pour la résolution globale de la problématique retenue.

2.2.2- Vision globale de résolution de la problématique

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par conséquent le problème général identifié. La finalité de toute organisation est l'accroissement de la productivité ; la réalisation de cet objectif est subordonnée à une organisation méthodique du travail, à une répartition claire et nette des activités et aux tâches devant y concourir.

La résolution du problème retenu pour cette étude nous projette alors dans l'univers de la théorie générale de la gestion du rendement des ressources humaines qui sera présentée sous ses deux principales facettes au regard des deux problèmes spécifiques retenus.

Du problème spécifique N°1 relatif à la **mauvaise planification du rendement à la COBEMAG** : il faut retenir que la COBEMAG, à l'instar de ses concurrents, compte sur ses RH qui y jouent un rôle très important. Elles en sont non seulement l'organisatrice mais aussi le symbole car son fonctionnement et sa compétitivité dépendent d'elles. Elle doit alors emprunter à ces entreprises les outils de gestion dont celui de la gestion du rendement et par conséquent de la planification du rendement des agents. Nous pouvons rappeler que cette planification requiert la définition des responsabilités aux agents, la fixation des objectifs par rapport à chacune de ces responsabilités et l'élaboration de plan d'action nécessaire à l'atteinte desdits objectifs.

Il s'agit là d'une phase capitale dans la gestion du rendement d'autant plus qu'on ne peut rien obtenir de quelqu'un s'il ignore ce qu'on attend de lui. Il faut en effet, qu'ensemble avec lui, des objectifs lui soient fixés par rapport à ses responsabilités et qu'ensemble également, soit élaboré un plan d'action qu'il est appelé à mettre en œuvre en vue de l'atteinte des objectifs. Cette planification doit être également faite non seulement sur les articles commandés par les clients mais aussi sur les activités quotidiennes afin d'améliorer la production, faire connaître et accepter les nouveaux produits. Ainsi, la résolution de ce problème fera référence à une **approche basée sur les méthodes d'organisation du travail**.

Quant au problème spécifique n°2 sur **l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux**, il faut souligner que l'évaluation est la boucle finale du cycle de gestion du rendement du personnel. C'est l'étape ultime qui consiste à apprécier la réalisation des objectifs convenus et identifier les besoins pour le prochain cycle. Elle a pour finalité de voir si les objectifs assignés aux agents ont été atteints comme convenus, la manière dont ils l'ont été. A ce niveau donc, s'ils ne l'ont pas été, il faut identifier les causes et recommencer si possible le processus en redéfinissant les objectifs.

Pour résoudre ce problème, nous pensons à **une approche axée sur les méthodes d'appréciation de la performance ou du rendement des agents**.

La synthèse des approches théoriques identifiées sera faite dans le tableau suivant:

Tableau n°5: Synthèse des approches théoriques par problème

Niveaux d'analyses	Problèmes		Approches théoriques retenues
Général	système de gestion du rendement non optimale		Modèle théorique basé sur les méthodes et outils de gestion du rendement des ressources humaines
Spécifiques	1	Mauvaise planification du rendement	approche basée sur les méthodes d'organisation du travail
	2	Absence d'évaluation de la contribution du personnel à la réalisation des objectifs globaux	une approche axée sur les méthodes d'appréciation de la contribution des agents

Source : Raïssa KPEROU oct. 2009

La vision globale de résolution précédemment spécifiée peut être restituée en dix étapes successives, à savoir:

- fixation des objectifs à atteindre ;
- identification des causes supposées à la base des problèmes spécifiques ;
- formulation des hypothèses de recherche ;
- établissement du Tableau de Bord de l'Etude ;
- revue de littérature et de modèles théoriques d'analyses ;
- choix de l'outil de collecte et de l'outil d'analyse des données ;
- collecte des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE SECOND:
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE A
L'AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION
DU RENDEMENT A LA COBEMAG

1- Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Il s'agira pour nous dans un premier temps de procéder à la fixation des objectifs de notre étude, d'en formuler les hypothèses (1.1), puis dans un second temps de déterminer la démarche méthodologique à suivre (1.2).

1.1 - Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Nous procéderons ici à la fixation des objectifs, à la formulation des hypothèses de recherche et à la revue de littérature.

1.1.1 - Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

La formulation des hypothèses de recherche dépend des objectifs fixés.

1.1.1.1- Fixation des objectifs

Elle se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général, et d'objectifs spécifiques par rapport aux problèmes spécifiques.

- **Objectif général**

L'objectif général visé dans notre étude est l'amélioration du système de gestion du rendement à la COBEMAG.

- **Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques seront formulés à partir des problèmes spécifiques identifiés. Ainsi pour le problème spécifique :

N° 1 : c'est de suggérer les conditions pour améliorer la planification du rendement du personnel à la COBEMAG ;

N° 2 : c'est la mise en place d'un cadre d'évaluation et l'identification des systèmes de mesure de la contribution du personnel de la COBEMAG à la réalisation de ses objectifs globaux.

1.1.1.2 Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Les causes sont relatives essentiellement aux niveaux spécifiques de l'analyse et sont par conséquent basées sur les problèmes spécifiques identifiés. Nous soulignerons cependant que les causes que nous présenterons à cette étape sont celles que nous supposons être à la base des différents problèmes. Elles seront soit confirmées, soit infirmées par nos enquêtes sur le terrain.

- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°1

Dans le souci de résoudre le problème de la mauvaise planification du rendement du personnel de la COBEMAG, nous retiendrons la cause la plus plausible parmi les causes supposées être à la base du problème. Nous avons retenu trois causes possibles à savoir :

- * La désuétude du manuel de procédure ;
- * L'absence d'outils d'organisation du travail ;
- * Le manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement.

La désuétude du manuel de procédure ne paraît pas justifier ce problème car il ne répond plus aux exigences des postes actuels du fait de leur enrichissement il y a quatre ans environ.

L'absence d'outils d'organisation du travail pourrait expliquer ce problème. Car les outils indispensables à la mise en place d'une planification du rendement ne figurent pas dans la boîte à outils de gestion au niveau des différents services de la COBEMAG excepté le document intitulé « je connais mon rôle ». Ce document est conçu à partir des fiches de description des postes prises en compte par le manuel de procédure que nous estimons désuet.

Quant au manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement, nous pensons qu'il est la cause la plus plausible de la mauvaise planification du rendement. Parce que pour pouvoir élaborer des outils de planification du rendement (fiche de définition et de clarification des responsabilités, fiche de fixation des objectifs et

fiche d'élaboration du plan d'action) et les mettre en application, il s'avère indispensable que l'on ait reçu une formation adéquate en la matière.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse N°1 de la manière suivante : **la mauvaise planification du rendement du personnel est due au manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement.**

- Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°2

Le problème spécifique N°2 porte sur l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG. Les causes pouvant lui être attribuées sont les suivantes :

- * la mauvaise fixation des objectifs en amont ;
- * absence d'outils de gestion du rendement ;
- * le manque d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines.

Vouloir expliquer le problème de la non évaluation des ressources humaines par la mauvaise fixation des objectifs en amont n'est pas tout à fait juste. Bien que mal faits, les objectifs sont fixés au personnel. De plus « l'évaluation prend toujours pour repères des objectifs fixés préalablement et par rapport auxquels on pourra juger les résultats obtenus par un employé »¹⁰

Lorsque nous analysons la seconde et la troisième cause, elles expliquent suite à nos observations, la non évaluation du personnel. Car en fin de cycle, aucun document, encore moins aucun critère objectif d'évaluation n'est utilisé pour l'évaluation du personnel.

Nous émettons alors l'hypothèse N°2 comme suit : **L'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG est due au manque d'outils de gestion du rendement et au manque d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines.**

¹⁰ Thierry Arsène CODO : mémoire sur la contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP ; août 2007 ; page 32

La problématique, les problèmes spécifiques, les objectifs poursuivis, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses de travail exposés ; nous procéderons à la construction du tableau de bord de l'étude.

1.1.1.3 Construction du tableau de bord de l'étude

C'est le premier niveau de synthèse des indicateurs spécifiques qui permet de cerner rapidement les informations sur les principaux points de réflexion et actions de recherche menées jusqu'à la formulation de nos hypothèses de recherche. Il est libellé ainsi qu'il suit :

Tableau n°6: TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE : « Conditions d'amélioration du système de gestion du rendement à la COBEMAG »

Niveaux d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général	<u>Problème général</u> Système de gestion du rendement non optimal	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration du système de gestion du rendement à la COBEMAG	<u>Cause générale</u> —	<u>Hypothèse générale</u> —
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique n°1</u> Mauvaise planification du rendement	<u>Objectifs spécifique n°1</u> Suggérer les conditions pour améliorer la planification du rendement du personnel de la COBEMAG	<u>Cause spécifique n°1</u> Le manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La mauvaise planification du rendement du personnel est due au manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement
	<u>Problème spécifique n°2</u> Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG	<u>Objectif spécifique n°2</u> Envisager la mise en place d'un cadre d'évaluation et identifier les systèmes de mesure de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG	<u>Cause spécifique n°2</u> Le manque d'outils de gestion du rendement et d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> L'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG est due au manque d'outils de gestion du rendement et d'outils et de critères d'évaluation des ressources humaines

Source : Raïssa PEROU oct. 2009

1.1.2 Revue de la littérature

Elément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Il s'agira d'exposer les points des connaissances liés au problème général de la gestion non optimale du rendement du personnel à la COBEMAG et aux différents problèmes spécifiques que sont :

- la mauvaise planification du rendement du personnel (problème spécifique n°1) ;
- l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux (problème spécifique n°2)

Aucun travail de recherche antérieur, compte tenu des informations recueillies, n'a été consacré à la gestion du rendement à la COBEMAG. Cependant, la question a été abordée soit théoriquement, soit de manière pratique par rapport à d'autres structures (publiques, privées ou semi publiques). Nous essayerons alors de clarifier dans cette partie les notions suivantes : Rendement ou performance - Evaluation du rendement - Evaluation du potentiel - Gestion du rendement - Objectif.

Rendement ou performance : Le Petit Larousse définit le rendement comme : « le rapport entre le temps que quelqu'un passe à faire un travail, l'effort qu'il fournit et le résultat obtenu » Pour Bernard MARTORY et Daniel CROZET, le rendement est « le rapport entre la production obtenue et le temps consacré à son obtention. »¹¹

En d'autres termes, le rendement est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui en un temps déterminé. Il signifie aussi productivité ou performance. C'est alors la performance que nous retiendrons dans le cadre de notre travail.

La performance est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Pour Benoît NDI ZAMBO, la performance résulte de la somme d'efficacité et d'efficience. Pour lui,

¹¹ B. MARTORY et D. CROZET (2005) Gestion des ressources humaines, pilote social et performances ; Paris edt Dunod 6^e éd 311 pages Cité par U. K. MEHISSOU (2007) dans son mémoire : « contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME »

la performance = efficacité + efficience.

L'évaluation du rendement ou de la performance : L'évaluation, est selon le dictionnaire Robert « l'action d'évaluer, de porter un jugement de valeur ». En gestion des ressources humaines, l'évaluation est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation. « Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon à ce que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué »¹². Et pour Jean-Marie PERETTI, elle permet de « mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution »¹³ En somme, l'évaluation permet à l'employé et au superviseur d'échanger, de faire le bilan de l'année et de prendre des décisions qui s'imposent.

Par ailleurs, en dehors des méthodes traditionnelles d'évaluation des ressources humaines, il existe deux méthodes modernes d'évaluation. Il s'agit de :

- L'évaluation informelle qui s'effectue au jour le jour sans méthodes ni critères. Elle est la plus répandue ;
- L'évaluation formelle qui est plus synthétique et plus structurée. Elle fait appel à des méthodes et soumet l'évaluation à des règles.

Au fil des ans, les méthodes d'évaluation ont évolué passant de l'évaluation annuelle du rendement à un processus permanent de gestion du rendement.

Evaluation du potentiel : L'évaluation du potentiel consiste à favoriser le développement personnel de chaque employé de façon qu'il atteigne une performance plus élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de son expérience et de ses aspirations de carrière. Elle vise de ce point de vue, à motiver les employés, à justifier les promotions, les mutations et les augmentations de salaire et à stimuler le développement organisationnel en orientant les employés à fort potentiel vers des postes plus élevés, de sorte à leur donner plus de chance et de compétence à assumer des

¹² Talents Plus : Evaluation des compétences et performances, citée par U. MEHISSOU

¹³ J-M. PERETTI (2005) ; Gestion des Ressources humaines ; 9^{ème} édit Paris Vuibert

responsabilités dans le futur.

Gestion du rendement : La gestion du rendement ou de la performance est un processus permanent où le superviseur et l'employé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail de l'employé et sa contribution globale à l'organisation. C'est donc un ensemble de techniques et d'outils qui permettent de déterminer ce que l'employé apporte dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La première étape de la gestion du rendement est l'établissement d'un plan de travail en vue de préciser à l'employé ce qu'il doit accomplir et comment il doit accomplir. Ce plan est assorti d'un processus régulier de suivi et de rétroaction afin de discuter des progrès réalisés par rapport aux objectifs préalablement fixés dans le plan.

La seconde étape de la gestion est l'évaluation. A la fin du cycle de gestion, le superviseur et l'employé se réunissent pour faire le bilan des réalisations et des défis de l'année écoulée.

Objectif : Un objectif est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée. C'est également « un résultat à venir que les personnes et les groupes souhaitent et qu'ils s'attachent à atteindre »¹⁴

Fixer un objectif à un collaborateur c'est lui donner un repère, car le management sans objectifs clairs est irréaliste. Qu'évalue t-on en l'absence d'objectifs? C'est ce qu'affirme Roger MONIE en disant que « si l'on fixe à l'avance un objectif à chaque activité, il sera facile de mesurer les écarts lorsque le terme sera atteint »¹⁵. Ce qui est possible lorsque :

- le produit de l'activité de chaque personne est quantifiable ;
- l'entreprise a une politique de direction par objectifs.

Par ailleurs, les objectifs doivent être formulés conformément aux critères SMART (Spécifique – Mesurable – Atteignable – Réalisable et Temporel).

¹⁴ D.HELLRIEGEL (2006) ; Management des organisations 2^{ème} éd p. 206.

¹⁵ R. MONIE (1986) : De l'évaluation du personnel au bilan annuel ; les éditions d'organisation , Paris page 47

Les clarifications faites, abordons à présent les contributions antérieures par rapport au problème en voie de résolution. Cet exercice se fera en prenant pour repères les thèmes retenus au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, deux approches précises ont été définies par rapport aux différents problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

- approche basée sur les méthodes d'organisation du travail (problème spécifique n°1)
- approche basée sur les méthodes d'appréciation de la contribution des agents (problèmes spécifiques n°2)

Les contributions antérieures liées au problème général sont relatives à la théorie générale de la gestion du rendement. Une synthèse a été faite à ce propos plus haut. Nous exposerons en conséquence, les contributions relatives aux problèmes spécifiques retenus.

1.1.2.1 - Exposé des contributions antérieures relatives au problème de la mauvaise planification du rendement

Nous développerons à travers cette thématique les théories qui énoncent les techniques de planification du rendement.

L'accroissement de la productivité est la raison d'être de toute organisation. Pour parvenir à ce résultat, il faudra que l'organisation développe une politique qui lui permette d'optimiser ses ressources humaines. Les dirigeants d'organisation doivent « considérer leurs ressources humaines comme les troupes d'une armée qui va en guerre pour la conquête de la performance ». ¹⁶En conséquence, elles doivent être mobilisées autour des objectifs précis et clairs dans la définition desquels elles auraient été

¹⁶A. VLOGOZIN (2002), cité par Thierry Arsène CODO dans son mémoire : Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du MESFP

impliquées.

Par ailleurs les dirigeants ou les supérieurs hiérarchiques doivent susciter en leurs RH, la volonté d'atteindre ces objectifs et mettre à leur disposition les moyens dont elles auraient besoin pour leur atteinte. Pour obtenir des résultats probants, les responsables des RH doivent planifier le travail.

La planification du rendement suppose : « la définition et la clarification des responsabilités (à travers la description des postes), la fixation des objectifs et l'élaboration du plan d'action ».¹⁷

La définition des responsabilités est l'entente claire et précise entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé. Elle est une étape importante dans le cycle de gestion du rendement car, souvent les attentes d'un supérieur vis-à-vis d'un collaborateur, sont différentes de celles que le supervisé croit que son patron a à son égard. L'écart est source de problèmes, de conflits, de frustrations, de dépenses excessives d'énergie. La clarification quant à elle permet au supérieur hiérarchique de préciser le contenu de chacune des responsabilités du supervisé. Elle exige une démarche différente selon qu'il s'agit d'un employé en poste dans le service ou d'un nouvel employé.

La description des postes est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste. Elle permet au supérieur de fixer plus facilement des objectifs aux collaborateurs et à ceux-ci, de connaître l'étendue de leur secteur d'activité, les exigences du service, les responsabilités ainsi que les risques inhérents au poste de travail.

La fixation des objectifs est la base sans laquelle le superviseur ne peut évaluer convenablement son collaborateur. Ainsi, pour travailler convenablement, le collaborateur doit savoir ce qu'on attend de lui, donc les objectifs qui vont guider et orienter son action.

L'élaboration du plan d'action : Elaborer un plan d'action c'est planifier les

17 P. CARON (2001) ; Séminaire sur le Management stratégique dans les organisations : la planification pour quels buts et selon quelles méthodes ?, Abidjan .

activités et actions nécessaires à la réalisation de l'objectif convenu.

Le plan d'action, « c'est l'élaboration de moyens réalistes, articulés entre eux et programmés dans le temps en vue de réaliser un objectif »¹⁸.

La mise en place de tous ces outils permet à l'employé ou au collaborateur d'avoir une idée claire et précise de son poste de travail, de ce qui est attendu de lui, et la manière dont il se prendra pour y arriver.

Eu égard à ce qui précède, nous pouvons affirmer que la planification permet d'abord à l'employé d'accomplir correctement ses tâches, d'accroître ses performances en contribuant de façon significative à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation. Ensuite elle augmente la motivation du salarié et enfin lui permet de savoir par rapport à quoi il sera évalué et se faire une idée de l'appréciation qui sera faite de son travail.

1.1.2.2 - Exposé des contributions antérieures relatives au problème de l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux

Les théories relatives à ce problème sont relatives aux méthodes d'appréciation de la contribution du personnel à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'évaluation du personnel est selon L. Leboyer (2005), « une procédure qui a pour objet de porter un jugement sur la qualité des prestations effectuées par un agent durant une période déterminée, sur le niveau de ses aptitudes professionnelles, de ses compétences. La procédure doit reposer sur des critères précis et des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité de l'évaluation. »¹⁹. En nous référant aux définitions du Petit Larousse Illustré selon lesquelles apprécier c'est « déterminer la valeur de, l'importance de, » et la performance « le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche », apprécier la performance d'un employé consiste à déterminer la valeur des résultats produits par ce dernier dans l'exécution de ses fonctions. C'est ce que soutient

¹⁸ G. LEFEBRE (1975) : *Savoir organiser Savoir décider* ; les éditions de l'homme p. 103

¹⁹ LEVY LEBOYEUR C. (2005) : *Evaluation du personnel, quels objectifs ? quelles méthodes ?* éd d'organisation, 5^e éd Paris 293 pages

P. ROMELAER en affirmant que : « l'appréciation du rendement est l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée du rendement de ses subordonnées ».

Outil indispensable au service du management, l'évaluation des employés connaît deux approches : l'approche basée sur la personne et l'approche centrée sur les résultats.

La première vise les traits personnels, les comportements et le potentiel de la personne objet de l'évaluation. A cet effet, on évalue la personne sur la base du degré de réussite de son travail en relation avec ses habilités et ses capacités.

La seconde quant à elle, préconise d'évaluer la qualité et le degré de réalisation du travail. Pour les tenants de cette approche, si on peut évaluer les résultats, on n'a pas à se préoccuper de la façon dont l'employé s'y prend pour les atteindre. Alors que certains auteurs tels que Lévy LEBOYER, G. LEFEBRE et R. MONIE s'accordent à reconnaître que les critères constituent l'élément déterminant d'une bonne évaluation, d'autres estiment qu'en dehors des critères, l'efficacité d'une évaluation dépend beaucoup de celui qui la mène.

Par ailleurs il existe deux méthodes d'appréciation du personnel : les méthodes traditionnelles et la méthode moderne :

Les méthodes traditionnelles sont entre autres : la méthode des échelles de notation – la méthode de classement par rang – la méthode de comparaison par paire – la méthode de la graduation des comportements et celle de l'évaluation ouverte.

La méthode moderne consiste en la direction par objectifs (DPO). La DPO est une méthode moderne qui a fait son apparition dans le management des organisations dans le système anglo-saxon et par laquelle, l'employé et son supérieur hiérarchique se rencontrent pour préciser les responsabilités de l'employé, leur contenu ainsi que les tâches y afférentes. Elle suppose que les superviseurs et les supervisés fixent ensemble des objectifs à atteindre quant au rendement dans le travail et au développement personnel ; qu'ils évaluent les progrès accomplis en direction de ces objectifs et

concilient les objectifs individuels et ceux de l'organisation.

Plusieurs théoriciens ont contribué au développement de cette approche dont Douglas Mac GREGOR et R. LIKERT. Le premier avec sa théorie X et Y et le second pour son style participatif qui préconise la participation du travailleur à tous les niveaux du processus de la prise de décision aux procédures de contrôle des résultats.

1.2- Choix de la méthodologie : Approches théorique et empirique

1.2.1 - Approche théorique

Il s'agira pour nous ici, de procéder au choix théorique lié aux différents problèmes spécifiques.

1 .2.1.1 - Approche théorique liée au problème spécifique N° 1

L'approche théorique qui est retenue pour analyser le problème de la mauvaise planification du rendement du personnel observée à la COBEMAG est celle suggérée par P. CARRON. Il s'agit de la mise en œuvre des techniques et outils de gestion de rendement.

1 .2.1.2 - Approches théoriques liées au problème spécifique N° 2

L'approche théorique qui a finalement retenu notre attention en ce qui concerne la non évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG, est celle de C. LEVY – LEBOYER. Il suggère les méthodes et l'utilisation d'outils et de critères objectifs dans le cadre de l'évaluation de la performance des ressources humaines, au détriment de l'approche de Likert compte tenue de la difficulté de sa mise en œuvre par le supérieur hiérarchique.

1.2.2 - Approche empirique

Elle s'est faite à travers la collecte (1.2.2.1) et l'analyse (1.2.2.2) des données.

1.2.2.1 - la collecte des données

L'objectif poursuivi est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés, afin de procéder à la vérification des problèmes de base.

Le cadre de notre étude est la COBEMAG, à travers sa direction et son unité de fabrication de matériel. Notre échantillon se compose de **45** individus (toute la population des salariés), soit 23 agents de l'administration et 22 agents de l'usine. Les 17 stagiaires de la COBEMAG ne sont pas concernés par notre étude du fait qu'ils y restent pour une période courte. (03 à 06 mois).

Plusieurs outils de collecte des données ont été utilisés. Il s'agit de la revue documentaire et les enquêtes sur le terrain à travers les entretiens directs et le questionnaire.

Revue documentaire

Elle a consisté en la collecte et à l'exploitation des documents existants et ayant trait à notre étude. La recherche documentaire a été faite dans diverses bibliothèques à travers les ouvrages et les mémoires réalisés antérieurement à notre étude et sur l'Internet qui représente aujourd'hui un moyen assez rapide et efficace d'échanges et d'informations.

L'enquête

Cette méthode de collecte de l'information nous a permis de poser des questions à la population concernée par notre étude constituée par le personnel de la direction et de celui de l'usine de la COBEMAG ; ceci à travers deux principales techniques de collecte de données que sont le questionnaire et les entretiens directs.

▪ Le questionnaire

C'est un ensemble de questions que nous avons administrées à la population cible. Il nous a permis de recueillir les informations désirées. Il est articulé autour des grands axes de nos préoccupations que sont les variables à expliquer à savoir : la

mauvaise planification du rendement et l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG.

Le questionnaire a été fait de questions fermées. Une fois élaboré, il a été testé sur un échantillon assez représentatif de notre population ; ce qui nous a permis de corriger les insuffisances qui se sont révélées.

- Les entretiens directs

Ce sont des entrevues réalisées avec les chefs services et de façon spécifique le chef service administratif et chargé du personnel, le chef service technique et le chef service comptabilité et finances afin de recueillir des informations complémentaires.

1 .2 .2 .2 - l'analyse des données

Nous avons utilisé pour la vérification des hypothèses prédéfinies par notre étude, divers outils pour analyser les informations collectées.

Ainsi les données recueillies par questionnaire ont été traitées manuellement, de façon à pouvoir les présenter dans le présent travail. (annexe2)

La présentation et l'analyse de ces données ont été faites grâce à la méthode des tris à plat et la construction des graphiques dans le logiciel Excel pour vérifier les hypothèses émises.

2. Vérification des hypothèses et recommandations pour une meilleure gestion du rendement du personnel à la Coopérative Béninoise de Matériel Agricole

Nous présenterons ici les résultats de nos investigations et dont l'analyse nous permettra d'établir nos diagnostics et de proposer des approches de solutions.

2.1 Enquêtes et vérification des hypothèses

2.1.1 Réalisation des enquêtes, difficultés rencontrées et limites des données

2.1.1.1 Réalisation des enquêtes

Obtenir une image de la réalité à la COBEMAG en ce qui concerne la gestion du rendement des ressources humaines s'est avérée une entreprise assez délicate. Pour y arriver, nous avons choisi de confronter les informations fournies par les chefs services aux opinions émises par le personnel. Les résultats sont consignés dans le tableau.

La taille de notre population est de 42²⁰ individus et se répartit comme suit :

- * Agents de l'administration : 22²¹ (dont 03 cadres de l'usine considérés comme agents de l'administration)
- * Agents de l'usine : 20²² (02 agents de maîtrise et 18 exécutants)

L'enquête auprès des agents et les entretiens avec les chefs avait pour objectifs d'une part de connaître leur opinion sur la gestion du rendement de leur collaborateur et de savoir s'ils ont une pratique de l'évaluation d'autre part. S'agissant de la phase de collecte des données sur le terrain elle a duré du 23 novembre au 11 décembre 2009.

En outre, diverses difficultés ont été rencontrées lors de la collecte des données et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête. Il s'agit de :

- la réticence de la plupart des enquêtés à fournir les informations désirées ;
- la négligence dans le remplissage des questionnaires, qui nous a posé de véritables difficultés dans le traitement des données ;
- l'inexistence de travaux antérieurs sur l'amélioration du système de gestion du rendement des ressources humaines à la COBEMAG ;
- l'impossibilité d'aller dans les annexes de la COBEMAG sises à Glazoué et Bembéréké,
- l'indisponibilité de certains supérieurs hiérarchiques et
- le faible niveau d'instruction de la plupart des agents, notamment les ouvriers.

²⁰ Sur 45 questionnaires distribués, 42 nous sont retournés

²¹ Sur 23 questionnaires 22 nous sont retournés

²² Sur 22 questionnaires 20 nous sont retournés

S'agissant des limites des données recueillies, elles concernent la qualité et la fiabilité des informations recueillies. Elles sont liées aux moyens dont nous avons disposé pour notre enquête.

2.1.2 – Analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

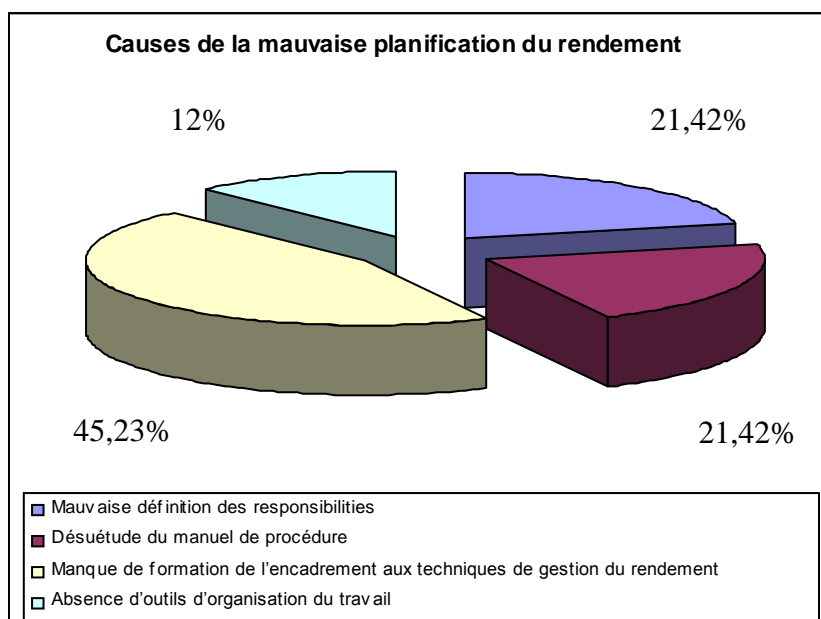
2.1.2.1 – Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les résultats de notre enquête sont présentés et analysés en tenant compte de chaque problème spécifique à résoudre.

Ainsi la mauvaise planification du rendement à la COBEMAG s'exprime à travers les statistiques de la question : « Qu'est-ce qui explique selon vous la mauvaise planification du rendement au sein de votre structure ? »

- ◇ 09 personnes soit 21,42 % ont répondu que la mauvaise définition des responsabilités est à la base du problème de la mauvaise planification du rendement ;
- ◇ 09 personnes soit 21,42 % ont indexé la désuétude du manuel de procédure comme étant la cause de cette mauvaise planification ;
- ◇ 19 personnes soit 45,23% ou 45 %, ont estimé que la mauvaise planification du rendement trouve son origine dans le manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement.
- ◇ les 05 personnes restantes soit environ 12 % relie la mauvaise planification du rendement à l'absence d'outils d'organisation du travail.

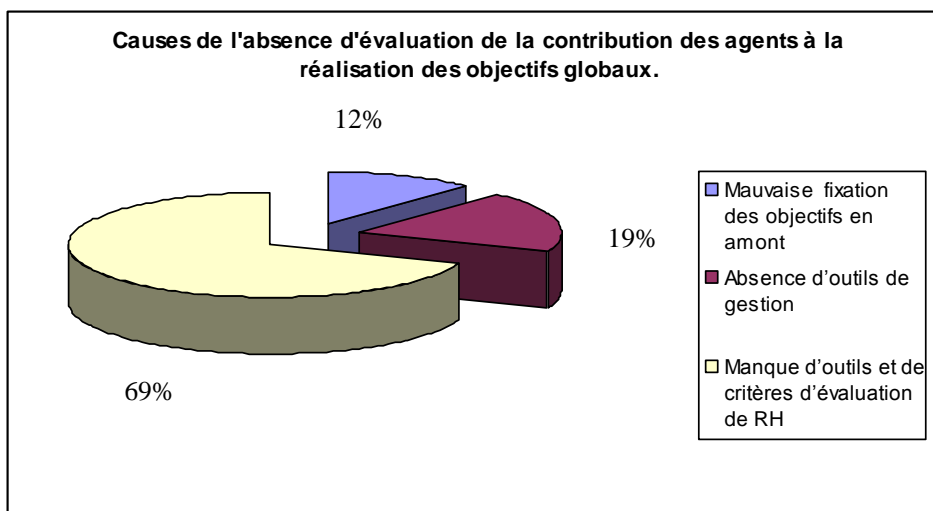
Ces résultats sont représentés par un graphique à secteur.



Il ressort donc de ces résultats qu'à la COBEMAG les responsables essaient à leur manière de fixer les objectifs à leurs collaborateurs et de procéder à la planification des activités. Seulement à la place du plan d'action qui devrait guider l'ouvrier, le service technique chargé de la planification élabore un plan d'actions pour toute l'usine.

A la question de savoir ce qui expliquerait l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux :

- 05 personnes soit 12 % affirment que l'absence d'évaluation de la contribution des agents est due à la mauvaise fixation des objectifs en amont ;
- 29 personnes soit 69 % indexent le manque d'outils et de critères d'évaluation des RH ;
- 08 personnes soit 19% expliquent cette situation par l'absence d'outils de gestion du rendement.



La convention collective et les statuts applicables à la COBEMAG prévoient l'évaluation en fin d'année. Cependant, nous avons remarqué que les outils de cette appréciation ne mettent pas l'accent sur les résultats obtenus par les employés.

Le rendement est un ensemble dont l'appréciation doit porter sur des critères explicites de façon à ce que l'évaluateur puisse y porter un jugement objectif. Dans le cas présent, les critères de performance sur lesquels devrait se fonder l'appréciation de l'évaluateur ne sont nulle part définis sur les outils destinés à l'évaluation. Cet état de choses n'est pas sans inconvénient pour les employés ainsi évalués.

A la dernière question de savoir « Que proposez vous pour améliorer la gestion du rendement ? »,

12 personnes soit 32.43 % proposent la formation de l'encadrement tandis que

25 personnes soit 67.56 % proposent la mise en place d'un système moderne d'évaluation²³.

2.1.2.2 – Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A l'analyse, les résultats des enquêtes révèlent que les agents de la COBEMAG reconnaissent la nécessité de planifier les activités de leur unité. Mais ils ne savent pas comment s'y prendre pour obtenir un résultat meilleur.

²³ Pour cette question nous avons tenu compte de 37 réponses du fait que certains agents ont coché plus d'une case.

A la Coopérative, la mauvaise planification du rendement s'explique par diverses raisons. Pour la plupart des agents, ils travaillent sans repères du fait de la désuétude du manuel de procédure ou des mauvaises définitions et clarifications des responsabilités.

Mais pour la majorité c'est le manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement qui explique le problème. Ainsi, nous retiendrons la principale hypothèse pour justifier le problème.

Aussi tout au long du processus, l'exécutant qui, en dernier ressort met en œuvre le plan d'actions n'est pas impliqué dans son élaboration.

Nous pouvons donc conclure que L'hypothèse N°1 : « La mauvaise planification du rendement est due au manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement » est vérifiée.

La cause réelle du problème identifié, l'élément de diagnostic peut donc s'énoncer comme suit : **La mauvaise planification du rendement est due au manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement.**

L'évaluation du rendement, à la COBEMAG en termes de plus-value ou de la production collective est effectuée à chaque fin de cycle. Toutes choses qui montrent que les outils du système actuel ne permettent pas de mesurer véritablement la performance du personnel. D'où la non effectivité d'une évaluation de la contribution des agents aux objectifs globaux de la COBEMAG.

L'hypothèse N°2 « le manque d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG est dû à l'absence d'outils de gestion du rendement et au manque d'outils et de critères d'évaluation » est vérifiée.

L'élément de diagnostic s'énonce alors comme suit : **Le manque d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux de la COBEMAG est dû au manque d'outils et de critères d'évaluation.**

2.2 – Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Il s'avère opportun de rappeler ici que notre objectif général est de contribuer à l'amélioration du système de gestion du rendement à la COBEMAG. Pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques aux problèmes spécifiques, dont les causes supposées nous ont conduit à formuler des hypothèses. Celles-ci ont été toutes confirmées par les enquêtes de terrain. Ce qui nous a permis de retenir des éléments de diagnostic, à partir desquels nous pourrions proposer des approches de solutions et en fixer les conditions de mise en œuvre en vue d'une gestion optimale du rendement à la COBEMAG.

2.2.1- Approches de solutions

Apporter solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles de ce problème sans perdre de vue, les objectifs retenus. Il s'agit en fait de renforcer les capacités et d'enrayer les faiblesses. Dans cette optique, nous proposerons les solutions qui permettront l'éradication des causes de chaque problème spécifique et par ricochet la résolution dudit problème.

2.2.1.1 – Améliorer la planification du rendement (problème spécifique N°1)

Le diagnostic établi révèle que le problème spécifique n°1 est dû au manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement. Pour y remédier, le Service Administratif et Chargé du Personnel doit :

- faire élaborer les différents outils de planification du rendement et s'investir dans la sensibilisation, le recrutement et / ou la formation de l'encadrement intermédiaire à la conception et à l'utilisation de ces outils stratégiques pour une gestion optimale du rendement du personnel ;

- définir et clarifier les responsabilités : la définition et la clarification des responsabilités est la toute première étape du cycle de gestion du rendement. Elle consiste pour le supérieur hiérarchique, à déterminer avec son collaborateur, les attentes et en

convenir. Dans cette relation de supervision, les deux acteurs cherchent à obtenir une entente claire et précise de ce que l'un attend que l'autre fasse. Lorsque cette entente se réalise, on parle de congruence qui n'est rien d'autre qu'une perception semblable entre les deux sur le contenu réel des responsabilités et des activités subséquentes ;

- renforcer les fiches de postes : notre analyse des descriptions de postes existant à la COBEMAG montre que ces dernières manquent de précisions pourtant indispensables à la gestion par objectif du personnel. Les missions de chaque poste, les responsabilités du titulaire de poste ainsi que les activités liées à chacune de ces responsabilités ne sont pas clairement définies et distinctes. Or, la fixation d'objectifs découle des responsabilités du titulaire de poste. Il convient donc que, pour une mise en œuvre de la gestion par objectif à la COBEMAG, les descriptions de poste soient revues et améliorées ;

- impliquer le titulaire du poste dans la fixation de ses objectifs : Les objectifs permettent de missionner les agents. Leur élaboration donne lieu à des discussions entre N (le collaborateur) et N + 1 (le supérieur hiérarchique direct). C'est selon Roger MONIE, la façon la plus simple d'avoir un repère pour apprécier la performance. En effet, dit-il, "Si l'on fixe à l'avance un objectif à chaque activité, il sera facile de mesurer les écarts lorsque le terme sera atteint" (R. MONIE ; 1986 ; p. 47). Qu'il soit fixé unilatéralement par N + 1 ou en concertation avec N, l'objectif est un moteur de performance, il est aussi le repère grâce auquel on pourra mesurer la réussite.

En effet, fixé en amont, l'objectif place en principe, l'appréciation du rendement sur un terrain très objectif et factuel. Pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, il faudrait qu'ils soient non seulement fixés en fonction des responsabilités de l'agent et qu'ils tiennent compte de ses compétences. Ils doivent également être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.

Nous insistons sur l'implication du titulaire de poste dans la fixation des objectifs parce que la majorité des exécutants à la COBEMAG ont un niveau d'instruction peu élevé.

- élaborer avec le titulaire du poste un plan d'actions : le plan d'actions est l'élaboration de moyens réalistes articulés entre eux et programmés dans le temps en vue de réaliser un objectif. Sa préparation doit impliquer le titulaire de la responsabilité et de l'objectif. Dans cette relation, le supérieur a un rôle actif et décisif à jouer dans la fixation des objectifs ; mais la façon de les atteindre devrait impliquer davantage le titulaire. Le plan d'actions peut prendre différentes formes. Cependant, il doit comporter au minimum, une liste d'activités jumelées à des noms et à des dates.

- veiller scrupuleusement à ce que tout agent de l'unité ait au début de chaque année, un contrat d'objectifs sur la base duquel il pourra être apprécié en fin d'année.

L'absence de ces outils est préjudiciable pour le management opérationnel voire stratégique de la COBEMAG. Le renouvellement du manuel de procédures, le remplacement de la fiche « je connais mon rôle » par la fiche de définition et clarification des responsabilités (annexe 3), la mise en place des outils tels que la fiche de fixation des objectifs (annexe 4) et le plan d'actions (annexe 5) permettraient de résoudre le problème de la mauvaise planification du rendement qui est la première phase de tout cycle de gestion du rendement et donc constitue une impérieuse nécessité pour une meilleure gestion du rendement des agents.

Lorsque les agents auront des responsabilités clairement définies, des objectifs bien fixés en rapport avec leurs responsabilités, objectifs dont la réalisation serait contenue dans des délais précis, ils amélioreront leur rendement pour le bien de la COBEMAG.

2.2.1.2 – Mise en place d'un système moderne d'évaluation et identification des systèmes de mesure du rendement (problème spécifique N°2)

Pour résoudre le problème relatif à l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux, la coopérative doit :

- élaborer un nouvel organigramme: Le fait que les cadres de l'usine soient reversés vers l'administration, vide l'usine de ses cadres de conception et ne facilite pas la fixation d'objectifs aux collaborateurs de même que leur évaluation ;
- mettre en place une politique d'évaluation des ressources humaines : en effet, c'est une exigence de la part de l'autorité en charge de la gestion des ressources humaines au sein de la COBEMAG, de tracer le cadre formel devant permettre de mesurer la contribution de chacun à l'œuvre collective.

L'évaluation est une obligation au point que MONIE affirme que « aucune organisation n'a le choix entre évaluer ou ne pas évaluer son personnel » (R. MONIE, 1986, p 30). Les agents de la COBEMAG doivent être évalués car, les décisions managériales et celles qui concernent leurs carrières en dépendent.

Évaluer le rendement, c'est donc analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle .

- Définir les outils et critères d'appréciation : Le gestionnaire et l'employé s'entendent sur les normes de rendement et les critères d'appréciation qui sont définis de façon claire et réaliste afin de pouvoir obtenir une appréciation et atteindre les objectifs fixés par l'organisation ;
- mettre en place un système de mesure qui s'articule autour des éléments suivants :
 - les composantes : le dossier individuel d'évaluation ou fiche d'appréciation, le guide d'entretien de l'évaluation, le guide d'évaluation ou rapport de l'examen du rendement ;
 - la procédure d'évaluation : périodicité, différents acteurs, procédure en cas de désaccord ;
 - les critères d'évaluation : critères communs à toutes les catégories et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie de personnel et les aspects à évaluer au niveau de chaque critère.

2.2.2- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et élaboration du tableau de synthèse de l'étude

2.2.2 1 Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Ces Conditions constitueront des recommandations que nous ferons à l'endroit de la Direction Exécutive de la Coopérative. L'amélioration de la planification du rendement et la mise en place d'un système moderne de gestion du rendement ne seront une réalité que lorsqu'elle aura :

- élaboré un nouveau manuel de procédures et le mettre à la disposition des supérieurs hiérarchiques : Le manuel de procédures est un document qui contient les règles, les procédures et formulaires utilisés dans un organisme ou une partie de celui-ci pour assurer une saine gestion des ressources. Son absence amène les agents soit à improviser, soit à exécuter la même opération différemment selon la compréhension des acteurs ; ce qui entraîne une inefficacité dans l'exécution des tâches. Il est donc nécessaire que la COBEMAG dispose de cet outil de gestion qui permettra aux responsables hiérarchiques et aux agents à quelque niveau qu'ils soient, de mieux gérer le temps et de se consacrer aux tâches utiles. Il s'agit en effet d'un outil à la fois de gestion, de référence, de développement, de formation, de communication et de transfert de connaissances ;

- former les responsables à la gestion par objectif : La gestion par objectifs est un ensemble d'activités qui requiert que les encadreurs développent des compétences managériales.

A la COBEMAG nous avons relevé au cours de notre enquête que les responsables ne disposent pas d'informations nécessaires pour mettre en oeuvre la démarche proposée. De plus, les profils des responsables actuels montrent qu'il n'existe pas de spécialiste en gestion de ressources humaines pouvant orienter un tant soit peu ses collègues dans la réalisation de cette démarche. Pour cela, nous recommandons que des actions de formation visant à faire acquérir aux responsables des connaissances idoines dans ce domaine soient menées. Ces formations pourront porter sur :

- comment définir des objectifs aux collaborateurs ;
- comment collaborer avec eux ;

- comment leur donner du feed-back

Il convient de souligner que le rôle de gestionnaire de ressources humaines ne revient pas uniquement au service des ressources humaines dans une organisation mais à toute personne ayant des hommes sous sa responsabilité. Ainsi il faut :

- La volonté des responsables : elle est pour nous la première condition indispensable à la mise en œuvre du processus de gestion par objectif de leurs collaborateurs ;

- L'adhésion de l'équipe dirigeante : au regard de ce qui précède, il apparaît évident, que pour être mis en place, le processus de gestion du personnel par objectifs doit obtenir l'adhésion de l'équipe dirigeante de la structure. La seule volonté des responsables de le mettre en pratique s'avère insuffisante ;

- l'information des collaborateurs : Les collaborateurs sont aussi acteurs de la mise en œuvre du processus qui vise l'amélioration de leur rendement et leur développement professionnel. Ainsi, pour que la démarche leur soit bénéfique, il faut qu'ils s'impliquent. Pour ce faire, les informer sur l'intérêt d'une telle démarche favoriserait leur adhésion et donc leur véritable implication pour la réussite du processus. Ils doivent faciliter la collaboration avec leur chef en ayant à l'esprit qu'il ne s'agit que d'une démarche qui a pour but de les aider à mieux faire et à connaître leur réelle contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation ;

- la vulgarisation des outils : Les outils proposés ne pourront effectivement permettre d'atteindre les résultats pour lesquels ils ont été conçus que s'ils sont connus de tous les acteurs concernés. Pour ce faire, nous recommandons qu'ils soient vulgarisés et que leur intérêt soit perçu par tous ;

- l'appropriation des outils par les différents acteurs de l'évaluation : Il est important que le personnel s'approprie les outils d'évaluation. Les responsables doivent savoir comment les utiliser pour en faire de réels instruments de prise de décisions car à l'aide de ces outils, ils pourront mieux détecter les compétences et capacités de leurs

collaborateurs. Ce qui est important pour identifier les actions à mener pour accroître les performances de leurs collaborateurs et pour favoriser leur développement.

Les collaborateurs, quant à eux, ne doivent pas percevoir les outils comme des moyens de contrôle et de suivi trop rigoureux de leurs activités et leurs résultats mais les considérer comme des outils au service de leur propre développement. Pour cela, il est primordial de se familiariser aux outils et de les voir comme des moyens de contribuer à la réussite de leur unité. La direction doit également élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre de ces solutions.

2.2.2 2 Elaboration du tableau de synthèse de l'étude

C'est une synthèse de tout le travail abattu : de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles des problèmes identifiés en passant d'une part, par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses et, d'autre part, par l'établissement du diagnostic.

Tableau n°7 TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Général	Problème général Gestion non optimale du rendement du personnel à la COBEMAG	Objectif général Contribuer à l'amélioration du système de gestion du rendement du personnel à la COBEMAG			
Spécifiques	Problème spécifique 1 Mauvaise planification du rendement du personnel	Objectif spécifique 1 Suggérer les conditions pour une meilleure planification du rendement du personnel	Cause réelle / PS 1 Manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement	Élément de diagnostic 1 La mauvaise planification du rendement du personnel s'explique par le manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement	Approches de solutions au PS1 - Renforcer les outils existants - Elaborer les outils d'organisation du travail - Former et sensibiliser l'encadrement à l'utilisation de ces outils
	Problème spécifique 2 Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux	Objectif spécifique 2 Envisager la mise en place d'un cadre d'évaluation et d'identifier les systèmes de mesure de la contribution du personnel à la réalisation des objectifs globaux.	Cause réelle / PS 2 Inexistence d'un système moderne d'évaluation des RH	Élément de diagnostic 2 L'inexistence d'un système moderne d'évaluation des RH justifie l'absence d'évaluation de la contribution	Approches de solutions au PS2 Implanter un système d'évaluation des RH à travers une politique des agents à la réalisation des objectifs globaux Déterminer les critères d'évaluation selon la catégorie

CONCLUSION

L'observation du fonctionnement actuel de la Coopérative Béninoise de Matériel Agricole nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes regroupés en six problématiques majeures. Au nombre de celles-ci, la gestion optimale du rendement du personnel de la COBEMAG a retenu notre attention et constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

De cette problématique découle un problème général : celui de la gestion non optimale du rendement du personnel. A travers celui-ci, la mauvaise planification du rendement et l'absence d'évaluation de la contribution des agents constituent les manifestations évidentes de cette problématique.

Pour J M. PERETTI "la différence entre l'organisation qui réussit et celle qui végète repose avant tout avantage compétitif, sur sa capacité à mobiliser pleinement tous ceux et celles qui travaillent pour elle dans le cadre de ses projets". (J.M. PERETTI, 2002 p.25). C'est alors pour aider la COBEMAG à mieux mobiliser ses agents vers l'atteinte de ses objectifs que sont : aider les producteurs béninois à améliorer leur production agricole et la maximisation des profits que nous nous sommes proposée de réfléchir sur le thème « **conditions d'amélioration du système de gestion du rendement** ».

La gestion du rendement est un mode de gestion des hommes qui permet de susciter l'engagement du personnel et l'amener à produire les résultats attendus. Mais ceci n'est possible que si et seulement si tous les employés ont une lisibilité et une visibilité claire et précise de leurs attributions, responsabilités et tâches. Ils doivent être mobilisés autour d'objectifs SMART dans la détermination desquels ils auraient été impliqués d'une part, et ont la volonté de les atteindre. Et de l'autre qu'il soit mis à leur disposition des moyens nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

A l'issue de notre étude, nous sommes parvenue aux conclusions suivantes :

- La COBEMAG doit renforcer l'outil de gestion dont elle dispose (la fiche de définition des responsabilités) ;
- élaborer un nouveau manuel de procédure ;
- former l'encadrement aux techniques de gestion du rendement ;
- élaborer un nouvel organigramme ;

- mettre en place une politique d'évaluation des ressources humaines.

Les propositions que nous avons faites ne sont rien d'autres que des outils qui ne peuvent pas, par eux-mêmes, changer la donne. Il faut en effet, qu'il se manifeste au sein des responsables à divers niveaux, un leadership pour impulser le changement organisationnel, ce dont nous ne doutons absolument pas.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- C. LEVY-LEBOYEUR, (2005) : **EVALUATION DU PERSONNEL, Quels objectifs ? Quelles méthodes ?** 5ème édition, éditions d'organisations, Paris, 293p.
- D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM (2006) : **Management des organisations**, 2ème édition, éditions Nouveaux Horizons, Bruxelles, 727p.
- G. LEFEBVRE (1975) : **Savoir organiser, Savoir décider**, les éditions de l'homme, 166p.
- G. TREPO ; N. ESTELLAT ; E. OIRY (2005) : **L'Appréciation du personnel : mirage ou oasis ?** – Paris : Edition d'Organisation.
- J-P. CITEAU, (2002) : **Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques**, éditions Dalloz, Paris, Armand COLIN, 260p.
- L. BELANGER, A. PETIT, J-L .BERGERON (1984), **Gestion des ressources humaines** ; Gaëtan Morin éditeur, Québec, 419p.
- R. MONIE (1986) : **De l'évaluation du personnel au bilan annuel**, les éditions d'organisation, Paris, 150 p.
- X. MONTSERRAT (2004) : **Comment motiver**, éditions d'organisation, Paris, 323p

Ouvrages spécifiques :

- Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005
- Manuel de procédures administratives et financières de la COBEMAG (1996)
- Règlement intérieur de la COBEMAG (2007)
- Statuts de la COBEMAG (2006)

Cours

- Gestion du rendement, DAVOH M. (2008), ENAM, GRH, Cycle II ;
- Evaluation des ressources humaines, DAVOH. M. (2009), ENAM, GRH, Cycle II;

Mémoires

- AHOSSI Charlemagne Marc (2007) Contribution au renforcement de la gestion participative par objectifs au Conseil Economique et Social (CES) ENAM cycle 2 60 p.
- BA OROU K. Assanatou C. (2007) Contribution à l'évaluation optimale des ressources Humaines de la Haute Autorité de l'Audiovisuelle et de la Communication (HAAC) UAC – ENAM cycle 2 58 p.
- CODO Thierry Arsène (2007) Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle UAC – ENAM cycle 2 61 p.
- LAWANI Yliass Destin (2007) Conditions de mobilisation optimale des ressources humaines au profit de la Diplomatie béninoise UAC – ENAM cycle 2 67p
- MEHISSOU Ursule Karelle (2007) Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME UAC – ENAM cycle 2 52 p.

Sites Internet :

<http://apli1.oecd.org> (10/07/2009 ; 10 :16)

http://www.coalition.on.ca/gestion/Appreciation_rendement (07/08/2009 ; 20:13)

<http://www.wikipedia.org> (18/08/2009 21 :40)

<http://www.hrcoucil.ca> (18/08/2009 ; 12 :50)

<http://www.etudi> (21/10/2009 ; 17 00)

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 Cycle de gestion du rendement

Annexe n°2 Présentation des résultats de l'enquête adressée au personnel de la
COBEMAG

Annexe n°3 Définition et clarification des responsabilités

Annexe n°4 Fiche d'objectifs

Annexe n°5 Plan d'actions

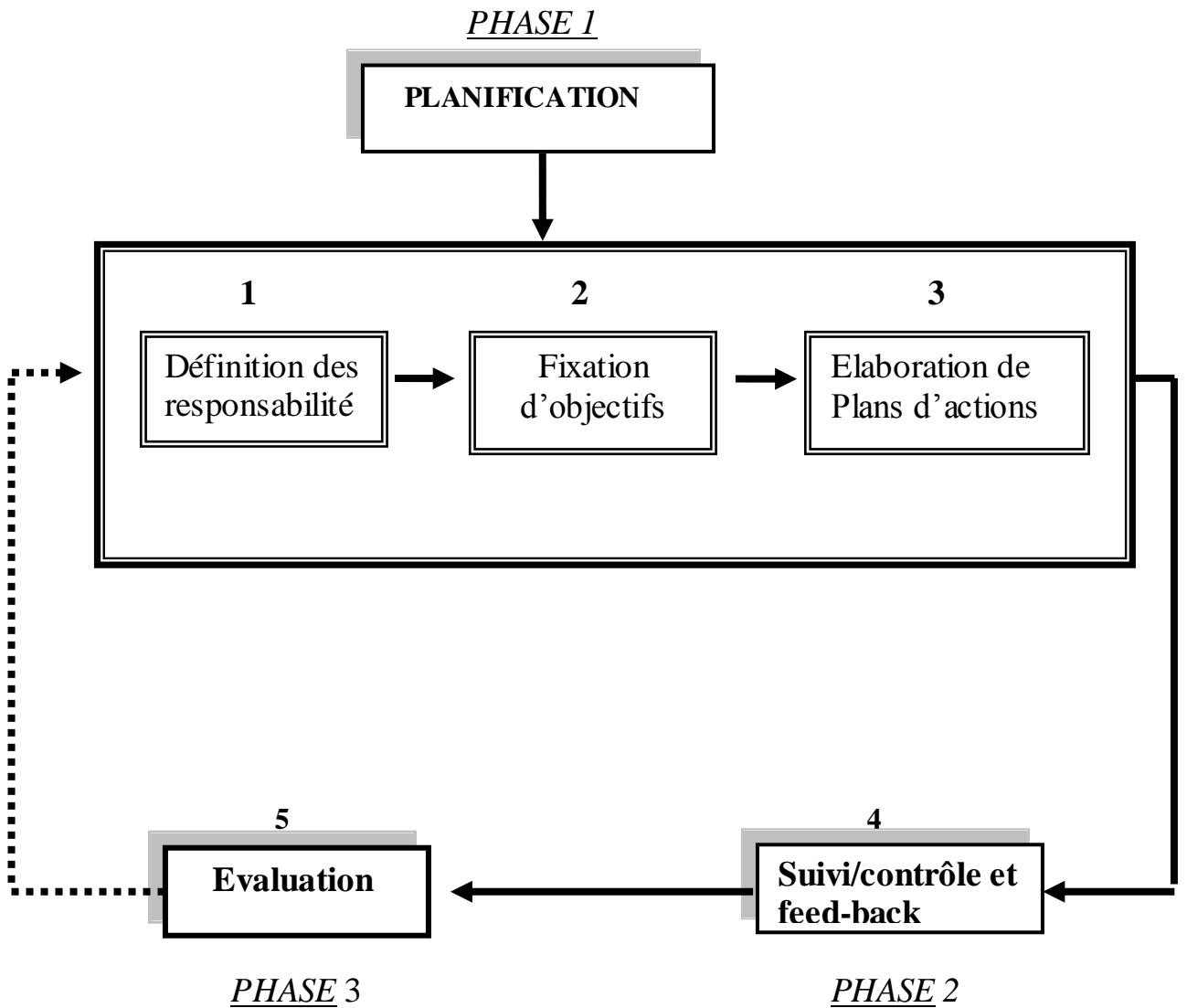
Annexe n°6 Questionnaire

Annexe n°7 Extrait de la Fiche technique de description de poste COBEMAG

Annexe n°8 Organigramme de la COBEMAG

ANNEXE 1

CYCLE DE GESTION DE RENDMENT



ANNEXE 2

Présentation des résultats de l'enquête adressée au personnel de la COBEMAG

EFFECTIF TOTAL : 45, soit Cadre (07) Agents de maîtrise (03) Exécutants (35)		
Catégorie socio professionnelle		
Catégories	Nombre d'observations	Fréquence
Cadre	07	16%
Agents de Maîtrise	03	6%
Exécutants	35	78%
Total	45	100%
Question n°1 : Qu'est-ce qui explique selon vous la non planification du rendement au sein de votre structure ?		
Nombres de réponses : 42		
Modalités	Nombre d'observations	Fréquence
Mauvaise définition des responsabilités	09	21.42 %
Désuétude du manuel de procédure	09	21.42 %
Manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement	19	45 %
Absence d'outils d'organisation du travail	05	12 %
Question n°2 A quoi peut-on selon vous imputer le problème de l'absence d'évaluation de votre contribution aux résultats globaux ?		
Nombres de réponses 48		
Modalités	Nombre d'observations	Fréquence
Mauvaise fixation des objectifs en amont	05	12 %
Absence d'outils de gestion	08	19 %
Manque d'outils et de critères d'évaluation de RH	29	69 %
Question n°3 : Que proposez vous pour améliorer la gestion de votre rendement ?		
Nombres de réponses : 38		
Modalités	Nombre d'observations	Fréquence
Formation	16	42 %
Mise en place d'un système moderne d'évaluation	22	58%

ANNEXE 4

FICHE D'OBJECTIFS

Date :.....

Direction :..... Unité administrative :..... Nom :.....

OBJECTIF n° 1

Situation visée :..... Mesure :..... Echéance :.....
--

OBJECTIF n° n

Situation visée :..... Mesure :..... Echéance :.....
--

OBJECTIF n° n

<u>OBJECTIF 1</u> Organisation :..... Personnel :..... <u>OBJECTIF n</u> Organisation :..... Personnel :

OBSTACLES

<u>OBJECTIF 1</u> <u>OBJECTIF n</u>
--

OBSTACLES

.....

ANNEXE 6

Questionnaire

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de magistrature (ENAM), nous entreprenons des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur « **le système de gestion du rendement du personnel à la COBEMAG** »

Nous vous prions de bien vouloir nous recevoir et de nous accorder un entretien de quelques minutes

Groupe cible : Personnel administratif de la COBEMAG

Maîtrise

Exécutant (Employé ou ouvrier)

I. Qu'est- ce qui selon vous explique la non planification du rendement au sein de votre direction ?

Mauvaise définition des responsabilités

Désuétude du manuel de procédure

Manque de formation de l'encadrement aux techniques de gestion du rendement

Absence d'outils d'organisation du travail

II. A quoi peut-on selon vous imputer le problème de l'absence d'évaluation de votre contribution aux résultats globaux ?

Mauvaise fixation des objectifs en amont

Absence d'outils de gestion

Manque d'outils et de critères d'évaluation des RH

III. Que proposez-vous pour améliorer la gestion du rendement ?

Mise en place d'un système moderne d'évaluation

Formation

ANNEXE 7

Extrait de la Fiche technique de description de poste COBEMAG

LE CHEF SERVICE ADMINISTRATIF, CHARGE DU PERSONNEL

Sous l'autorité du directeur, le C/SAP :

- Coordonne les activités du secrétariat administratif ;
- Suit l'évolution du personnel dans la carrière en adéquation avec les textes en vigueur au Bénin ;
- Règle les problèmes de personnel et gère leurs avantages ;
- Coordonne les activités de formation coopérative et technique organisées au niveau des sections et de l'usine centrale ;
- Coordonne les activités des chauffeurs et donc du parc automobile ;
- Vise divers documents relatifs à l'administration, au parc automobile et au personnel.

ORGANIGRAMME DE LA COBEMAG

ANNEXE : N° 8

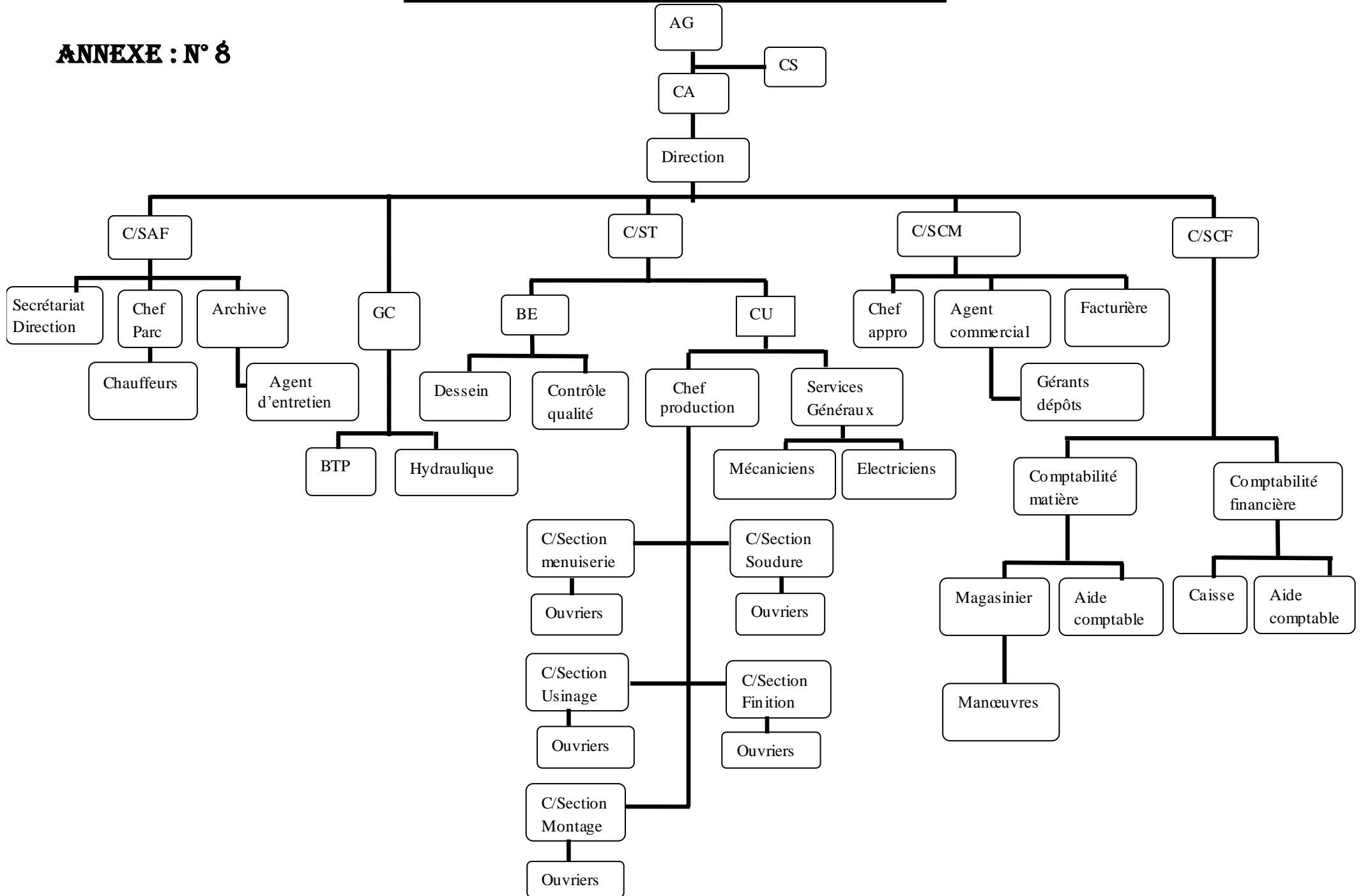


TABLE DES MATIERES

DECLARATION D'ENGAGEMENT	
DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES	iv
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	v
RESUME	vi-vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION	1

CHAPITRE PREMIER : DE LA RESTITUTION DES MECANISMES DE FONCTIONNEMENT AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE 4 -27

1. Cadre physique et institutionnelle de la recherche	5
1.1. La Coopérative Béninoise de Matériel Agricole	5
1.1.1. Historique de la COBEMAG	5
1.1.1.1. Missions de la COBEMAG	6
1.1.1.2. Organisation et fonctionnement	6
1.1. 2. Le Service Administratif et chargé du Personnel	10
1.2 Etat des lieux de base	11
1.2.1 Restitution des observations de stage	11
1.2.2 Inventaires des éléments de l'état des lieux de base	19
2. Ciblage de la problématique et justification du sujet	20
2.1. Choix de la problématique et justification du sujet	20
2.1.1 Regroupement des problèmes par centre d'intérêts	21
2.1.2 Identification de la problématique et formulation du sujet	22
2.2. Spécification de la problématique retenue et vision globale de résolution	24
2.2.1. spécification de la problématique de l'étude	24
2.2.2. Vison globale de résolution de la problématique	25

CHAPITRE SECOND : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE GESTION DU RENDEMENT A LA COBEMAG 28-55

1. Cadre théorique et méthodologique de l'étude	29
1.1. Objectifs, hypothèses et revue de littérature	29
1.1.1. Fixation des objectifs et formulation des hypothèses	29
1.1.1.1. Fixation des objectifs	29
1.1.1.2. Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution	30

1.1.1.3. Construction du tableau de bord de l'étude	32
1.1.2. Revue de la littérature	34
1.1.2.1 Exposé des contributions antérieures relatives à la mauvaise planification du rendement	37
1.1.2.2 Exposé des contributions antérieures relatives au problème de l'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux	39
1.2. Choix de la méthodologie : approches théoriques et empiriques	41
1.2.1 Approches théoriques	41
1.2.1.1 Approches théoriques liées au problème spécifique N°1	41
1.2.1.2 Approches théoriques liées au problème spécifique N°2	41
1.2.2. Approches empiriques	42
1.2.2.1 Collecte des données	42
1.2.2.2. Analyse des données	43
2. Vérification des hypothèses et recommandations pour une meilleure gestion du rendement du personnel à la COBEMAG	43
2.1 Enquête et vérification des hypothèses	44
2.1.1. Réalisation des enquêtes, difficultés rencontrées et limites des données	44
2.1.2. Analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses	45
2.1.2.1 Présentation et analyse des résultats de l'enquête	45
2.1.2.2. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	47
2.2. Approches de solutions et contions de mise en œuvre	49
2.2.1. Approches de solutions	49
2.2.1.1. Amélioration la planification du rendement	49
2.2.1.2. Mise en place d'un système moderne d'évaluation et identification des systèmes de mesure du rendement	51
2.2.2. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et élaboration du tableau de synthèse de l'étude	53
2.2.2.1 Contritions de mise en œuvre des solutions proposées	53
2.2.2.2 Elaboration du tableau de bord de l'étude	55
CONCLUSION	57
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXES	