



REPUBLIQUE DU BENIN

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

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES**

Option : Management

Filière : Gestion des Ressources Humaines

4ème PROMOTION (2007–2009)

ANNEE ACADEMIQUE: 2009 – 2010

THEME

**POUR UNE AMELIORATION DU SYSTEME DE
REMUNERATION DE L'IMPRIMERIE TUNDE**

Réalisé et soutenu par :

OUMAROU Nana Oumal hairi

Sous la Direction de :

Maître de stage

Monsieur Salvador AKPOVI
Chef Service Ressources Humaines
De l'Imprimerie TUNDE

Directeur de Mémoire

Dr. Gérard AGBOTA
Consultant en Ressources Humaines
Directeur du Cabinet
GECA Prospective

février 2010

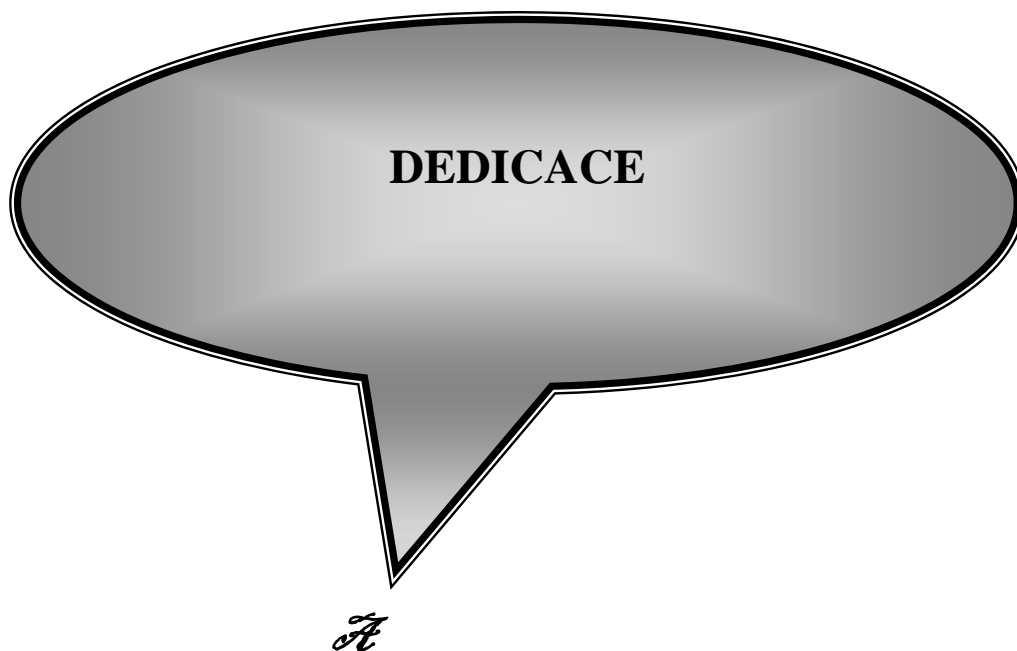
IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY : -----

VICE-PRESIDENT : -----

MEMBRE : -----

**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.**

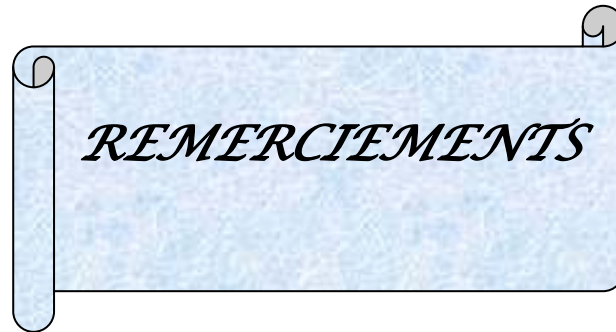


Mes parents,

Mon époux et mes enfants,

Mes amis,

Recevez ce travail comme le fruit de vos efforts et l'aboutissement de vos prières.



REMERCIEMENTS

Au terme de mon travail, je remercie du fond du cœur :

- **Monsieur Gérard AGBOTA**, pour avoir accepté de diriger mon travail malgré ses multiples charges ;
- **Monsieur Babatundé Rasaki OLLOFINDJI**, PDG de l'Imprimerie TUNDE, qui n'a pas hésité à mettre à ma disposition le cadre nécessaire à la réalisation de mon mémoire ;
- **Monsieur Gilbert FANOU**, Directeur Administratif de l'Imprimerie TUNDE, pour sa disponibilité et les expériences professionnelles qu'il a voulu partager avec moi ;
- **Monsieur Salvador AKPOVI**, Chef Service Ressources Humaines de l'imprimerie TUNDE, pour toute sa disponibilité et ses orientations qui ont fait germer en moi l'inspiration de ce travail ;
- **Tout le personnel de l'Imprimerie TUNDE** pour sa contribution à ma formation pratique ;
- **Les enseignants de l'ENAM** qui nous ont inculqué, tout le long de notre formation, le sens du travail bien fait ;
- **Mes collègues de promotion, notamment ceux de mon groupe d'étude**, avec lesquels j'ai passé d'agréables moments dans le travail et la cordialité.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'Administration

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

DA : Direction Administrative

DC : Direction Commerciale

DF : Direction Financière

DG : Direction Générale

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DT : Direction Technique

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

PDG : Président Directeur Général

PS : Problème Spécifique

RH : Ressources Humaines

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SA : Société Anonyme

SMIG : Salaire Minimal Interprofessionnel Garanti

SRH : Service Ressources Humaines

UAC : Université d'Abomey-Calavi.

LISTE DES TABLEAUX

Page

<u>Tableau I</u> : Point des heures supplémentaires en 2008.....	13
<u>Tableau II</u> : Point des heures supplémentaires en 2009.....	14
<u>Tableau III</u> : Classification professionnelle des agents de la Société TUNDE SA.....	15
<u>Tableau IV</u> : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et détermination de la problématique.....	23
<u>Tableau V</u> : Tableau de bord de l'étude	35 et 36
<u>Tableau VI</u> : Raisons du recours fréquent aux heures supplémentaires.....	Annexes
<u>Tableau VII</u> : Motifs des contestations du montant des heures supplémentaires....	Annexes
<u>Tableau VIII</u> : Raisons du retard dans le paiement des salaires.....	Annexes
<u>Tableau IX</u> : Raisons de l'iniquité salariale.....	Annexes
<u>Tableau X</u> : Synthèse de l'étude « Pour une amélioration du système de rémunération de l'imprimerie TUNDE ».....	69



LISTE DES FIGURES

<u>Figure n°1</u> : Raisons du recours fréquent aux heures supplémentaires.....	48
<u>Figure n°2</u> : Niveau de satisfaction pour le calcul des heures supplémentaires.....	50
<u>Figure n°3</u> : Raisons des contestations du montant des heures supplémentaires.....	51
<u>Figure n°4</u> : Niveau de confirmation de retard dans le paiement des salaires.....	52
<u>Figure n°5</u> : Raisons du retard dans le paiement des salaires.....	53
<u>Figure n°6</u> : Degré de satisfaction par rapport à l'équité de la grille salariale.....	53
<u>Figure n°7</u> : Déterminants du salaire.....	54

RESUME

La compétition qui existe tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale contraint les entreprises à considérer la rémunération comme un précieux outil pour atteindre les objectifs institutionnels.

Or, l'état des lieux de la gestion de la rémunération à *l'Imprimerie TUNDE* a révélé un problème de gestion défaillante de la rémunération qui se manifeste en quatre problèmes spécifiques : le recours fréquent aux heures supplémentaires, les contestations du montant des heures supplémentaires, le retard dans le paiement des salaires et la structure salariale inéquitable.

Pour analyser ces insuffisances, des objectifs ont été fixés et visent la résolution des problèmes identifiés par rapport aux hypothèses de recherche qui ont été formulées. Ces hypothèses ont permis de mettre en relief les différentes causes qui justifient les problèmes identifiés.

Ensuite, nous avons procédé à un diagnostic clair sur la problématique et proposé des approches de solutions pour l'amélioration du système de rémunération.

Elles visent pour l'essentiel, les augmentations de salaires, l'amélioration des procédés de collecte des fiches d'heures supplémentaires, l'informatisation de la paie et la réalisation de la cohérence interne par le processus de l'évaluation des emplois. Nous n'avons surtout pas occulté la définition de stratégie et politiques organisationnelles ainsi que la conception et l'animation de processus de communication qui constituent les conditions de mise en œuvre des solutions.

Ces apports ont pour but principal d'orienter *l'Imprimerie TUNDE* vers une gestion stratégique de la rémunération.

SOMMAIRE

Page

INTRODUCTION	2
<u>PREMIER CHAPITRE</u> : DU CADRE INSTITUTIONNEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DU SYSTEME DE REMUNERATION DE L'IMPRIMERIE TUNDE.....	4
<u>Section 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation de l'IMPRIMERIE TUNDE.....	5
<u>Paragraphe 2</u> : Les constats issus de l'observation du stage.....	12
<u>Section 2</u> : Problématique de l'étude.....	20
<u>Paragraphe 1</u> : Ciblage et spécification de la problématique.....	20
<u>Paragraphe 2</u> : Vision globale de résolution de la problématique de l'amélioration du système de rémunération.....	25
<u>DEUXIEME CHAPITRE</u> : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	28
<u>Section 1</u> : De la réalisation du tableau de bord de l'étude à la méthodologie adoptée.....	29
<u>Paragraphe 1</u> : Réalisation du tableau de bord de l'étude et revue de littérature.....	29
<u>Paragraphe 2</u> : La méthodologie adoptée.....	42
<u>Section 2</u> : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise œuvre des solutions.....	46
<u>Paragraphe 1</u> : Collecte et analyse de données	46
<u>Paragraphe 2</u> : Vers une gestion performante de la rémunération à l'imprimerie TUNDE.....	59
CONCLUSION.....	72
Bibliographie.....	75
Annexes	
Table des matières	

Introduction Générale

Au point de départ de l'aventure industrielle, la dimension humaine se réduit à un simple facteur de production subordonné aux contraintes de la technologie. De l'étape de la rationalisation des procédés de travail à celle de la production de masse, la force de travail n'est qu'un « intrant » au même titre que les matières premières¹. La dimension humaine s'efface ainsi devant l'objectif d'optimisation auquel est soumise l'activité productive.

Les salariés, drainés par les divers mouvements sociaux et la montée en puissance des organisations syndicales vont provoquer un malaise de la force de travail qui se traduit par des conflits, l'absentéisme, l'apathie, la baisse de production etc.

Progressivement, la nécessité de promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise se fait ressentir à travers des mesures concrètes visant l'amélioration des conditions de vie des salariés.

Aujourd'hui, dans un contexte concurrentiel, la notion de productivité laisse place à celle de compétitivité. Les entreprises viennent à réaliser l'importance de la composante Ressources Humaines dans l'atteinte de leurs objectifs de développement. La nécessité de gérer le personnel et de promouvoir des politiques sociales va s'imposer et s'inscrire objectivement dans les préoccupations des organisations.

L'Imprimerie TUNDE, spécialisée dans la production de manuels scolaires, recherche la satisfaction de sa clientèle par la qualité de ses produits et services. Très tôt, elle s'est inscrite dans une dynamique de valorisation de son personnel assez varié (apprentis, ouvriers, cadres, dirigeants etc.). En effet, l'accord d'établissement de ladite société prévoit des avantages non moins importants aux employés.

Cependant, notre stage académique au sein de cette société nous permet de constater entre autres difficultés, que le système de rémunération en place ne

¹ CITEAU, J-P. « Gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, Armand Colin, 2000, Paris, page 4.

comble pas les attentes des employés et constitue la source de diverses contestations et réclamations autour de la paie. Cet état de chose constitue la base de notre présente réflexion, car le but ultime de la gestion de la rémunération est d'influencer les comportements afin d'obtenir un certain niveau d'efficacité individuelle et organisationnelle.

En effet, si toutes les conditions prévues par l'accord d'établissement sont réunies et suivies de la volonté des dirigeants de l'entreprise, quels sont les facteurs qui pourraient justifier les écarts constatés ?

Si ces causes sont connues, quel serait leur impact sur la vie de la société ? Comment parvenir à leur éradication ? Quelles sont les conditions de mise en œuvre des solutions ?

Ces interrogations nous amènent à entamer une étude sur la compréhension de ces phénomènes et la recherche de solutions adéquates pour réduire les déséquilibres en matière de rémunération. Cette préoccupation sera étudiée à travers le sujet : « *Pour une amélioration du système de rémunération de l'Imprimerie TUNDE* ».

La présente étude a pour but de proposer quelques moyens permettant d'intégrer la dimension stratégique de la gestion de la rémunération à *l'Imprimerie TUNDE*. Une démarche cohérente est alors nécessaire dans la conduite de la réflexion.

Notre démarche sera bipartite. La première partie s'inscrit dans une logique de définition du cadre institutionnel de l'étude et de détermination de la problématique de l'amélioration du système de rémunération de *l'Imprimerie TUNDE* (chapitre I).

La seconde partie sera consacrée à la détermination du cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions à la problématique de l'amélioration du système de rémunération de *l'Imprimerie TUNDE* (Chapitre II).

CHAPITRE PREMIER

*Du cadre institutionnel de l'étude
à la problématique
de l'amélioration du système de
rémunération
de l'Imprimerie TUNDE*

Dans ce premier chapitre, il sera essentiellement question de décrire en premier lieu, *l'Imprimerie TUNDE* à travers la présentation de la structure et la restitution des observations de stage; en second lieu, il s'agira de procéder au ciblage de la problématique de notre étude.

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

Nous aborderons dans cette section la présentation de *l'Imprimerie TUNDE*, cadre du stage et les activités qui y sont menées.

Paragraphe 1 : Présentation de l'Imprimerie TUNDE

L'Imprimerie TUNDE fait partie du groupe TUNDE disposant de plusieurs entités telles que TUNDE Motors, TUNDE Transport et TUNDE Riz Nerica. Ce paragraphe présentera *l'Imprimerie TUNDE* à travers son historique, ses activités et son fonctionnement.

I. Historique et Activités

Après son baccalauréat obtenu en 1984, Monsieur Rasaki Babatundé OLLOFINDJI, Président Directeur Général (PDG) de *l'Imprimerie TUNDE* s'est intéressé à la papeterie. Profitant d'une crise de papier survenue à l'époque au Bénin, il créa le 05 juin 1986 la société TUNDE New Business, sous la forme d'une Société à Responsabilité Limitée (SARL), inscrite au registre de commerce de Porto- Novo sous le numéro 1086-B, avec un capital de départ de deux millions (2000000) de francs CFA.

Dans le souci d'élargir sa part de marché et de faire évoluer ses activités, le siège social de la société TUNDE New Business fut transféré à Cotonou avec pour conséquence la création de *l'Imprimerie TUNDE*.

Le 17 décembre 1996, suite à une assemblée générale extraordinaire, la société TUNDE devient une Société Anonyme (SA) au capital de trois cent cinquante millions (350000000) de francs CFA. Cette augmentation rapide du capital a permis la réalisation du projet de modernisation de *l'Imprimerie TUNDE* qui est l'une des plus grandes imprimeries de la sous région, ainsi que l'installation d'une chaîne de fabrication des produits de la papeterie (cahiers, agendas, classeurs etc.), appelée « usine de cahiers » et dont l'un des produits phares est connu sous le nom de cahier «le papillon ».

La société TUNDE (SA) est donc composée de trois grandes branches d'activités à savoir : la papeterie, l'imprimerie et l'usine de cahiers.

- La papeterie est la branche la plus vieille car fonctionnelle depuis 1986. C'est une branche à vocation commerciale et se charge de la photocopie, de la reliure et de la plastification des documents.
- *L'Imprimerie TUNDE*, cadre de nos investigations, produit des manuels et cahiers d'activité pour l'enseignement primaire, des cartes postales, des cartes de vœux, des calendriers, des bulletins de vote, bref, tous travaux d'imprimerie.
- L'usine de cahiers produit différents formats de cahiers, vendus sous la marque « le papillon ».

La devise de *l'Imprimerie TUNDE* est « le travail bien fait ».

II. Fonctionnement de l'Imprimerie TUNDE

Pour atteindre ses objectifs et conformément à son organigramme, *l'Imprimerie TUNDE* est dirigée par la Direction Générale, assistée de quatre organes : il

s'agit de la Direction Technique, de la Direction Administrative, de la Direction Financière et Comptable et de la Direction Commerciale.

Toutes ces Directions sont subdivisées en Services. Nous en ferons un bref aperçu et un accent particulier sera mis sur le fonctionnement la Direction Administrative, cadre de nos recherches.

A. La Direction Générale

Elle est dirigée par un Directeur Général (DG), qui, conformément aux décisions de l'Assemblée, coordonne, planifie et met en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par le Conseil d'Administration (CA). Pour bien accomplir ses tâches, il est aidé d'une assistante chargée entre autre de :

- tenir l'agenda du DG,
- assurer la transmission des courriers destinés aux autres Directions,
- assurer le secrétariat des diverses réunions du CA,
- porter assistance au DG dans l'exécution des tâches quotidiennes.

Le DG a sous son autorité un chef production chargé d'assurer une bonne production.

B. La Direction Technique

Cette direction met à la disposition de la clientèle des produits de qualité à des prix compétitifs et dans les meilleurs délais.

La Direction technique est composée de cinq services que sont :

- *le Service Organisation et Méthode* chargé de concevoir, d'étudier et de perfectionner les procédés de fabrication,
- *le Service Maintenance* qui assure le bon fonctionnement des matériels de production ainsi que de tout appareil électrique de l'Imprimerie,

- *le Service Contrôle Qualité* qui définit la politique de la qualité au sein de l'entreprise,
- *le Service Production* qui veille à l'exécution du planning de production dans les délais et à la qualité des impressions,
- *le Service Fabrication* qui est chargé d'ouvrir les dossiers de fabrication et de donner les repères techniques à suivre pour la réalisation des commandes.

Le Directeur Technique se charge de la coordination des activités des différents ateliers.

C. La Direction Financière et comptable

Elle est chargée de :

- l'élaboration et du suivi du tableau de bord financier,
- la gestion financière et comptable,
- la coordination et la supervision des opérations comptables,
- la mise en œuvre du mécanisme de suivi budgétaire.

Cette Direction dispose d'un Service Financier et d'un Service Comptabilité.

Le Service Financier assure la gestion quotidienne de la trésorerie, coordonne et supervise les activités financières de l'entreprise.

Quant au *Service Comptabilité*, il est placé sous la responsabilité d'un Chef comptable qui traite les pièces comptables, élabore un plan financier et édite mensuellement les livres comptables.

D. La Direction Commerciale

La Direction Commerciale a pour mission de prospecter les marchés locaux, d'exploiter, de commercialiser et de coter les produits finis. Elle est subdivisée en quatre composantes, à savoir :

- *le Service commercial* qui se charge de la clientèle et de la commercialisation des produits,
- *le Service devis* qui s'occupe de la formalisation et de l'application de la méthodologie d'élaboration des devis,
- *le Service marketing* qui est chargé de la mise en œuvre de la stratégie marketing et de la fourniture des données nécessaires à la conception et à l'adaptation des produits de la Société,
- *le Service division papeterie* quant à lui, s'occupe de la commercialisation des produits importés ou fabriqués par l'entreprise et prend également en charge la gérance des boutiques.

E. La Direction Administrative

Sous l'autorité du Directeur Général, le Directeur Administratif a pour mission de garantir une bonne gestion de l'administration dans le respect des procédures internes. En ce sens, il est chargé de :

- assurer la tenue à jour des dossiers individuels du personnel et du registre du personnel,
- suivre la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC),
- élaborer et suivre les politiques de Gestion des Ressources Humaines,
- assurer la santé au travail du personnel,
- garantir la maintenance et l'entretien des machines et bâtiments commerciaux de l'entreprise.

Le Directeur Administratif est aidé dans ses tâches d'un assistant et supervise trois autres Services que sont : le Service Ressources Humaines, le Service Evaluation des Performances et le Service Logistique.

- Le Service Ressources Humaines : il est dirigé par le Chef Service Ressources Humaines qui est chargé de proposer et de mettre en œuvre une politique de gestion efficace des ressources humaines qui garantisse l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Les principales activités de ce service concernent l'administration du personnel, la gestion des emplois et des carrières et la gestion de la vie sociale.

Quelques activités relatives à l'administration du personnel :

- ✓ Elaborer les documents administratifs de gestion des ressources humaines (CDD, CDI, règlement intérieur, etc.) ;
- ✓ Tenir à jour le fichier du personnel ;
- ✓ Gérer les mutations, les licenciements et les dossiers disciplinaires,
- ✓ Contrôler la ponctualité et la présence au travail.

Quelques activités relatives à la gestion des emplois et des carrières :

- ✓ Elaborer la politique de recrutement du personnel de l'entreprise avec la hiérarchie ;
- ✓ Procéder au suivi permanent des effectifs ;
- ✓ Analyser les postes et veiller à l'adéquation entre les compétences existantes et les besoins à court et à long terme ;
- ✓ Gérer la mobilité du personnel de l'entreprise.

Quelques activités relatives à la gestion de la vie sociale :

- ✓ Réaliser annuellement un bilan social de l'entreprise ;
- ✓ Proposer des mesures propres à attacher à l'entreprise (politique de motivation, de communication, de condition de travail etc.) ;
- ✓ Gérer les relations interpersonnelles et les contentieux ;
- ✓ Créer un bon climat social dans la société.

Le Chef Service Ressources Humaines effectue également les tâches liées aux affaires juridiques (lecture et appréciation de tout document juridique, application des règles de droit dans le traitement des divers dossiers, représentation de *l'Imprimerie* dans les procédures administratives et judiciaires).

Il a sous sa charge le responsable Paye et Formation qui gère la paie et assure le suivi des apprentis. Ce dernier exerce cette fonction cumulativement avec celle d'assistant du Directeur Administratif.

• *Le service Evaluation des Performances*

Ce service est chargé de :

- connaître les attributions et les objectifs fixés à chaque agent,
- concevoir un système d'appréciation en adéquation avec le poste occupé,
- récupérer les rapports périodiques sur l'exécution des tâches,
- procéder mensuellement à l'appréciation des performances des agents à partir des objectifs préalablement fixés et rendre compte à la hiérarchie,
- faire des propositions de récompense.

• *Le Service Logistique*

Il est chargé de :

- recenser et codifier toutes les immobilisations de *l'Imprimerie*,
- établir mensuellement l'inventaire des matériels appartenant à l'entreprise,
- assurer le suivi des divers contrats de prestation de services,

- assurer la santé et la sécurité au travail,

- assurer l'entretien des réseaux internet et «corporate» pour une meilleure communication au sein de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Les constats issus des observations du stage

A l'occasion de notre stage, plusieurs situations ont retenu notre attention, tant du point de vue du fonctionnement de l'entreprise que du déroulement de ses activités. Ces constats seront présentés afin de pouvoir établir l'inventaire des forces et faiblesses de l'entreprise.

I. Description des constats

L'Imprimerie TUNDE, créée en 1995, emploie des agents de catégories assez variées, dont la plus importante est la catégorie des jeunes.

En effet, la répartition en âge du personnel de l'entreprise nous permet de constater que 72% de l'effectif a, entre 20 et 40 ans. La moyenne d'âge au sein de la société est de 33 ans. En outre le niveau académique moyen du personnel d'encadrement est de bac + 3. L'entreprise dispose donc d'***un personnel jeune et qualifié***.

Compte tenu des activités que mène l'entreprise, ***les procédés de travail sont fortement informatisés*** à tous les niveaux de sa structure organisationnelle, ce qui facilite le traitement des dossiers et la circulation de l'information.

Cependant, nous avons constaté que ***le cadre de travail est exigu*** et ne permet pas aux employés de travailler convenablement tout en conservant une certaine discrétion.

Dans le souci de répondre à la forte demande, l'entreprise organise des campagnes scolaires au cours desquelles, l'ensemble des employés est confronté

à un impératif de résultat, dans un délai déterminé. *La charge de travail est donc élevée et cet état de chose engendre un stress chez les employés.*

Le personnel opérationnel travaille par équipes et a souvent *recours aux heures supplémentaires dont le montant est presque toujours contesté.* Nous avons remarqué qu'après chaque paiement d'heures supplémentaires, plusieurs agents assaillent le bureau du responsable de la paie pour des réclamations relatives au montant versé.

Les tableaux suivants nous donnent une idée de la fréquence des heures supplémentaires accomplies en 2008 et en 2009 :

Tableau n°1 : Point des heures supplémentaires en 2008

Mois/Année	Heures supplémentaires		Total
	Ouvriers	Occasionnels	
janv-08	1 427 218	284 876	1 712 094
févr-08	804 234	126 863	931 097
mars-08	754 142	132 563	886 705
avr-08	671 882	263 962	935 844
mai-08	863 564	308 351	1 171 915
juin-08	794 532	508 456	1 302 988
juil-08	831 423	631 456	1 462 879
août-08	1 122 304	877 453	1 999 757
sept-08	1 442 784	902 576	2 345 360
oct-08	1 324 117	876 431	2 200 548
nov-08	988 345	708 112	1 696 457
déc-08	902 541	698 013	1 600 554
Total	11 927 086	6 319 112	18 246 198

Source : rapport d'activité SRH

Tableau n°2 : Point des heures supplémentaires en 2009

Mois/Année	Heures supplémentaires		Total
	Ouvriers	Occasionnels	
janv-09	1 470 416	355 992	1 826 408
févr-09	706 184	146 328	852 512
mars-09	782 442	141 050	923 492
avr-09	961 564	130 130	1 091 694
mai-09	1 299 272	154 336	1 453 608
juin-09	1 333 638	108 290	1 441 928
juil-09	2 036 741	201 656	2 238 397
août-09	2 657 877	683 592	3 341 469
sept-09	3 334 140	849 660	4 183 800
oct-09	4 621 534	1 445 255	6 066 789
nov-09	3 401 695	972 895	4 374 590
déc-09	2 819 965	883 715	3 703 680
Total	25 425 468	6 072 899	31 498 367

Source : rapport d'activité SRH

Nous constatons que le total des heures supplémentaires accomplies en 2009 dépasse largement celui de 2008, ce qui n'est pas sans incidence sur la masse salariale de l'entreprise.

En outre, nos investigations nous ont révélé que dans le passé, la Société avait enregistré des arriérés de salaires allant de trois (03) à six (06) mois. Aujourd'hui, les employés ne se plaignent plus d'arriérés mais plutôt de ***retard dans le paiement des salaires.***

La rémunération du personnel se fait conformément à l'Accord d'Etablissement de l'entreprise qui distingue trois grandes catégories socioprofessionnelles, comme l'indiquent les tableaux suivants:

TABLEAU N°3 : Classification professionnelle des agents de la Société TUNDE S.A.

I. AGENTS D'EXECUTION

Catégories	Diplômes ou qualification professionnelle
1 ^{ère} catégorie	Aucune exigence
2 ^{ème} catégorie	Savoir lire et écrire
3 ^{ème} catégorie	Titulaire du CEPE ou équivalent
4 ^{ème} catégorie	Titulaires : <ul style="list-style-type: none"> - du DAP - du Certificat de fin d'apprentissage - du Permis de conduire B avec ou sans CEPE
5 ^{ème} catégorie	<ul style="list-style-type: none"> - Titulaire du BEPC - Titulaire du CEPE + trois (03) ans de formation pratique - Titulaire du Permis de conduire D
6 ^{ème} catégorie	<ul style="list-style-type: none"> - Titulaire du CAP - Titulaire du BEPC + (02) ans de pratique - Titulaire de Permis de conduire E - CEPE + six (06) ans de pratique dans le métier + promotion
7 ^{ème} catégorie	<ul style="list-style-type: none"> - Titulaire du CAP + trois (03) ans d'expérience - Titulaire du BEPC + quatre (04) ans d'expérience

II. AGENTS DE MAITRISE

Catégories	Diplômes ou qualification professionnelle
Catégorie M1	Titulaire du BAC ou équivalent
Catégorie M2	<ul style="list-style-type: none"> - Titulaire du BAC + deux (02) ans de formation - Titulaire du BTS ou équivalent
Catégorie M3	<ul style="list-style-type: none"> - Titulaire de la Licence - BTS + un (01) an de pratique
Catégorie M4	Agent M3 promu
Catégorie M5	Agent M4 promu

III. CADRES ET ASSIMILES

Catégories	Diplôme ou qualification professionnelle
Catégorie C1	<ul style="list-style-type: none">- Titulaire de maîtrise- Titulaire du diplôme de l'ENAM 1- Titulaire du diplôme de CPU (DETS)
Catégorie C2	<ul style="list-style-type: none">- Titulaire de maîtrise + deux (02) ans de pratique- Titulaire du diplôme de l'ENAM 2 OU équivalent- Titulaire du DESS ou du DECS
Catégorie C3	Titulaire des mêmes diplômes que C2 avec une vaste expérience
Catégorie C4	Cadre C3 promu
Hors catégorie	Directeur Général

Source : accord d'établissement de la Société TUNDE S.A.

La grille salariale fondée sur cette classification vise une hiérarchie du salaire de base dépendant du diplôme plutôt que des exigences du poste. Ceci entraîne ***une structure salariale inéquitable.***

Au regard du volume de son activité qui induit les différentes étapes permettant d'aboutir au produit fini (conception, impression, finition, contrôle) et de la sensibilité du matériel utilisé, des erreurs surviennent lors de la fabrication des produits.

Ceci s'explique d'une part, par ***une insuffisance de personnel*** opérationnel et de gestion et par ***une inexistence de plan prévisionnel de recrutement.*** D'autre part, cet état de chose est dû à ***un besoin en formation des employés en place.***

En effet, bien que disposant d'une politique de formation, l'entreprise est souvent confrontée à des difficultés d'ordre financier, entravant l'exécution du plan de formation.

Une main d'œuvre suffisante et qualifiée est donc indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines de l'entreprise, il faut noter que le service ayant à charge ce volet, est dirigé par un responsable qui a un profil académique du troisième cycle universitaire et une dizaine d'années d'expériences en tant que Chef de Personnel. Cette gestion se fait sur la base de quelques outils en la matière, dont les principaux sont :

- **La description de poste** : c'est un document de gestion et de travail où sont décrites les responsabilités, les activités ou les tâches d'un poste.
- **Le registre des employés** : c'est un dossier qui contient plusieurs tableaux renseignant sur la cartographie des RH (répartition par âge, par sexe et par catégorie socioprofessionnelle), les entrées, les sorties, les retards, les taux d'absentéisme, les typologies de contrats.
- **Le plan hebdomadaire des activités** : c'est un tableau de bord qui renseigne sur la planification opérationnelle et hebdomadaire des activités, en fonction des ajustements et des nouveaux objectifs à atteindre.

Par ailleurs, pour l'acquisition, le développement et la fidélisation de ses ressources humaines, l'entreprise s'est dotée de politiques de gestion, au nombre desquelles on peut citer :

- **La politique de recrutement** : elle indique les étapes et les conditions de sélection des candidats tout en garantissant l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de la société.
- **La politique de formation** : elle est mise en œuvre par le responsable des ressources humaines, assisté des formateurs aussi bien internes qu'externes.

Elle consacre trois types de formation :

- *la formation d'intégration* qui est un processus à l'issue duquel les élèves peuvent bénéficier d'un contrat à durée déterminée ou non ;
- *la formation continue* qui permet d'actualiser les connaissances à l'occasion d'une promotion ou d'une baisse de performance ; et
- *la formation-produit* qui permet de former les ouvriers à de nouveaux services ou produits.

- **La politique de motivation** : elle exprime un ensemble de pratiques visant à inciter les employés à un meilleur dévouement à la tâche.

A cet effet, l'article 15 de l'accord d'établissement de *la Société TUNDE* stipule :

« Une prime de rendement est accordée à tout le personnel de la Société TUNDE S.A. au prorata temporis. Le montant de cette prime et le moment de son paiement seront déterminés par la Direction Générale.

Il est également prévu une prime facultative de motivation pour récompenser les travailleurs méritants. Les modalités d'attribution de cette prime sont déterminées par la Direction Générale ».

Eu égard à tout ce qui précède, on retient que *l'Imprimerie TUNDE dispose d'outils et de politiques de ressources humaines dans les principales branches de la GRH.*

L'emploi d'imprimeur nécessite une grande précision, une bonne maîtrise de la conduite des machines ainsi que le respect des normes en matière de sécurité au travail. Nous avons constaté qu'en dépit des matériels de protection mis à la disposition des employés, *l'entreprise enregistre une grande fréquence d'accidents de travail.*

Enfin, on ne saurait passer sous silence la *remarquable ambiance conviviale de travail* qui existe à l'*Imprimerie TUNDE*. Les rapports entre les différents acteurs ne sont pas des relations rigides de supérieur hiérarchique à subordonné, mais des rapports entre collaborateurs, chacun étant responsable à son propre niveau de compétence.

II. Inventaire des forces et faiblesses identifiés

Au titre des forces de l'entreprise, nous pouvons citer :

- la conviviale ambiance de travail
- le jeune âge du personnel et sa qualification
- l'informatisation des procédés de travail
- l'existence des principaux outils de GRH.

En ce qui concerne les faiblesses, on peut citer :

- le niveau de stress élevé chez les employés
- l'exiguïté du cadre de travail
- l'insuffisance de personnel
- l'inexistence d'un plan prévisionnel de recrutement
- le besoin en formation du personnel
- le recours fréquent aux heures supplémentaires
- les contestations du montant des heures supplémentaires
- le retard dans le paiement des salaires
- la structure salariale inéquitable
- la fréquence des accidents de travail.

Ces problèmes identifiés feront l'objet d'un regroupement par centre d'intérêt afin de dégager une problématique pour notre étude.

Section 2 : Problématique de l'étude

L'identification des forces et faiblesses ainsi faite, il convient à présent de cibler une problématique parmi toutes celles qui auront été dégagées, de la spécifier et d'en définir la vision globale de résolution.

Paragraphe 1 : Ciblage et spécification de la problématique

Les problèmes identifiés pendant le déroulement de notre stage démontrent que le personnel de *l'Imprimerie TUNDE* ne pourra atteindre efficacement les objectifs assignés. La résolution de ces problèmes s'avère donc nécessaire, mais dans le cadre de notre recherche, nous restreindrons notre étude sur une seule problématique autour de laquelle se construira notre réflexion.

I. Ciblage de la problématique

Les problèmes rencontrés à *l'Imprimerie TUNDE* peuvent être regroupés en quatre catégories.

La première catégorie concerne les problèmes suivants: le niveau de stress élevé chez les employés, l'exiguïté du cadre de travail et la fréquence des accidents de travail. Ces problèmes relèvent de la nature même des activités exercées au sein de la société.

En effet, à *l'Imprimerie TUNDE*, les impératifs de productivité et de compétitivité sont soutenus d'actions, de défis et d'obligation de résultats. Aussi ne faudrait-il pas négliger le brassage entre les différentes cultures et humeurs des employés qui conduit parfois à des rixes et voies de fait.

Tous ces aspects font apparaître *la problématique de l'amélioration des conditions de travail à l'Imprimerie TUNDE*.

La deuxième catégorie concerne: l'insuffisance de personnel, l'inexistence de plan prévisionnel de recrutement du personnel et la mauvaise identification des besoins en personnel. Ce constat pose d'emblée le problème de la gestion des emplois et des compétences, d'où *la problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences*.

Le besoin en formation du personnel qui est un aspect important de la gestion des ressources humaines constitue la troisième catégorie de problème.

En effet, la décision d'envoyer les salariés en formation découle pour la plupart des négociations individuelles avec la hiérarchie. Cette situation est liée à l'inexistence d'une démarche rationnelle de détermination des besoins en formation.

Aussi, les enjeux financiers qui concernent les dépenses engagées pour la mise en place d'actions de formation devraient-ils profiter à toutes les catégories du personnel de l'entreprise et non au personnel technique uniquement. Il ressort donc *la problématique d'une meilleure gestion de la formation*.

La dernière catégorie concerne le recours fréquent aux heures supplémentaires, les contestations desdites heures supplémentaires par les employés, le retard dans le paiement des salaires et la structure salariale inéquitable.

Ces problèmes relatifs à la gestion de la rémunération, revêtent une importance capitale dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle. Le mécanisme de calcul des heures supplémentaires et de gestion de la paie étant assez complexe, il faudrait donc minimiser le risque d'une impression d'iniquité ou d'injustice de la part du personnel, ce qui fait ressortir *la problématique de l'amélioration du système de rémunération*.

De toutes ces problématiques dégagées, cette dernière retiendra notre attention et fera l'objet d'une spécification pertinente. Mais avant, nous procéderons au regroupement des problèmes par centre d'intérêt comme l'indique le tableau ci-après:

TABLEAU N°4 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt/détermination des problématiques possibles

N°	CENTRE D'INTERET	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES POSSIBLES
1	Conditions de Travail	<ul style="list-style-type: none"> - niveau de stress élevé - exigüité des locaux - fréquence des accidents de travail 	Conditions de travail non adéquates	Problématique de l'amélioration des conditions de travail
2	Gestion des Emplois et des Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance de personnel - inexistence de plan prévisionnel de recrutement - besoins en personnel mal identifiés 	Gestion non prévisionnelle des emplois et des compétences	Problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
3	Formation	<ul style="list-style-type: none"> - inexistence d'une démarche rationnelle de détermination de besoins - actions de formation uniquement au profit du personnel technique 	Gestion défailante de la formation	Problématique d'une meilleure gestion de la formation
4	Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - recours fréquent aux heures supplémentaires - contestations du montant des heures supplémentaires - retard dans le paiement des salaires - structure salariale inéquitable 	Gestion défailante de la rémunération	Problématique de l'amélioration du système de rémunération

II. Spécification de la problématique

De la résolution des problématiques ci-dessus dégagées dépend le meilleur fonctionnement du système de rémunération de *l'Imprimerie TUNDE*. Pour notre part, il convient de délimiter le champ de réflexion de notre étude afin de contribuer à l'amélioration du système. A cet effet, nous estimons que la nécessité d'améliorer le système de rémunération constitue un défi pour les dirigeants de cette entreprise.

Evoluant dans un environnement de compétitivité, *l'Imprimerie TUNDE* doit répondre à des exigences de norme et de qualité internationales. Pour maintenir sa place au sein de cet environnement concurrentiel, elle doit donc développer des stratégies en matière de rémunération.

Ces stratégies doivent atteindre un équilibre entre l'équité interne et la concurrence avec le marché, et lorsqu'elles sont cohérentes, elles jettent les bases solides tant pour l'entreprise que pour le personnel.

Les diverses réclamations autour de la paie et des reclassements catégoriels au sein de l'entreprise permettent de constater un écart entre les objectifs que vise la rémunération et les attentes des salariés. Il convient alors de contribuer à la conception d'une stratégie de rémunération à la fois motivante et rentable pour *l'Imprimerie TUNDE*.

C'est dans cette optique que nous optons pour la résolution de la problématique de l'amélioration du système de rémunération. Cette contribution passe par la résolution des problèmes spécifiques ci-après :

- le recours fréquent aux heures supplémentaires (PS1)
- les contestations du montant desdites heures supplémentaires (PS2)
- le retard dans le paiement des salaires (PS3)
- la structure salariale inéquitable (PS4).

Dans le but d'apporter des propositions de solution aux problèmes spécifiques relatifs à cette problématique, nous avons choisi comme sujet de réflexion : « *Pour une amélioration du système de rémunération de l'Imprimerie TUNDE* ».

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique de l'amélioration du système de rémunération

La résolution de la problématique spécifiée se fera à travers la contribution à la conception d'un système de rémunération moderne pour l'entreprise. Pour ce faire, nous précisons d'abord l'angle sous lequel nous aborderons le thème (I) et ensuite nous déclinons les grandes orientations de notre réflexion pour la résolution de la problématique (II).

I. Approche de résolution

La dynamique correctrice du système de rémunération de *l'Imprimerie TUNDE* répond à une vision de réajustement de la gestion initiale de la rémunération aux réalités actuelles.

Etant donné l'existence d'un certain nombre de variables non antérieurement pris en compte, il convient aujourd'hui de réorienter la conception et la complexité des programmes de rémunération de l'entreprise. Il s'agira pour cela de déterminer :

- les résultats et les objectifs que désire atteindre l'entreprise,
- la capacité concurrentielle de l'entreprise à attirer et retenir des employés,
- l'équilibre entre la rémunération directe et indirecte,

- la complexité et les responsabilités d'un poste,
- l'attention à porter à l'équité interne et externe.

Notre vision de résolution met l'accent essentiellement sur l'actualisation des données qui passe par la proposition de plans pour corriger les insuffisances identifiées.

II. Démarche envisagée

La résolution de la problématique de notre étude consistera à mettre en place une dynamique corrective du système de rémunération en place. Pour concrétiser cette vision de résolution, nous axerons notre réflexion autour de certaines approches théoriques, relatives aux problèmes spécifiques identifiés, en l'occurrence :

- ✓ *L'approche théorique fondée sur l'organisation du travail* au sein de la société pour ce qui concerne le problème spécifique n°1 relatif au recours fréquent aux heures supplémentaires. Cette organisation passe par l'aménagement du temps de travail.
- ✓ *L'approche théorique fondée sur le décompte des heures supplémentaires* s'agissant du problème spécifique n°2 relatif aux contestations du montant des heures supplémentaires; il s'agira de déterminer les limites pour le décompte des heures supplémentaires.
- ✓ *L'approche théorique fondée sur le respect des normes législatives en matière de salaire et la maîtrise de la masse salariale* en ce qui concerne le problème spécifique n°3, lié au retard dans le paiement des salaires. Cette approche consiste à reconsidérer la périodicité des salaires et à contrôler les charges de personnel.

✓ *L'approche théorique fondée sur le respect de la cohérence interne* s'agissant du problème spécifique n°4, lié à la structure salariale inéquitable ; ceci parce que de l'efficacité des techniques et pratiques mises en place en vue d'assurer l'équité interne et externe, dépend la sécurité des employés.

Ces différents éléments ne sont énumérés qu'à titre provisoire. En effet, du choix de la méthodologie et des résultats issus de la collecte des données dépendra effectivement la résolution de la problématique.

DEUXIEME CHAPITRE

*Du cadre théorique de l'étude aux
conditions de mise en œuvre des
solutions*

C'est une chose pour nous de déterminer la problématique de notre étude ; c'en est une autre de faire en sorte que la résolution de cette problématique suive un processus cohérent.

Après avoir défini les objectifs et hypothèses de l'étude, nous nous pencherons dans ce chapitre sur la revue de littérature et la méthodologie adoptée. Par la suite, il sera fait état des enquêtes de vérification des hypothèses émises. Le chapitre se termine par la recherche de solutions idoines et les conditions de leur mise en œuvre.

Section 1: De la réalisation du tableau de bord de l'étude à la méthodologie adoptée

Cette section présentera les différentes étapes qui mèneront au tableau de bord et à la revue de littérature avant de traiter de la méthodologie à adopter.

Paragraphe 1 : Réalisation du tableau de bord de l'étude et revue de littérature

Nous exposerons ici, les intentions que vise notre étude, en formulant des objectifs et hypothèses de recherche ; ensuite il sera question de faire le point des connaissances nécessaires à la résolution du problème en présentant la substance de notre revue documentaire.

I. Les objectifs et hypothèses de l'étude

La fixation des objectifs et la formulation des hypothèses nous permettent de définir nos intentions de recherche (A) et de fournir les explications probables pouvant justifier la situation problématique actuelle de l'entreprise (B).

A. Les objectifs de l'étude

L'objectif général de notre étude est de *contribuer à mettre en place un système de gestion stratégique de la rémunération à l'Imprimerie TUNDE.*

La réalisation de cet objectif passe par l'atteinte des objectifs spécifiques suivants :

- **Objectif spécifique 1** : *Proposer des mesures d'augmentation du niveau des salaires.*
- **Objectif spécifique 2** : *Proposer des outils de collecte et de traitement des fiches d'heures supplémentaires.*
- **Objectif spécifique 3** : *Proposer les moyens d'une gestion informatique de la paie.*
- **Objectif spécifique 4** : *Proposer des mesures de réalisation de l'équité salariale dans l'entreprise.*

B. Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution

La formulation des hypothèses matérialise une relation fonctionnelle entre une variable et les conséquences qu'elle peut entraîner. Cette relation vise à identifier, parmi toutes les causes probables, la cause la plus probante pour être retenue comme celle inductive de la situation observée.

Le problème général étant la manifestation de tous les problèmes spécifiques, la recherche des causes de chacun de ces problèmes contribuera à sa résorption.

En l'espèce, tout comme les objectifs, les hypothèses formulées sont relatives à chaque problème spécifique :

- **Cause et hypothèse spécifique n° 1 :**

Quelles peuvent être les causes du recours fréquent aux heures supplémentaires ?

Le recours fréquent aux heures supplémentaires peut être dû à deux (02) causes :

- une mauvaise organisation du travail,
- un niveau de salaire assez bas.

Les heures supplémentaires représentent les heures de travail accomplies en plus des heures de travail normales requises. Ainsi une mauvaise organisation du travail pourrait être un facteur de perte de temps et conduire à l'accomplissement d'heures supplémentaires. Mais, il faut remarquer que, comme le souligne le code du travail du Bénin en son article 145 al 1 :

« l'employeur peut, par sa seule décision, sous réserve des procédures d'affichage et de communication à l'inspecteur de travail, imposer aux salariés l'accomplissement d'heures supplémentaires dans une limite de deux cent quarante (240) heures par année civile et par salarié... ».

C'est dire qu'une mauvaise organisation du travail est une cause possible mais pas assez justificative de la fréquence des heures supplémentaires.

Quant au niveau de salaire assez bas, il est clair que la société TUNDE en est consciente et entend juguler cet état de chose en instituant les quatre (04) heures de travail du samedi. Ces heures de service qui ne sont rien d'autres que des heures supplémentaires sont directement portées sur les bulletins de paie des salariés contractuels.

S'agissant des apprentis et des agents occasionnels qui ont l'option d'être payés à l'heure ou au mois, ils accomplissent des heures supplémentaires même les jours ouvrables en vue de rendre la paie plus consistante.

Le niveau de salaire assez bas peut être une cause possible du recours fréquent aux heures supplémentaires.

« Le recours fréquent aux heures supplémentaires est probablement dû à un niveau de salaire assez bas » (hypothèse spécifique n° 1).

- **Cause et hypothèse spécifique n° 2 :**

Pourquoi y-a-t-il tant de contestations du montant des heures supplémentaires ?

Cette situation est probablement due à des erreurs qui interviennent lors du calcul des heures supplémentaires. Conformément à l'article 147 du code travail du Bénin, les heures supplémentaires se calculent par semaine et sont rémunérées comme suit :

a) Heures supplémentaires de jour :

- 12% du taux horaire de la 41^e à la 48^e heure ;
- 35% du taux horaire au-delà de la 48^e heure ;
- 50% du taux horaire les dimanches et jours fériés.

b) Heures supplémentaires de nuit :

- 50% du taux horaire en semaine ;
- 100% du taux horaire les dimanches et jours fériés.

En effet, vu le délai imparti au responsable de la paie pour la préparation des états et le volume des fiches d'heures supplémentaires, des erreurs peuvent intervenir dans l'application des pourcentages.

Les contestations du montant des heures supplémentaires peuvent donc découler d'un traitement superficiel des fiches.

Aussi, faut-il reconnaître que ces fiches, une fois arrivées au niveau du chef du personnel, sont entassées sur le bureau car ce dernier n'a pas mis en place un dispositif facilitant la collecte. Il arrive souvent que des fiches s'égarer, faussant du coup le calcul.

L'insuffisance des moyens de collecte des fiches paraît justifier les contestations du montant des heures supplémentaires.

Plusieurs autres causes peuvent justifier ce problème, mais le traitement superficiel des fiches d'heures supplémentaires paraît la cause la plus convaincante.

L'hypothèse spécifique n°2 est alors la suivante : « les contestations du montant des heures supplémentaires sont dues au traitement superficiel des fiches ».

- **Cause et hypothèse spécifique n° 3 :**

Quelles sont les causes de retard dans le paiement des salaires ?

Ces causes sont multiples mais pour l'essentiel, elles sont communes aussi bien au contexte de la gestion de la rémunération qu'à celui de la GRH en général.

En premier lieu, il semble que les problèmes transitoires de liquidité ou d'insolvabilité qui découlent de l'effondrement de la demande ou de la hausse du coût de la main d'œuvre justifient cet état de chose.

Cependant, il faut remarquer que si l'entreprise continue de fonctionner, c'est parce que ces problèmes de liquidité sont toujours maîtrisés.

En second lieu, la gestion des prêts et des prises en charges médicales et la gestion des congés payés restent des activités dont la réalisation se fait de façon traditionnelle et dans des délais pas toujours optimaux. Si ces dysfonctionnements sont observés, c'est certainement parce qu'il y a absence d'informatisation de la paie au niveau de l'encadrement. Cette cause semble la plus plausible.

Il s'en suit que ***l'hypothèse spécifique n° 3 se présente comme suit : « le retard dans le paiement des salaires est dû à l'absence de l'informatisation de la paie au niveau de l'encadrement ».***

- **Cause et hypothèse spécifique n° 4 :**

Qu'est- ce qui peut expliquer une structure salariale inéquitable ?

Le constat d'une structure salariale inéquitable est certainement lié à l'absence d'un processus d'évaluation des emplois.

En effet, la structure salariale de l'*Imprimerie TUNDE* présente une hiérarchie du salaire de base dépendant du diplôme plutôt que des exigences spécifiques à chaque poste.

Une autre cause possible semble être l'inexistence d'une politique de rémunération attribuant des reconnaissances tangibles aux salariés.

De ces deux causes possibles, l'absence d'un processus d'évaluation des emplois semble la cause la plus immédiatement liée au caractère inéquitable de la structure salariale.

L'hypothèse retenue pour le problème spécifique n° 4 est la suivante : « la structure salariale inéquitable est due à l'inexistence d'un processus d'évaluation des emplois ».

De l'identification des objectifs et hypothèses de recherche, relatifs à chaque problème spécifique et général, il résulte le tableau de bord de l'étude « *Pour une amélioration du système de rémunération de l'Imprimerie TUNDE* » ci-après :

TABLEAU N°5: Tableau de bord de l'étude « Pour une amélioration du système de rémunération de l'Imprimerie TUNDE ».

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau général		<u>Problème général</u> Gestion défaillante de la rémunération	<u>Objectif général</u> Contribuer à mettre en place un système de gestion stratégique de la rémunération à l'Imprimerie TUNDE	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Recours fréquent aux heures supplémentaires	<u>Objectif spécifique n°1</u> Proposer des mesures d'augmentation du niveau des salaires	<u>Cause spécifique n°1</u> Niveau assez bas des salaires	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> Le recours fréquent aux heures supplémentaires est dû au niveau assez bas des salaires
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Contestations du montant des heures supplémentaires	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer des outils de collecte et de traitement des fiches d'heures supplémentaires	<u>Cause spécifique n°2</u> Traitement superficiel des fiches d'heures supplémentaires	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> Les contestations du montant des heures supplémentaires sont dues au traitement superficiel des fiches
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Retard dans le paiement des salaires	<u>Objectif spécifique n°3</u> Proposer les moyens d'une gestion informatique de la paie	<u>Cause spécifique n°3</u> Absence d'informatisation de la paie au niveau de l'encadrement	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> Le retard dans le paiement des salaires est dû à l'absence d'informatisation de la paie au niveau de l'encadrement
	4	<u>Problème spécifique n°4</u> Structure salariale inéquitable	<u>Objectif spécifique n°4</u> Proposer des mesures de réalisation de	<u>Cause spécifique n°4</u> Absence d'un processus d'évaluation	<u>Hypothèse spécifique n°4</u> La structure salariale inéquitable est due à l'inexistence d'un

		l'équité salariale dans l'entreprise	des emplois	processus d'évaluation des emplois
--	--	--------------------------------------	-------------	------------------------------------

II. La revue de littérature relative à la problématique de l'amélioration du système de rémunération de l'imprimerie TUNDE

La revue de littérature permet de s'imprégner au préalable des travaux antérieurs sur le domaine abordé, particulièrement sur les problèmes identifiés. Il s'agira ici de clarifier le concept de la rémunération (A) et de faire ressortir les réflexions précédentes sur chacun des problèmes spécifiques identifiés (B).

A. Clarification du concept de la rémunération

La rémunération est, selon le dictionnaire des ressources humaines, une contrepartie du travail du salarié déterminée dans le contrat du travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur.

D'après Jean-Pierre CITEAU, la rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises, l'élément majeur de leurs coûts de production.

Faycel BENCHEMAN et al estiment que la rémunération fait référence au couple contribution / rétribution associé à la relation d'emploi dans l'entreprise car, le salarié reçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail.

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que la rémunération est non seulement la contrepartie du travail fourni, mais aussi, intègre une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources humaines.

Toutes ces approches de définition nous amène à dire que la rémunération est une transaction qui permet à l'employeur de se procurer et de conserver la main d'œuvre nécessaire pour réaliser sa mission d'une part, et d'autre part, qui permet aux employés de satisfaire leurs besoins.

Ceci étant, le point des connaissances antérieures relatives aux problèmes spécifiques sera exposé.

B. Point des connaissances antérieures liées aux problèmes spécifiques

Ce point relatif aux différents problèmes identifiés constitue un appui pour la résolution de la problématique et se présente comme suit :

1. Les contributions antérieures sur le problème du recours fréquent aux heures supplémentaires

L'aménagement du temps de travail semble circonscrire le problème du recours aux heures supplémentaires.

D'une semaine à l'autre, l'activité de l'entreprise peut être irrégulière, du fait de son caractère saisonnier, de la fluctuation des commandes etc.

Pour adapter le rythme de travail des salariés à celui de l'activité et éviter les heures supplémentaires en période de haute activité ou le chômage partiel en période de basse activité, l'entreprise peut répartir la durée de travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année ; et ceci à une condition : une convention, un accord collectif ou d'établissement doit l'y autoriser et en prévoir les modalités².

Dans les entreprises qui fonctionnent en continu, l'aménagement du temps de travail peut être organisé sur plusieurs semaines par décision de l'employeur. Dans ce cas, un accord collectif n'est pas nécessaire.

Toutefois, les règles du repos hebdomadaire par roulement des salariés travaillant de façon permanente en équipes successives de manière continue, relèvent des dispositions spécifiques des articles L. 3132-14 et L. 3132-15 du code de travail français.

Il est important pour l'employeur de déterminer la durée de la semaine de travail, car il doit majorer le taux horaire du salarié qui fait des heures supplémentaires. (Tania SABA et al ; 2008 ; p 415). De cette majoration

² <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/information-pratiques/dureedutravail/heuressupplementaires-heureschoisies-definition-contrepartie.html>

dépendra la véracité du calcul des heures supplémentaires accomplies par les salariés afin d'éviter toute réclamation.

2. Les réflexions antérieures sur les contestations du montant des heures supplémentaires

Les heures supplémentaires effectuées par les salariés ouvrent droit à une majoration de salaire ou dans certaines conditions, à un repos compensateur de remplacement.

Les heures supplémentaires se décomptent par semaine civile. Sauf stipulation d'un accord d'entreprise ou d'établissement, la semaine civile débute le lundi à 0 heure et se termine le dimanche à 24 heures.

Un accord collectif ou d'établissement doit prévoir les limites pour le décompte des heures supplémentaires. En effet, selon l'article 145 de loi n°98-004 du 27 janvier 1998 cité plus haut, l'accomplissement d'heures supplémentaire est situé dans une limite qui ne peut excéder deux cent quarante (240) heures par année civile et par salarié.

L'heure supplémentaire se comptabilise par poste de travail, de sorte que les maxima fixés par la loi sont à répartir entre autant de personnes qui occupent le poste. Si par exemple Pierre part en congé et qu'il est remplacé à son poste par Moussa, lequel a effectué pendant l'absence du titulaire cent quarante (140) heures de travail en heures supplémentaires, l'employeur ne pourra imposer à Pierre que la différence de cent (100) heures de travail à accomplir en heures supplémentaires.

Le travail fait par le remplaçant vient en déduction du travail à demander au titulaire parce que l'heure supplémentaire concerne le poste de travail et non la personne du salarié (MEDE Nicaise ; 2002 ; p 102).

Les contestations peuvent également découler de la détermination des majorations. Le principe est que le décompte des heures supplémentaires est hebdomadaire, alors que la majoration se calcule par rapport au salaire horaire. Le taux horaire est obtenu en divisant par 173,33 le salaire mensuel du travailleur (MEDE Nicaise ; 2002 ; p 106).

Ceci étant, qu'en est-il du problème de retard dans le paiement des salaires ?

3. Les contributions antérieures sur le problème de retard dans le paiement des salaires

La législation du travail prescrit que le salaire soit payé régulièrement et à intervalles rapprochés.

Dans un certain nombre de pays, des intervalles différents sont prévus en fonction des catégories d'emploi. Pour l'essentiel, les législations nationales différencient les travailleurs dont la rémunération est calculée sur une base mensuelle ou annuelle. Ainsi, la rémunération doit être versée chaque semaine ou chaque quinzaine à la première catégorie et chaque quinzaine ou chaque mois à la seconde.

Il en est ainsi au Bénin (Article 221 du code de travail). L'article 222 dudit code précise que les paiements doivent être effectués au plus tard huit jours après la fin du mois de travail qui donne droit au salaire.

Outre la périodicité du paiement du salaire, un élément non moins important est la maîtrise de la masse salariale.

En effet, la masse salariale est une dépense importante de l'entreprise ; elle représente entre 30 et 90% de ses engagements financiers (Maurice THEVENET et al ; 2007 ; p 449). La maîtrise de la croissance des frais de personnel par l'entreprise est donc une nécessité de gestion.

L'évolution de la masse salariale est dépendante de la durée de travail des salariés. Une baisse générale de la durée de travail, des mesures de chômage technique, des passages de salariés à temps partiel ou une diminution du volume d'heures supplémentaires, permettent à effectif constant, une économie salariale. (Jean - François AMADIEU ; 1995, p 22).

Enfin, il faut noter que toute variation des rémunérations a des incidences d'une part sur le revenu du salariés et d'autre part sur les dépenses engagées par l'entreprise. (Jean - Pierre CITEAU ; 1994 ; p 126). Toutes ces variations doivent donc être contrôlées afin de respecter la périodicité du salaire.

Une chose est de respecter la périodicité du salaire, une autre est d'en assurer l'équité.

4. Les réflexions antérieures sur le problème de la structure salariale inéquitable

Il résulte de la vision globale de résolution de la problématique que la théorie de la justice et de l'équité est celle qui intéresse ce problème, dans ses aspects relatifs à l'équité interne, individuelle ainsi que celui du processus de gestion de la rémunération (Sylvie St-Onge et Roland Thériault, 2^e édition, 2006 p. 17).

Selon cette théorie, l'individu tend à évaluer ses contributions en faveur de son organisation de travail (ses performances, de compétence, son ancienneté, ses efforts etc.). Il évalue les avantages qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, reconnaissance, promotion, etc.). Il compare alors ces deux éléments et élabore un ratio correspondant à cette comparaison.

L'individu approfondit ce processus de comparaison en évaluant le même ratio qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme référents. Lorsque l'individu constate une égalité entre ces deux ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il ressent de l'insatisfaction s'il perçoit une différence entre ces deux ratios (sous équité ou sur équité).

La détermination de salaires équitables au sein des organisations repose d'abord sur la prise en considération du contenu et de l'étendue des tâches et des responsabilités inhérentes aux différents emplois (Roland THERIAULT, 1990, p. 43). Une impression d'iniquité ou d'injustice par rapport à la situation interne peut diminuer l'efficacité organisationnelle.

Comme on peut le remarquer, les pratiques en matière de rémunération ont une grande influence sur la compétitivité de l'entreprise. Pour améliorer ces pratiques à *l'Imprimerie TUNDE*, il convient d'adopter une démarche scientifique de résolution de la problématique.

Paragraphe 2 : La méthodologie adoptée

Elle recouvre aussi bien l'approche théorique (I) que celle empirique (II).

I. Approche théorique

Les théories retenues dans la vision globale de résolution de la problématique sont celles qui nous permettront d'analyser les problèmes en résolution. Elles sont relatives aux problèmes spécifiques de l'étude.

Par ailleurs, le seuil de décision à retenir pour la vérification des hypothèses de recherche, sera favorable à toutes les causes, même partielles. Ainsi, la logique qui guidera le diagnostic de l'étude est que toute velléité de cause sera retenue ; il suffit qu'elle ait un pourcentage supérieur à 0%.

L'approche théorique ainsi esquissée, qu'en est-il de celle empirique ?

II. Approche empirique

Il s'agit de mettre en relief, les objectifs de la collecte de données, l'échantillonnage, la spécification des données qui inspirera le questionnaire ainsi que les techniques de dépouillement et de présentation des résultats d'enquête.

A. Les objectifs de l'enquête

Recueillir des données indispensables pour vérifier les hypothèses émises et dégager les causes réelles de la gestion défailante de la rémunération à *l'Imprimerie TUNDE* constituent les objectifs de notre enquête. Ainsi, les enquêtes nous permettront concrètement d'apprécier la pertinence des hypothèses ci-après :

- ✦ Le recours fréquent aux heures supplémentaires est dû à un niveau bas des salaires.
- ✦ Les contestations du montant des heures supplémentaires sont dues au traitement superficiel des fiches d'heures supplémentaires.
- ✦ Le retard dans le paiement des salaires est dû à l'absence d'informatisation de la paie niveau de l'encadrement.
- ✦ La structure salariale inéquitable est due à l'inexistence d'un processus d'évaluation des emplois.

Quelle proportion d'acteurs de *l'Imprimerie TUNDE* faut-il interroger ?

B. L'échantillonnage

Il semble important de questionner aussi bien le personnel de gestion que celui opérationnel afin disposer de données fiables. Aussi, l'insuffisance de moyens matériels et temporels nous a-t-elle conduit à consulter le personnel de la Direction Générale, la Direction Commerciale, la Direction Administrative, la Direction Financière et Comptable notamment, les Directeurs (04), les chefs services (08), les assistants (06), les secrétaires (04) ainsi que les ouvriers, dont, les conducteurs de presse offset (20), les brocheurs-relieurs(20), les maintenanciers (20); soit au total 82 employés sur les 183 que compte l'entreprise.

C. La conception des questionnaires par la spécification des données à mobiliser

Les informations à collecter lors de nos enquêtes sont relatives à :

- * L'organisation du travail au sein des ateliers.
- * L'opinion des employés sur la gestion des heures supplémentaires.

- * L'appréciation des employés sur la gestion de la rémunération à *l'Imprimerie TUNDE*.
- * L'opinion des employés sur l'iniquité de la structure salariale et ses causes.

Pour y parvenir, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de l'étude. Certaines questions dites fondamentales, nous serviront à vérifier directement les hypothèses :

- * Pourquoi accomplissez-vous tant d'heures supplémentaires ?
- * Etes-vous satisfaits du calcul des heures supplémentaires ?
- * Constatez-vous des retards dans le paiement des salaires ? Si oui, à quoi cela est-il dû à votre avis ?
- * La grille salariale contenue dans l'accord d'établissement de la Société TUNDE vous paraît-elle juste, équitable ?
- * Qu'est-ce qui vous semble être rémunéré à travers la grille ?

Toutefois, ces questions fondamentales ne sont pas suffisantes pour juger de la pertinence des hypothèses. D'autres questions, les questions de recoupement sont contenues dans le questionnaire à administrer.

D. Le dépouillement

Le dépouillement sera manuel et les données quantitatives seront présentées au moyen du tableur Excel qui servira également à présenter les données sous forme de tableau simple et/ou sous forme de graphique.

Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise œuvre des solutions

Dans cette section, nous présenterons en premier lieu, la préparation de la collecte des données qui seront analysés par rapport aux problèmes à résoudre ainsi que la vérification des hypothèses préalablement définies. En second lieu, nous présenterons les préalables à une gestion performante de la rémunération à *l'Imprimerie TUNDE*.

Paragraphe 1 : Collecte et analyse de données

Il s'agit d'apprécier la véracité des hypothèses retenues dans le tableau de bord de l'étude. Pour ce faire, les données recueillies seront d'abord analysées afin de déterminer les causes réelles des différents problèmes spécifiques.

I. La présentation des données et ses limites

Rappelons que l'échantillon sur lequel portera la mobilisation des données est constitué de 82 agents issus de la population mère qui est égale à l'ensemble des 183 agents de *l'Imprimerie TUNDE*, soit 45%.

A. La réalisation de l'enquête et les difficultés rencontrées

Les questionnaires ont été administrés sur le lieu de travail des salariés. Certains prétextent de leur occupation pour refuser de remplir le questionnaire ou se résignent à le faire en raison de notre insistance.

Ainsi, si certains agents y ont trouvé une opportunité d'exprimer leur point de vue sur la manière dont ils sont rémunérés, d'autres par contre ont répondu négligemment au questionnaire.

Il faut remarquer que dans la catégorie des cadres, beaucoup d'agents ont manifesté de la réticence à fournir les informations demandées, craignant de se faire étiqueter par les autorités pour les réponses peu favorables à la structure, qu'ils seraient amenés à donner. Ces situations ont évidemment affecté la portée de nos résultats.

B. Les limites des données

Il s'agit de la marge d'erreur liée à la réticence, à la méfiance de certains salariés ainsi qu'à la négligence avec laquelle certains travailleurs ont répondu au questionnaire.

De plus, nous n'avons pu récupérer tous les questionnaires distribués de telle sorte que l'échantillon prédéterminé de quatre vingt-deux (82) salariés n'a pu être obtenu ; 80 salariés ont pu être interrogés. Le déficit d'enquêtés est observé au niveau des Directeurs (-1) et des Assistants (-1). Ces limites n'affectent cependant pas l'intérêt des résultats recueillis qui, après analyse, permettront de vérifier la pertinence des hypothèses de départ.

II. Analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Etablir le diagnostic de l'étude, implique au préalable l'analyse des données recueillies à l'issue de l'enquête et des entretiens.

Les résultats obtenus permettront de conclure au bien-fondé ou non des hypothèses de l'étude.

A. Analyse des données

Notons à ce niveau que les quatre-vingt deux (82) questionnaires ont été administrés et ce nombre représente notre échantillon. Les résultats de l'enquête seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques.

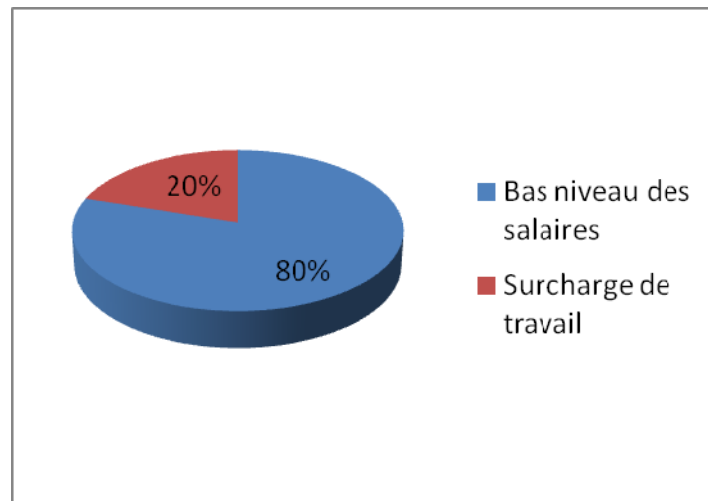
1. Présentation et analyse des données relatives au recours fréquent aux heures supplémentaires

Il convient de préciser ici que les questions relatives aux heures supplémentaires ont été administrées uniquement aux agents d'exécution (les conducteurs de presse offset, les brocheurs-relieurs et les maintenanciers) car, ils constituent la seule catégorie qui se plaint de la gestion des heures supplémentaires. C'est pourquoi la conception des questionnaires (en annexes) a distingué deux catégories d'enquêtés : les responsables et les agents d'exécution.

Ainsi, pour la vérification de l'hypothèse relative au recours fréquent aux heures supplémentaires une seule question fondamentale a été posée aux soixante (60) agents d'exécution.

Les résultats sont transcrits à travers le graphique suivant :

Figure n°1 : Raisons du recours fréquent aux heures supplémentaires



A la question de savoir pourquoi les agents accomplissent tant d'heures supplémentaires, 12 personnes ont répondu que c'est parce qu'il y a surcharge de travail et 48 ont répondu que c'est à cause du bas niveau des salaires.

Aucun enquêté n'a évoqué une autre raison pouvant justifier la cause du recours fréquent aux heures supplémentaires.

Du graphique présenté ci-dessus, il se dégage que la deuxième unité concernant le bas niveau des salaires recueille 80% contre 20% pour la première, relative à la surcharge de travail.

A la lumière de ce résultat, il est aisé de dire que la cause du recours fréquent aux heures supplémentaires est sans aucun doute *le bas niveau des salaires*.

2. La question des contestations du montant des heures supplémentaires

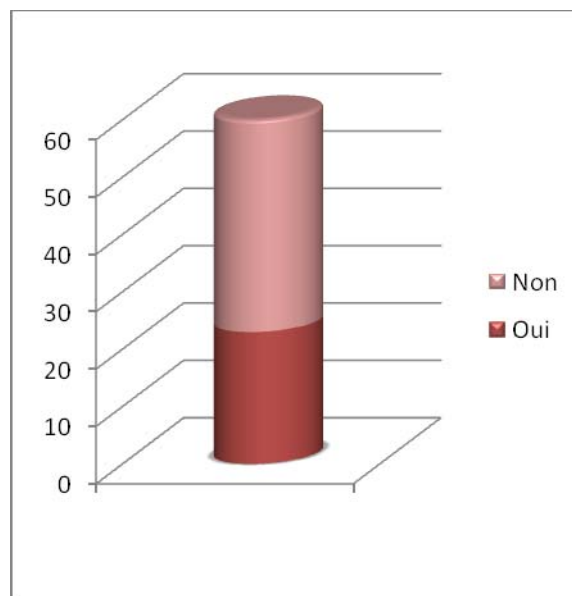
Tout comme la question relative au recours fréquent aux heures supplémentaires, celle relative aux contestations du montant des heures supplémentaires a été posée aux seuls agents exécution.

Pour plus de véracité dans la vérification de l'hypothèse spécifique relative aux contestations du montant des heures supplémentaires, deux questions fondamentales se trouvant dans le questionnaire ont été posées pour conduire l'enquête. La présentation des résultats se fera à travers les tableaux n°7 et n°8 (en annexes).

L'analyse de ces résultats révèle que :

- Sur les soixante (60) agents, 23 ont répondu Oui à la question de savoir s'ils sont satisfaits du calcul des heures supplémentaires ; soit 38,33% et 37 ont répondu Non ; soit 61,66% comme le démontre le graphique ci-après :

Figure n°2 : Niveau de satisfaction pour le calcul des heures supplémentaires

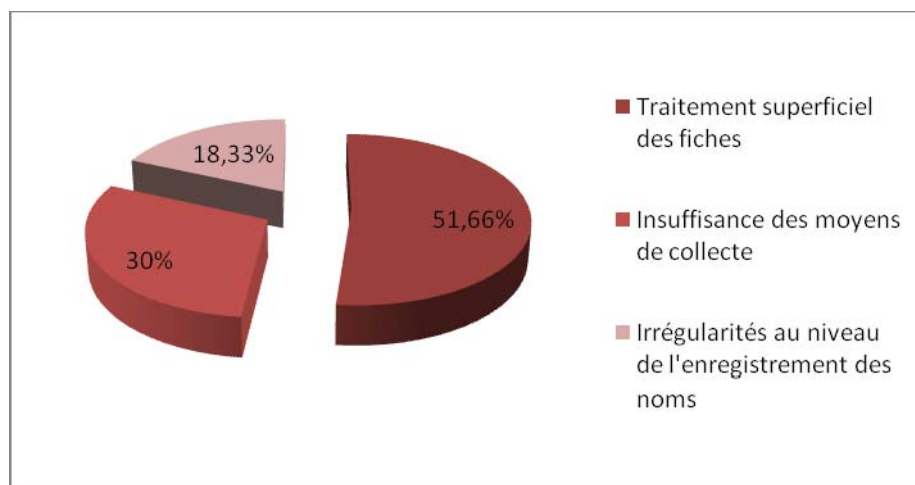


- 51,66% des agents enquêtés trouvent que les contestations du montant des heures supplémentaires sont liées au traitement superficiel des fiches d'heures supplémentaires ;
- 30% de la même population cible estiment que c'est plutôt au niveau de la collecte des fiches que le problème se pose ;

- Seulement 18,33% avancent que l'erreur à la base des contestations du montant des heures supplémentaires se localise au niveau de l'enregistrement des noms.

Le graphique suivant est bien illustratif :

Figure n°3 : Raisons des contestations du montant des heures supplémentaires



Il ressort alors de ce qui précède que les deux unités, à savoir : le traitement superficiel des fiches d'heures supplémentaire et l'insuffisance des moyens de collecte ont recueilli les fréquences les plus élevées et confirment ainsi la cause des contestations du montant des heures supplémentaires.

Toutefois, la troisième cause (18,33%) qu'à révélé le questionnaire est également importante et doit être prise en compte.

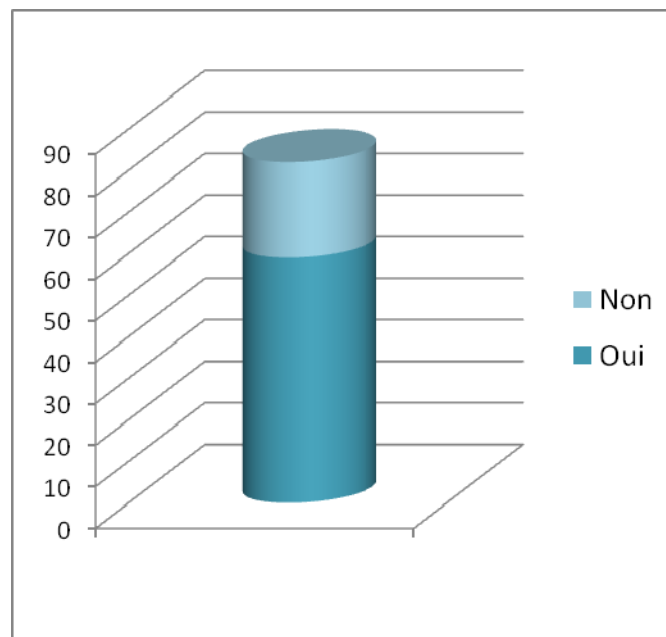
3. La question du retard dans le paiement des salaires

A propos du retard dans le paiement des salaires, nous avons jugé utile d'administrer le questionnaire à l'ensemble de l'échantillon (82) afin de disposer

de données assez pertinentes. Les données sont consignées dans les tableaux n°9 et n°10 en annexes.

Au regard du tableau n°9, sur les 82 interrogés, 59 (soit 71,95%) ont confirmé que les salaires sont payés en retard contre 23 (soit 28,04%) qui pensent que les délais de paiement sont raisonnables. Cette situation est présentée ci-dessous :

Graphique n°4 : Niveau de confirmation de retard dans le paiement des salaires

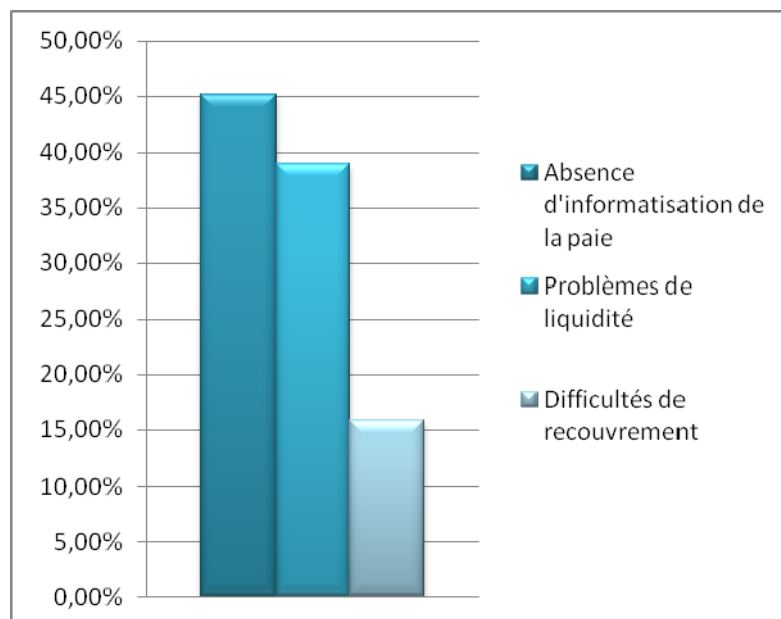


A la question qui s'intéresse au point de vue des salariés sur les raisons du retard dans le paiement des salaires, le tableau révèle que 45,12% de l'échantillon estiment que le retard est dû à l'absence d'informatisation de la paie ; 39,02% pensent que le retard est lié à un problème de liquidité. Il faut remarquer que ces deux motifs ont été évoqués lors de la formulation des hypothèses, mais aucune proposition de réponse n'a été faite dans le questionnaire.

Cependant, le dernier motif (15,85%), relatif aux difficultés de recouvrement de créances vis-à-vis de l'Etat n'a en aucun moment été évoqué dans l'étude.

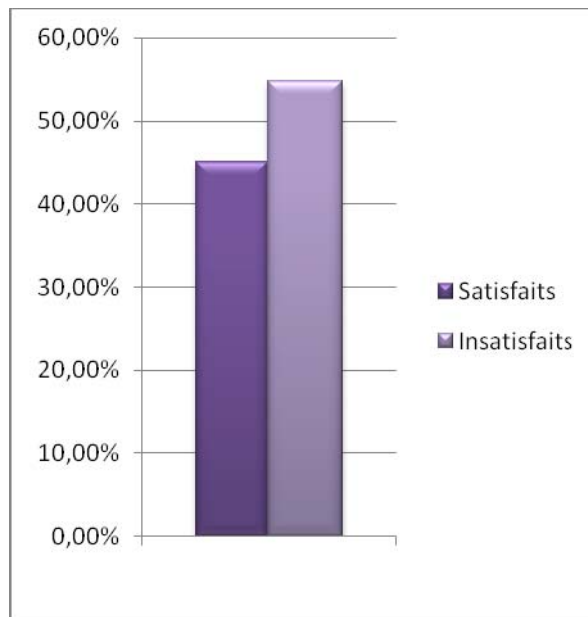
Il a été révélé par l'enquête et constitue une cause non moins importante (cf. graphique).

Figure n°5 : Raisons du retard dans le paiement des salaires



4. Présentation et analyse des données relatives à la structure salariale inéquitable

Figure n°6: Degré de satisfaction par rapport à l'équité de la grille salariale

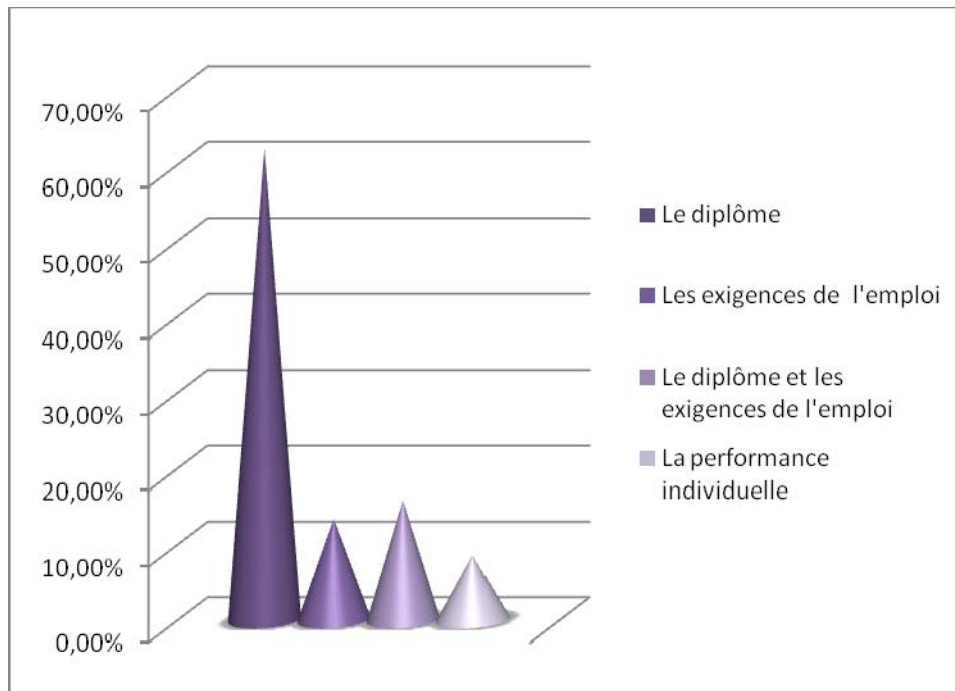


Ce graphique montre que 37 enquêtés (soit 45,12%) trouvent que la grille salariale de l'entreprise est équitable tandis que 45 (soit 54,87%) la juge inéquitable.

En allant un peu plus en profondeur du sujet, il est apparu que 62,19% des personnes interrogées pensent que c'est le diplôme qui est rémunéré à travers la grille. Pour 13,41%, c'est plutôt les exigences de l'emploi et pour 15,85%, la grille de rémunération prend en compte et le diplôme, et les exigences de l'emploi. Pour ce qui concerne la performance individuelle, seulement 8,53% de l'échantillon estiment qu'elle est l'élément déterminant de la fixation des salaires.

Ces résultats démontrent que la grille est fondée sur une hiérarchie du salaire de base dépendant du diplôme plutôt que des exigences du poste, ce qui implique que l'entreprise doit nécessairement s'approprier le processus de l'évaluation des emplois. Cette situation est bien illustrée par le graphique qui suit :

Figure n°7 : Déterminants du salaire



Les analyses que nous venons de réaliser nous éclairent sur les facteurs qui expliquent les différents problèmes spécifiques. Avec ces données, nous procéderons à une comparaison entre les hypothèses de recherche et les conclusions dégagées de notre analyse.

B. Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic

Il sera procédé à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des causes complémentaires qui pourront s'ajouter, pour formuler la synthèse du diagnostic relatif à chaque problème en résolution.

Les causes mises en exergue par la vérification des hypothèses seront combinées pour établir le diagnostic de chaque problème.

1. Les causes du recours fréquent aux heures supplémentaires

Rappelons ici que, concernant les heures supplémentaires, les questionnaires ont été administrés uniquement au personnel opérationnel.

Au vu de l'analyse des données recueillies du questionnaire, le bas niveau des salaires initialement retenu comme cause dans l'hypothèse de départ, s'est révélée fondée car 80% du personnel enquêté ont répondu favorablement à cette cause. Aucune autre cause n'a été évoquée.

Ainsi, *l'hypothèse spécifique selon laquelle le recours fréquent aux heures supplémentaires est dû au bas niveau des salaires est vérifiée*. Le diagnostic du problème spécifique n°1 est donc : *«le bas niveau des salaires est la cause du recours fréquent aux heures supplémentaires »*.

2. Les causes réelles des contestations du montant des heures supplémentaires

Le traitement superficiel des fiches d'heures supplémentaires, serait-il à la base des contestations ?

De nos analyses, il se dégage que 51,66 agents estiment que les contestations du montant des heures supplémentaires ont réellement pour cause le traitement superficiel dont font l'objet les fiches d'heures supplémentaires. *L'hypothèse de l'étude retenant cette cause est donc vérifiée*, mais cette cause ne peut suffire pour justifier le problème spécifique n°2.

Deux autres causes : *l'insuffisance des moyens de collecte* et *les irrégularités constatées au niveau de l'enregistrement des noms sur les fiches* ayant recueilli respectivement 30% et 18,33% des réponses démontrent bien qu'il y a malaise autour des heures supplémentaires.

En effet, il s'est révélé que certains chefs sections, n'ayant pas accompli des heures supplémentaires font disparaître les fiches, sous prétexte que leurs noms n'y figurent pas.

Le diagnostic du problème spécifique n°2 qui n'est rien d'autre que la combinaison des causes réelles à la base du problème est le suivant : « *Le traitement superficiel des fiches et les irrégularités constatées au niveau de l'enregistrement des noms sont à la base des contestations du montant des heures supplémentaires* ».

3. Les causes réelles du retard dans le paiement des salaires

Nos entretiens avec les responsables du service personnel ont révélé que le retard dans le paiement des salaires est dû à la complexité des opérations de paie qui s'effectuent de façon traditionnelle. Ces opérations intègrent les divers prélèvements sur salaires, notamment ceux relatifs aux soins médicaux, dont les factures arrivent souvent en retard.

Ces observations confirment *l'hypothèse de l'absence d'informatisation de la paie*. Mais cette cause est confortée par celle *des difficultés de recouvrement des créances vis-à-vis de l'Etat*, partenaire privilégié de l'entreprise. Cette cause est apparue à l'issue du questionnaire. Dès lors, le diagnostic est libellé

comme suit : *« l'absence d'informatisation de la paie et les difficultés de recouvrement sont les causes du retard dans le paiement des salaires ».*

4. Les causes d'une structure salariale inéquitable

Si les employés sont animés d'un sentiment d'injustice en matière salariale, il s'avère que c'est en raison de la non intégration d'autres facteurs que seules la description et l'évaluation des emplois permettent de mesurer.

Ainsi, *l'hypothèse spécifique n° 4 retenant l'absence du processus d'évaluation des emplois comme cause du problème n° 4 est vérifiée.* Toutefois, elle ne l'est que partiellement car une cause complémentaire est apparue à l'issue de nos entretiens avec les responsables. Il s'agit de *l'inexistence de politique de rémunération.*

La politique de rémunération est en effet, l'ensemble des lignes directrices qui vont orienter les choix de l'organisation en matière salariale, susceptibles de réaliser la motivation des travailleurs et la performance organisationnelle.

Or *l'imprimerie TUNDE* n'en dispose pas d'une. Les pratiques en matière de rémunération se font conformément à l'Accord d'Etablissement.

Dès lors, *le diagnostic du problème spécifique n° 4* se présente comme suit : *« l'absence du processus d'évaluation des emplois et de politique de rémunération sont les causes d'une structure salariale inéquitable ».*

Une fois le diagnostic établi, la finalité de notre étude sera de proposer des solutions permettant de résorber les déséquilibres constatés. La logique qui soutiendra les propositions de solutions est celle qui consiste à éradiquer les causes retenues dans le diagnostic de l'étude.

Paragraphe 2 : Vers une gestion performante de la rémunération à l'imprimerie TUNDE

Il est important pour une entreprise de s'assurer que ses politiques et pratiques en matière de rémunération sont cohérentes et efficaces et demeurent équitables et compétitives dans le temps.

I. Approches de solutions

Il ne s'agit pas de solutions péremptoires, mais de propositions aux problèmes en présence. Les approches de solutions sont motivées par le souci de supprimer les causes réelles des problèmes, révélées par le diagnostic de l'étude.

A. La planification des augmentations de salaire

La décision relative aux augmentations de salaires doit être fondée sur la politique salariale de l'entreprise, sur les augmentations de salaires prévues dans le marché et aussi sur la capacité de payer de l'entreprise.

Ces augmentations se font sur la base de critères bien définis tels que le niveau du salaire, l'ancienneté, le rendement individuel, ou le coût de la vie. Elles doivent être planifiées et la révision des salaires doit intervenir au même moment pour tous les employés à l'intérieur de l'entreprise.

L'Imprimerie TUNDE pourrait opter pour *un régime de rémunération basé sur le mérite*. Dans un tel régime, on détermine les augmentations de salaire à accorder aux employés en tenant compte de leur rendement individuel³.

³ SABA, T. et al. « La Gestion des Ressources Humaines », 4^{ème} édition, (2008), Edition du Renouveau Pédagogique, Québec, page 512.

L'augmentation salariale est intégrée au salaire et est utilisée pour le calcul des augmentations subséquentes. Le rendement des employés doit être mesuré par des évaluations périodiques.

Le budget alloué aux augmentations salariales est généralement fonction de la situation économique de l'entreprise et de la place qu'elle désire occuper sur le marché.

Aussi, *l'Imprimerie TUNDE*, pourrait-elle procéder de façon périodique à *un rajustement de vie chère* qui consiste à verser des indemnités à tous les employés, en fonction de l'évolution des conditions économiques. Généralement, ces indemnités sont liées à l'indice des prix à la consommation.

Un autre moyen pouvant améliorer la productivité et engendrer des revenus supplémentaires pour les employés est *le régime de primes en espèces* qui consiste à partager aux employés une part des bénéfices réalisés par l'entreprise, à intervalles réguliers, mensuellement ou annuellement.

B. Le dispositif de traitement des fiches d'heures supplémentaires

Le traitement des fiches d'heures supplémentaires doit se faire de façon à garantir aux employés un montant juste, équitable et conforme à la loi.

Pour y parvenir, nous recommandons en premier lieu, au chef service ressources humaines, de *mettre en place un dispositif permettant la collecte et le classement des fiches d'heures supplémentaires* par section et par semaine (classeurs ou étagères). Cela faciliterait les visas et réduirait les risques d'égarement des fiches.

En second lieu, il serait opportun pour le responsable à la paie, *d'éloigner toutes les causes de perte de temps* car le traitement des fiches qui sera fait à son

niveau (le total des heures supplémentaires accomplies par chacun des employés par semaine), requiert suffisamment de temps et de concentration.

A cet effet, il faut tout d'abord préciser les objectifs à atteindre ; ensuite, établir un emploi du temps quotidien où les tâches sont classées par ordre d'importance et d'urgence et enfin, éviter le gaspillage de temps.

A l'étape de majoration du taux horaire, il faut remarquer que les fiches font déjà l'objet d'un traitement informatique sur la base du logiciel Excel ; *il ne reste plus qu'à l'actualiser.*

C. Le paiement des salaires dans les délais requis

- ***L'informatisation de la paie***

La gestion de la paie reste une activité sensible dans l'entreprise car le temps nécessaire pour réaliser les bulletins et établir les déclarations dans les délais n'est pas toujours optimal.

On distingue deux grandes parties dans la gestion de la paie :

- la gestion des bulletins et le traitement pur de la paie (la gestion des prêts, des acomptes, des prélèvements sur salaire ; les écritures de paie à transférer à la comptabilité ; les virements de salaires) ;
- la gestion des ressources humaines (les déclarations à la CNSS et les cotisations; les accidents de travail ; la gestion des congés payés, des absences maladie, maternité ; la gestion de la formation etc.).

Ce sont là autant de traitements de plus en plus complexes à mettre en œuvre sans un outil performant.

Il serait donc judicieux pour *l'imprimerie TUNDE* d'opter pour une *gestion informatique de la paie*. L'utilisation du logiciel SAGE par exemple, permettra au service ressources humaines de bénéficier de plans de paie pré-paramétrés, de la mise à jour des fichiers et de la récupération systématique des éléments fixes d'un mois sur l'autre ainsi que de la sécurisation des données.

Une fois la mise en place de la paie réalisée, le traitement des bulletins de salaire, l'édition des états administratifs et les virements de salaires deviennent nettement plus aisés.

- ***Les systèmes de compensation et d'appui bancaire***

Pour les difficultés de recouvrement de créances vis-à-vis de l'Etat, nous suggérons à la société de négocier avec ce dernier, les mesures d'une compensation des créances avec des exonérations fiscales sur les importations de la société. Cette mesure pourrait être bénéfique si elle était acceptée ; mais dans le cas contraire, la société devrait opter pour le système d'appui bancaire qui consiste à garantir les salaires des employés avec l'aide de la banque. Ce système a bien évidemment des avantages et des inconvénients.

D. La réalisation de la cohérence interne des salaires et l'élaboration d'une politique de rémunération

- ***La cohérence interne***

La cohérence interne ou équité interne au sein d'une organisation s'obtient grâce à l'évaluation des emplois. La mise en place d'un processus d'évaluation des emplois constitue une opération délicate et suscite de nombreuses attentes chez les employés.

Il s'agit de déterminer le contenu et l'étendu des tâches et des responsabilités inhérentes aux différents emplois, d'où l'analyse et la description des emplois.

Ensuite, il s'agira de déterminer les exigences relatives des divers emplois au sein de l'entreprise et à les situer les uns par rapport aux autres; c'est l'évaluation des emplois.

L'Imprimerie TUNDE doit donc repérer et inventorier les différents emplois de l'entreprise ainsi que leurs caractéristiques et les compétences que les titulaires doivent posséder pour être en mesure d'assumer les responsabilités de ces emplois. En substance, les renseignements à recueillir portent sur les aspects suivants : la raison d'être de l'emploi, les responsabilités assumées et les activités exécutées, les exigences pour occuper l'emploi.

A l'issue de l'analyse, la description des emplois doit être réalisée. Il s'agit d'un document qui permettra de présenter les informations qu'a permis de colliger l'analyse des emplois. La description d'emploi est rédigée pour chaque emploi de l'imprimerie et doit prévoir des modalités de révision afin de procéder à des ajustements. Une fois la description des emplois effectuée, il faut procéder à leur évaluation en vue de l'établissement de la structure salariale.

L'Imprimerie TUNDE pourrait mettre en place un comité d'évaluation composé de la direction générale, d'un cadre du service personnel, des représentants des titulaires des emplois visés, qui connaissent bien l'emploi parce qu'ils l'exercent, et un consultant externe ; il serait aussi judicieux d'inclure un représentant du personnel dans le comité.

Le comité institué, l'évaluation des emplois proprement dite peut être réalisée. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des emplois. Mais la plus appliquée est :

la méthode d'évaluation Hay qui est un outil d'analyse réducteur de subjectivité. Elle consiste à élaborer une grille de rémunération par attribution des points dont les scores et les critères déjà établis, permettent de lire directement le classement des emplois. Trois critères ou facteurs sont estimés dans cette grille.

Il s'agit de :

- **La compétence globale** qui évalue le niveau de connaissances théoriques et pratiques nécessaire à l'emploi ;
- **L'initiative créatrice** qui est le degré d'action volontaire et de réflexion originale que suppose l'emploi ;
- **La finalité** qui estime les responsabilités de l'emploi et leur impact sur les résultats de l'organisation.

La grille ainsi confectionnée va servir à évaluer ou valoriser les emplois et cette valorisation des emplois doit être réactualisée en fonction des évolutions de l'environnement de travail.

- ***L'élaboration de la politique de rémunération***

L'élaboration de la politique de la politique de rémunération doit satisfaire à certaines exigences⁴ :

- *L'équité* : les salariés ont besoin d'être traités avec justice et l'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant.
- *La compétitivité* : pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle va donc trouver un juste milieu entre sa volonté de réduire ses coûts

⁴ THEVENET, M. « Fonction RH : Métiers et Outils des ressources humaines », édition Pearson éducation, 2007, Page 448.

humains et celle d'être compétitive sachant que sa valeur ajoutée réside dans les hommes qui la composent.

- *La reconnaissance des prestations fournies* : une politique de rémunération doit être motivante, elle doit répondre aux besoins de chaque salarié.

Ainsi *l'imprimerie TUNDE* doit déterminer et hiérarchiser les objectifs qu'elle vise avant de procéder au diagnostic qui consiste à analyser la cohérence interne et externe des salaires. En fonction de sa culture et de ses contraintes internes et externes, elle doit choisir des éléments de rémunération qui soient le plus en adéquation possible avec ses objectifs. Ce choix tourne autour de sept points essentiels, à savoir : *le niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur ; l'évolution des rémunérations dans le temps ; la structure interne ; les modalités de rémunération, avantages sociaux et intéressement ; la rémunération de l'encadrement ; la construction d'un patrimoine social et l'approche cafétéria.*

La politique de rémunération doit servir la stratégie de l'entreprise dans le respect des principes législatifs en matière de rémunération.

L'élaboration d'une politique de rémunération et la réalisation d'une grille salariale respectant les différents principes d'équité (équité interne, équité individuelle, équité externe, équité du processus de gestion de la rémunération), sont susceptibles de créer chez le salarié une perception de justice et de sécurité qui constitue une source de motivation.

II. Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude

Les approches de solutions qui sont proposées ne peuvent être mises en application que lorsque certains préalables sont respectés.

A. Conditions de mise en œuvre

Elles exigent trois étapes essentielles : la définition de la stratégie de l'organisation, l'élaboration et l'adoption de politiques en matière de rémunération et enfin la communication.

1. La définition de la stratégie organisationnelle

Aucune organisation ne peut prospérer sans avoir une idée claire des grands chantiers sur lesquels elle doit engager son action. Cela implique la définition d'une stratégie organisationnelle.

En définissant sa stratégie, l'entreprise cerne du même coup les mesures et les moyens qu'elle entend adopter pour devenir performante dans un domaine d'activité et assurer sa compétitivité à long terme. Définir une stratégie organisationnelle nécessite la prise en compte des éléments suivants : l'élaboration des plans à long terme ; l'établissement d'un budget rationnel ; la création de synergie entre les domaines d'activité ; l'établissement des priorités d'investissement.

Par cette démarche, *l'Imprimerie TUNDE* pourrait se doter d'une stratégie correspondant aux problèmes de l'organisation. La réalisation de cette stratégie

est la première démarche vers une performance en matière de rémunération à l'instar de toutes les sous-fonctions RH et des autres fonctions de l'entreprise.

2. L'élaboration et l'adoption de politiques

Pour s'assurer que les décisions prises servent la stratégie de l'entreprise, il faut élaborer des balises qui vont gouverner la prise des décisions. Ces balises représentent les différentes politiques qui permettront de prendre des décisions conformes à la stratégie de l'organisation.

L'adoption de la politique générale permettra par la suite d'élaborer des politiques dans toutes les fonctions de l'entreprise (marketing, production, commerciale), notamment dans la fonction Ressources Humaines. La politique RH indiquera les lignes directrices qui gouverneront les décisions à l'endroit du personnel dans l'organisation, en matière de rémunération.

La politique de rémunération doit être cohérente non seulement, avec la stratégie et la politique de l'organisation mais aussi, avec les autres politiques de GRH.

L'élaboration de ces lignes directrices (stratégie et politiques) représente un préalable fondamental sans lequel toute gestion des ressources humaines notamment celle de la rémunération serait lacunaire.

3. La communication en matière de rémunération

Même si la rémunération était déterminée en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, elle n'atteindrait ses objectifs que si les salariés en ont une compréhension claire. Ainsi, la communication dans le domaine de la rémunération occupe une place importante.

L'objectif de la rémunération est de rétribuer les salariés selon leur apport à l'organisation afin d'orienter leur comportement par la motivation. Il est alors indispensable que les salariés comprennent la manière dont ils sont rémunérés.

Il est essentiel d'expliquer aux travailleurs, les composantes de leur rémunération :

- La part fixe par la diffusion de la grille salariale, en mettant en relief, la logique d'évolution des salaires dans la grille non seulement entre les différents emplois, mais aussi à l'intérieur d'un même emploi.
- La part variable en montrant aux salariés son intérêt et ses implications, tant individuelles qu'organisationnelles.

En dehors des composantes de la rémunération, toutes les recommandations relatives aux problèmes spécifiques qui ont été faites dans cette étude, doivent faire l'objet de communication ; il y va de la survie de l'entreprise.

En définitive, que retenir de notre étude de façon synthétique ?

B. Le tableau de synthèse de l'étude

C'est le récapitulatif de l'étude, de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés.

Tableau n°10 : Synthèse de l'étude « Pour une amélioration du système de rémunération de l'Imprimerie TUNDE »

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Niveau général	<p><u>Problème général</u></p> <p>Gestion défailante de la rémunération</p>	<p><u>Objectif général</u></p> <p>Contribuer à mettre en place un système dynamique de gestion de la rémunération à l'IMPRIMERIE TUNDE</p>	-	-	-	-
1	<p><u>Problème spécifique n°1</u></p> <p>Recours fréquent aux heures supplémentaires</p>	<p><u>Objectif spécifique n°1</u></p> <p>Proposer des mesures d'augmentation du niveau des salaires</p>	<p><u>Cause spécifique n°1</u></p> <p>Niveau assez bas des salaires</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°1</u></p> <p>Le recours fréquent aux heures supplémentaires est dû au niveau assez bas des salaires</p>	<p><u>Diagnostic n°1</u></p> <p>Le bas niveau des salaires est la cause du recours fréquent aux heures supplémentaires</p>	<p><u>Solutions au problème n°1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les salaires suivant des critères bien définis • Instaurer un régime de rémunération basé sur le mérite • Procéder à un rajustement de vie chère

Niveaux spécifiques	2	<u>Problème spécifique n°2</u>	<u>Objectif spécifique n°2</u>	<u>Cause spécifique n°2</u>	<u>Hypothèse spécifique n°2</u>	<u>Diagnostic n°2</u>	<u>Solutions au problème n°2</u>
		Contestations du montant des heures supplémentaires	Proposer des outils de collecte et de traitement des fiches d'heures supplémentaires	Traitement superficiel des fiches d'heures supplémentaires	Les contestations du montant des heures supplémentaires sont dues au traitement superficiel des fiches	Le traitement superficiel des fiches et les irrégularités d'enregistrement des noms sont à la base des contestations du montant des heures supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un dispositif de collecte et de classement de fiches • Gérer efficacement le temps
	3	<u>Problème spécifique n° 3</u>	<u>Objectif spécifique n°3</u>	<u>Cause spécifique n°3</u>	<u>Hypothèse spécifique n°3</u>	<u>Diagnostic n°3</u>	<u>Solutions au problème n°3</u>
	Retard dans le paiement des salaires	Identifier et intégrer à la préparation de la paie toutes les variables pouvant impacter sur les salaires	Absence d'informatisation de la paie au niveau de l'encadrement	Le retard dans le paiement des salaires est dû à l'absence d'informatisation de la paie niveau de l'encadrement	Le retard dans le paiement des salaires est causé par l'absence d'informatisation de la paie et les difficultés de recouvrement des créances vis-à-vis de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> • Informatiser la paie • Opter pour les systèmes de compensation et d'appui bancaire 	
4	<u>Problème spécifique n°4</u>	<u>Objectif spécifique n° 4</u>	<u>Cause spécifique n° 4</u>	<u>Hypothèse spécifique n° 4</u>	<u>Diagnostic n°4</u>	<u>Solutions au problème n°4</u>	
	Structure salariale inéquitable	Proposer des mesures de réalisation de l'équité salariale dans l'entreprise	Absence d'un processus d'évaluation des emplois	La structure salariale inéquitable est due à l'inexistence d'un processus d'évaluation des emplois	L'inexistence d'un processus d'évaluation des emplois et d'une politique de rémunération sont à la base de la structure salariale inéquitable	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un processus d'évaluation des emplois • Elaborer et adopter une politique de rémunération 	

Conclusion Générale

L'efficacité des employés constitue un des éléments les plus importants de la gestion des ressources humaines. Ainsi, l'impact des différentes techniques et pratiques de rémunération sur l'efficacité individuelle est une composante importante du modèle proposé de gestion de la rémunération.

Une stratégie de gestion de la rémunération consiste en un ensemble intégré de pratiques en matière de salaires, de primes et d'autres incitations ainsi que d'avantages sociaux et d'avantages complémentaires visant à atteindre les objectifs de l'organisation, compte tenu de ses stratégies et de sa culture.

Il ne s'agit plus uniquement d'élaborer des pratiques ; il faut s'assurer que celles-ci répondent à des objectifs bien précis et constituent les options les plus efficaces. Cela revient à concevoir les régimes de rémunération comme des outils de communication, car ils sont porteurs de messages. Ces messages vont amener le gestionnaire à se poser un certain nombre de questions et à opérer un choix parmi un ensemble d'options.

Le régime de rémunération basée sur le mérite, l'informatisation des pratiques de traitement des données et le processus d'évaluation des emplois proposés pour améliorer le système de rémunération de *l'Imprimerie TUNDE* traduisent une perception subjective des problèmes de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il faille susciter fondamentalement, une meilleure communication et une plus grande participation des employés à l'élaboration d'une stratégie de rémunération.

La problématique étudiée n'est pas suffisante pour résoudre définitivement les problèmes relatifs à la rémunération ; mais la gestion de la rémunération abordée à *l'Imprimerie TUNDE* en est une pierre à l'édifice. Il importe alors que d'autres

réflexions soient menées pour intégrer les autres aspects de la gestion de la rémunération qui débordent du cadre de notre problématique.

La gestion stratégique de la rémunération comme le dit THERIAULT, requiert une certaine dose d'innovation et surtout beaucoup de courage. Alors, l'entreprise pourrait s'intéresser à un autre type de rémunération tout en mettant nécessairement l'accent sur ses propres caractéristiques et valeurs.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GENERAUX

- MEDE, N. (2006) : « *La réglementation du travail au Bénin* », 2^{ème} édition revue et augmentée, Edition COPEF, Cotonou, 281 pages.
- CITEAU, J-P. (2000) : « *Gestion des ressources humaines* », 3^{ème} édition. Armand Colin, Paris, 227 pages.
- PERETTI, J-M. (2005) : « *Gestion des Ressources Humaines* », édition Vuibert, Paris, 263 pages.
- PERETTI, J-M. (2005) : « *Dictionnaire des ressources humaines* », 5^{ème} édition, Vuibert, Paris, 287 pages.
- SABA, T., DOLAN, S. (2008) : « *La Gestion des Ressources Humaines* », 4^{ème} édition, Edition du Renouveau Pédagogique, Québec, 653 pages.
- ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V. (2004) : « *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* », 2eme édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 706 pages.
- THEVENET, M. (2007) : « *Fonction RH : Métiers et Outils des ressources humaines* », édition Pearson éducation, 553 pages.

II. OUVRAGES SPECIALISES

- AMADIEU J-F (1995) : « *Le Management des Salaires* », Edition Economisa, Paris, 136 pages.
- THERIAULT, R. (1991) : « *GUIDE MERCER sur la gestion de la rémunération* », Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 579 pages.

III. MEMOIRES

- AGBOKA, Sébastienne (2007) : « *La motivation du personnel à l'IMPRIMERIE TUNDE : perspectives pour un bon rendement* », UAC, ENAM, cycle II.
- SAGBOHAN, Samuel H. (2007) : « *Pour une rétribution, facteur de motivation des ressources humaines de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale* », UAC, ENAM, cycle II.
- COUTHON, Victor (2005) : « *La logique de fixation des salaires dans les entreprises Béninoises* », UAC, ENAM, cycle II.

IV. TEXTES JURIDIQUES

- Loi 98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du travail au Bénin.
- Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005.

V. SITES WEB

- <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/information-pratiques/dureedutravail/heuressupplementaires-heureschoisies-definition-contrepartie.html>
- <http://www.ucanss.fr/activites/conseil/ressourceshumaines/remuneration/dispoemunerati.pdf>

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

A l'endroit des responsables de *l'imprimerie TUNDE* (Directeurs et Chefs services).

- 1) Afin de palier le recours fréquents aux heures supplémentaires, vous paraît-il opportun de procéder à un aménagement du temps de travail ?
- 2) Comment pensez-vous pouvoir résoudre le problème de retard dans le paiement des salaires ?
- 3) La fixation des salaires sur la base des diplômes, vous paraît-elle la méthode la plus indiquée dans la détermination des salaires des employés ?
- 4) Pensez-vous que la grille salariale, telle que établie, réalise une cohérence interne des salaires comme il est recommandé en matière de rémunération ?
- 5) Vous semble-t-il opportun de revoir le système de rémunération pour l'adapter aux objectifs de l'entreprise et hiérarchiser les salaires selon les exigences respectives des emplois ?
- 6) Les employés se plaignent du niveau relativement bas des salaires, comment pensez-vous y remédier ?
- 7) Pourquoi une politique de rémunération n'a-t-elle pas été élaborée en même temps que les autres politiques de ressources humaines ?
- 8) Ne pensez-vous pas que, l'effectif réduit du personnel du SRH, constitue un frein à une gestion optimale des ressources humaines dans l'entreprise?

QUESTIONNAIRE

Mesdames et Messieurs, le questionnaire que nous vous adressons s'inscrit dans le cadre de la rédaction du mémoire sanctionnant la fin de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature d'Abomey-Calavi.

Nous vous remercions par avance pour votre contribution à l'élaboration du présent travail.

DESTINATAIRES : Directeurs, Chefs Services

I/ Identité

- * Sexe
- * Age
- * Poste occupé
- * Date d'entrer dans la Société
- * Date d'occupation du poste actuel

II/ Informations sur la gestion de la rémunération

- * Comment fixez-vous le salaire de vos employés ?
 - Suivant la réglementation en vigueur en la matière
 - Selon la qualification (Diplôme, expérience, ancienneté)
 - Par affinité ou par recommandation d'amis ou parents
- * Quelle est la fréquence d'augmentation des salaires dans votre entreprise ?
 - Par an

Tous les deux ans

Autres, à préciser:

.....
.....

* Constatez-vous des retards dans le paiement du salaire ?

Oui Non

* Si oui, à quoi cela est-il dû à votre avis ?

.....
.....

III/ Information sur l'iniquité salariale

* Le niveau du salaire, est- t'il satisfaisant par rapport à la moyenne sur le marché ?

Oui Non

* D'où émane l'insatisfaction du salaire ?

De la comparaison entre agents de même catégorie

De la comparaison entre agents d'exécution et agents de maîtrise

De la comparaison entre agent d'exécution et cadres

* La grille salariale contenue dans l'Accord d'Etablissement de la Société TUNDE vous paraît-elle juste, équitable ?

Oui Non

* Qu'est-ce qui vous semble être rémunéré à travers la grille ?

Le diplôme

Les exigences de l'emploi

Le diplôme et les exigences de l'emploi

La performance individuelle

QUESTIONNAIRE

Mesdames et Messieurs, le questionnaire que nous adressons s'inscrit dans le cadre de la rédaction du mémoire sanctionnant la fin de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature d'Abomey-Calavi.

Nous vous remercions par avance pour votre contribution à l'élaboration du présent travail.

DESTINATAIRES : Agents d'exécution

I/ Informations sur l'organisation du travail

* Comment travaillez-vous dans les ateliers ?

Chacun à son poste

En équipe

* Etes-vous associés aux prises de décisions ?

Oui Non

* Quelle est la source de stress dans votre milieu de travail ?

La pression des supérieurs hiérarchiques

La surcharge de travail

II/ Informations sur l'accomplissement des heures supplémentaires

* Pourquoi accomplissez-vous tant d'heures supplémentaires ?

Parce qu'il y a surcharge de travaux

Parce que le niveau des salaires est bas

* Etes-vous satisfaits du calcul des heures supplémentaires ?

Oui Non

* S'il y a erreur dans le traitement des fiches d'heures supplémentaires, à quel niveau se trouverait-elle ?

Au niveau de la collecte des fiches

Au niveau du traitement des fiches

Autres, à préciser

* Constatez-vous des retards dans le paiement du salaire ?

Oui Non

* Si oui, à quoi cela est-il dû à votre avis ?

.....
.....

III/ Information sur l'iniquité salariale

* Le niveau du salaire, est-il satisfaisant par rapport à la moyenne sur le marché ?

Oui Non

* D'où émane l'insatisfaction du salaire ?

De la comparaison entre agents de même catégorie

De la comparaison entre agents d'exécution et agents de maîtrise

De la comparaison entre agent d'exécution et cadres

* La grille salariale contenue dans l'Accord d'Etablissement de la Société TUNDE vous paraît-elle juste, équitable ?

Oui Non

* Qu'est-ce qui vous semble être rémunéré à travers la grille ?

Le diplôme

Les exigences de l'emploi

Le diplôme et les exigences de l'emploi

La performance individuelle

Tableau n°6 : Raisons du recours fréquent aux heures supplémentaires

Réponses	Valeur absolue	Valeur relative
Surcharge de travail	12	20%
Bas niveau des salaires	48	80%

Source : enquête

Tableau n°7 : Niveau de satisfaction pour le calcul des heures supplémentaires

Réponses	Valeur absolue	Valeur relative
Oui	23	38,33%
Non	37	61,66%

Source : enquête

Tableau n°8 : Motifs des contestations du montant des heures Supplémentaires

Réponses	Valeur absolue	Valeur relative
Traitement superficiel des fiches	31	51,66%
Insuffisance des moyens de collecte des fiches	18	30%
Autres	11	18,33%

Source : enquête

Tableau n°9 : Niveau de Confirmation de retard dans le paiement des salaires

Réponses	Valeur absolue	valeur relative
Oui	59	71,95%
Non	23	28,04%

Source : enquête

Tableau n° 10 : Raisons du retard dans le paiement des salaires

Réponses	Valeur Absolue	Valeurs Relatifs
Absence d'informatisation de la paie	37	45,12%
Problème de liquidité	32	39,02%
Difficultés de recouvrement de créances vis-à-vis à de l'Etat	13	15,85%

Source : enquête

Tableau n° 11 : Degré de satisfaction par apport à l'équité de la grille salariale

Source : enquête

Réponses	Valeur absolue	Valeur relative
Oui	37	45,12%
Non	45	54,87%

Tableau n° 12: Raisons de l'iniquité salariale

Source : enquête

Réponses	Valeur absolue	Valeur relative
Le diplôme	51	62,19%
Les exigences de l'emploi	11	13,41%
Le diplôme et les exigences de l'emploi	13	15,85%
La performance individuelle	7	8,53%

TABLE DES MATIERES

Identification Jury.....	i
Déclaration d'engagement du chercheur.....	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux et figures.....	vi
Résumé.....	vii
Sommaire.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>PREMIER CHAPITRE</u> : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DU SYSTEME DE REMUNERATION DE L'IMPRIMERIE TUNDE.....	4
<u>Section 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation de l'IMPRIMERIE TUNDE.....	5
I. Historique et Activités.....	5
II. Fonctionnement de l'Imprimerie TUNDE.....	6
A. La Direction Générale.....	7
B. La Direction Technique.....	7
C. La Direction Financière et comptable.....	8
D. La Direction Commerciale.....	8
E. La Direction Administrative.....	9
<u>Paragraphe 2</u> : Les constats issus de l'observation du stage.....	12
I. Description des constats.....	12
II. Inventaire des forces et faiblesses identifiés.....	19
<u>Section 2</u> : Problématique de l'étude.....	20
<u>Paragraphe 1</u> : Ciblage et spécification de la problématique.....	20
I. Ciblage de la problématique.....	20
II. Spécification de la problématique.....	24
<u>Paragraphe 2</u> : Vision globale de résolution de la problématique de l'amélioration du système de rémunération.....	25
I. Approche de résolution.....	25
II. Démarche envisagée.....	26

Deuxième Chapitre : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	28
Section 1 : De la réalisation du tableau de bord l'étude à la méthodologie adoptée.....	29
Paragraphe 1 : Réalisation du tableau de bord de l'étude et revue de littérature.....	29
I. Les objectifs et hypothèses de l'étude.....	30
A. Les objectifs de l'étude.....	30
B. Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution.....	30
II. La revue de littérature relative à la problématique de l'amélioration du système de rémunération de l'imprimerie TUNDE.....	36
A. Clarification du concept de la rémunération.....	36
B. Point des connaissances antérieures liées aux problèmes spécifiques.....	37
Paragraphe 2 : La méthodologie adoptée.....	42
I. Approche théorique.....	43
II. Approche empirique.....	43
A. Les objectifs de l'enquête.....	43
B. L'échantillonnage.....	44
C. La conception des questionnaires par la spécification des données à mobiliser.....	44
D. Le dépouillement.....	45
Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise œuvre des solutions.....	46
Paragraphe 1 : Collecte et analyse de données.....	46
I. La présentation des données et ses limites.....	46
A. La réalisation de l'enquête et les difficultés rencontrées.....	46
B. Les limites des données.....	47
II. Analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	47
A. Analyse des données.....	48
B. Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic.....	55

Paragraphe 2 : Vers une gestion performante de la rémunération

à l'imprimerie TUNDE.....	58
I. Approches de solutions.....	59
A. La planification des augmentations de salaire.....	59
B. Le dispositif de traitement des fiches d'heures supplémentaires.....	60
C. Le paiement des salaires dans les délais requis.....	61
D. La réalisation de la cohérence interne des salaires et l'élaboration d'une politique de rémunération.....	62
II. Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude.....	65
A. Conditions de mise en œuvre.....	66
B. Le tableau de synthèse de l'étude.....	68
 CONCLUSION GENERALE.....	 70
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXES	

GRILLE DES SALAIRES MINIMA

Applicable au personnel de la Société TUNDE S.A.

COLLEGE	Echelons	1er	2ème	3ème	4ème	5ème	6ème	7ème	8ème	9ème	10ème	Autres Avantages
		Indice de croissance	1.00	1.12	1.24	1.36	1.48	1.60	1.72	1.84	1.96	
	Catégories											
EMPLOYES ET OUVRIERS	1	31 625	35 420	39 215	43 010	46 805	50 600	54 395	58 190	61 985	65 780	Logement+transport
	2	32 890	36 837	40 784	44 730	48 677	52 624	56 571	60 518	64 464	68 411	Logement+transport
	3	34 853	39 035	43 218	47 400	51 582	55 765	59 947	64 130	68 312	72 494	Logement+transport
	4	41 713	46 719	51 724	56 730	61 735	66 741	71 746	76 752	81 757	86 763	Logement+transport
	5	50 313	56 351	62 388	68 426	74 463	80 501	86 538	92 576	98 613	104 651	Logement+transport
	6	61 976	69 413	76 850	84 287	91 724	99 162	106 599	114 036	121 473	128 910	Logement+transport
	7	85 730	96 018	106 305	116 593	126 880	137 168	147 456	157 743	168 031	178 318	Logement+transport
MAITRISES	M1	84 622	94 777	104 931	115 086	125 241	135 395	145 550	155 704	165 859	176 014	Logement+transport+suj
	M2	89 447	100 181	110 914	121 648	132 382	143 115	153 849	164 582	175 316	186 050	Logement+transport+suj
	M3	98 514	110 336	122 157	133 979	145 801	157 622	169 444	181 266	193 087	204 909	Logement+transport+suj
	M4	114 077	127 766	141 455	155 145	168 834	182 523	196 212	209 902	223 591	237 280	Logement+transport+suj
	M5	124 445	139 378	154 312	169 245	184 179	199 112	214 045	228 979	243 912	258 846	Logement+transport+suj
CADRES	C1	123 326	138 125	152 924	167 723	182 522	197 322	212 121	226 920	241 719	256 518	Logement+transport+suj+téléphone
	C2	135 743	152 032	168 321	184 610	200 900	217 189	233 478	249 767	266 056	282 345	Logement+transport+suj+téléphone
	C3	149 325	167 244	185 163	203 082	221 001	238 920	256 839	274 758	292 677	310 596	Logement+transport+suj+téléphone
	C4	162 902	182 450	201 998	221 547	241 095	260 643	280 191	299 740	319 288	338 836	Logement+transport+suj+téléphone