

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)



CYCLE II

***Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES***

Option : **Management**

Filière : **Gestion des Ressources Humaines**

Année académique : 2006-2007

THEME :

**ACTUALISATION DE LA DYNAMIQUE
PROSPECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES
A MEDIA CONTACT BENIN**

Réalisé et soutenu par :

Yannick KOUAKANOU

Sous la direction de :

Maître de stage

Thomas AHOUANSOU
Directeur des Ressources
Humaines de Média Contact
Bénin

Directeur de mémoire

Dr. Gérard AGBOTA
Consultant en Gestion des
Ressources Humaines
Enseignant à l'ENAM

Juillet 2007

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.**



DEDICACE

*A mes parents,
Je témoigne mon amour profond.
Recevez ce travail comme l'expression de ma sincère gratitude.
Que Dieu vous garde.*



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 Claude PADONOU**, PDG de Média Contact Bénin, qui n'a pas hésité à mettre à ma disposition le cadre et les informations nécessaires à la réalisation de mon mémoire ;
- **Monsieur Thomas AHOANSOU**, Directeur des Ressources Humaines de Média Contact Bénin pour toute sa disponibilité et ses orientations qui ont germé en moi l'inspiration de ce travail ;
- **Tout le personnel de Média Contact Bénin**, pour leur contribution à ma formation pratique ;
- **Madame YAI Félicienne**, pour son soutien et sa disponibilité ;
- **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 Samuel, Yliass, Karelle, Boni, Flora, avec qui j'ai passé d'agréables moments dans le travail et la cordialité.
- ♥ Je pense spécialement à **KOUAKANOU Anicet, Arielle, Belvida, Hornel et Boladji**, à qui je témoigne un amour profond.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

C.A.	:	Centre d'Appels
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
ENAM	:	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
GPRH	:	Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
GPEC	:	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRC	:	Gestion de la Relation Client
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
MCB	:	Média Contact Bénin
RH	:	Ressources Humaines
PDG	:	Président Directeur Général
T.O.	:	Téléopérateur
TMK	:	Télémarketing

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
<u>Tableau n°1</u> : Répartition du personnel selon le niveau d'expérience.....	27
<u>Tableau n°2</u> : Répartition suivant la manière dont les personnes n'ayant jamais exercé le TMK ont connu le métier.....	27
<u>Tableau n°3</u> : Motifs d'intégration des téléopérateurs à MCB.....	28
<u>Tableau n° 4</u> : Degré de satisfaction des attentes des T.O.....	28
<u>Tableau n° 5</u> : Récapitulatif des souhaits d'orientation de carrière des T.O.....	29
<u>Tableau n° 6</u> : Aspirations professionnelles des personnes ne souhaitant pas faire carrière dans les métiers de TMK.....	29
<u>Tableau n° 7</u> : Degré d'adaptation des T.O. au rythme de travail.....	29
<u>Tableau n° 8</u> : Perception du rythme de travail comme motif de départ des T.O.....	30
<u>Tableau n° 9</u> : Aspects du rythme de travail qui pourraient constituer un motif de départ des T.O.....	30
<u>Tableau n°10</u> : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle	32
<u>Tableau n°11</u> : Motifs des départs du personnel.....	33
<u>Tableau n°12</u> : Récapitulatif des effectifs prévisionnels et corrigés	48
<u>Tableau n°13</u> : Répartition socioprofessionnelle du personnel en 2008 et en 2011.....	51



LISTE DES FIGURES

	Pages
Figure n°1 : Expérience professionnelle des TO dans le secteur du télémarketing.....	35
Figure n°2 : Motivation des T.O. au moment de leur intégration à MCB.....	36
Figure n°3 : Aspirations professionnelles des T.O.....	37
Figure n°4 : Motifs de départ de l'entreprise	37
Figure n°5 : Prévisions stratégiques des effectifs de MCB.....	38
Figure n°6 : Risque de déséquilibre entre les prévisions stratégiques et l'évolution des effectifs.....	39
Figure n°7 : Dynamique corrective de la planification des RH de MCB.....	49

RESUME

MEDIA CONTACT BENIN (MCB) est une nouvelle entreprise dans l'environnement économique béninois. Désireuse de se positionner comme une plaque tournante de la délocalisation et de l'externalisation de la gestion de la relation client (GRC), elle s'est dotée de plusieurs moyens logistiques, techniques et humains. Sa vision de développement est soutenue par des politiques de pilotage de performances au regard des normes internationales en la matière.

Pour atteindre ses objectifs, MCB a besoin de disposer, en temps voulu, des ressources humaines en quantité et en qualité suffisantes. C'est dans cette perspective qu'elle s'est dotée d'un plan de développement intégrant une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH). Cette politique qui se décline en court, moyen et long terme, prévoit en fonction des besoins de l'entreprise et de ses projets d'extension, des estimations en effectifs et en compétences pour atteindre ses objectifs.

Cependant, au terme d'un an d'activité, on constate que les effectifs prévisionnels établis ne sont pas atteints, ce qui laisse entrevoir un écart entre ses ambitions de développement et les données réelles de l'entreprise après un an d'exercice. Cet état de chose est donc susceptible d'hypothéquer les prévisions de développement de MCB à court et long terme. L'objectif de ce travail consiste à identifier les causes réelles de cet écart, ses implications en terme de stratégie des ressources humaines et à proposer des actions correctives visant à réduire les risques de déséquilibres prévisionnels.

Pour ce faire, nous nous sommes proposé comme sujet de réflexion, « **Actualisation de la dynamique prospective des ressources humaines à MCB** ». Cette étude est une contribution à l'évaluation à mi-parcours de la politique de gestion prospective des RH. A cet effet, nous avons adopté une méthodologie basée sur la collecte et l'analyse des données qui nous ont permis d'établir un diagnostic sur la problématique. Nous avons ensuite intégré à la planification, les nouvelles données apparues en un an d'activité, puis anticipé sur les risques futurs de déséquilibres qualitatifs et quantitatifs des RH. Cette réorientation de la GPRH participe d'un apport à l'amélioration du système de GRH de l'entreprise.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Etat des lieux de base

Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique

Section 2 : Objectifs de l'étude et méthodologie adoptée

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revues de littérature

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude

CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Section 1 : Collecte et présentation des données

Paragraphe 1 : Stratégie de la collecte

Paragraphe 2 : Présentation et limites des données

Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic établi

CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Section 1 : Approche de solutions

Paragraphe 1 : Les actions visant à réduire l'instabilité des effectifs

Paragraphe 2 : L'élaboration des plans d'ajustements prévisionnels

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Les conditions internes de réussite de la planification des RH de MCB

Paragraphe 2 : L'enracinement du TMK dans l'environnement de travail béninois

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

La globalisation des économies de marché et l'apparition des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont profondément transformé la structure et le fonctionnement des organisations. Cette mutation a favorisé une dynamisation des systèmes de gestion des entreprises qui sont désormais tournés vers l'optimisation des variables quantitatives (chiffres d'affaire) et qualitatives (qualité de service).

Autrefois axé uniquement sur une production de masse, les entreprises intègrent dorénavant à leur vision, la recherche de la satisfaction de leur clientèle par la qualité de leur service. Cette dernière implique une rapidité dans la production des biens et services, grâce à l'informatique, une adaptation quantitative et qualitative des ressources humaines (RH), la mise en place de systèmes de gestion axés sur les résultats, et enfin l'élaboration des politiques stratégiques de l'entreprise. Ces systèmes de gestion concourent à fournir aux organisations, des outils modernes et adaptés pour leur permettre de faire face aux concurrences nationales et internationales, favorisées par l'interpénétration des économies.

La fonction ressources humaines n'est pas restée en marge de cette dynamique. En effet, autrefois appelée gestion du personnel, la gestion des ressources humaines (GRH) a connu une évolution marquée par divers courants historiques. Cette évolution retrace la rationalisation des procédés de travail (organisation scientifique du travail), la production de masse et enfin la prise en compte de la dimension humaine dans la gestion. Aujourd'hui dans un contexte concurrentiel croissant, la notion de productivité laisse place à celle de compétitivité. Les entreprises en viennent alors à réaliser que la question des ressources humaines revêt d'emblée une dimension stratégique pour les entreprises contemporaines. Pour atteindre leurs ambitions de développement, elles doivent donc composer avec leur toute première richesse, les hommes, en les mobilisant pour la réalisation de leurs objectifs.

A l'instar de ces organisations modernes, Média Contact Bénin, spécialisée dans la Gestion de la Relation Client (GRC) à distance, a très tôt saisi l'enjeu de l'intégration de la fonction RH dans sa stratégie de pilotage. En effet, son plan de développement est décliné en une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH), dans une dynamique à court, moyen et long terme (respectivement 1an, 2ans et 5ans).

Notre stage académique qui intervient au terme de la première année d'exercice de MCB nous permet de constater, entre autres difficultés, que les ambitions de développement en terme de RH n'ont pas été réalisées après un an d'activité. En d'autres termes, il existe une inadéquation entre les estimations prévisionnelles en effectif et en compétence des RH et leur évolution réelle. Cet état de chose constitue la base de notre présente réflexion.

En effet, si toutes les conditions organisationnelles sont réunies et suivies de la volonté des dirigeants de l'entreprise, quels sont les facteurs qui pourraient justifier l'écart constaté ? Et si ces causes sont connues, quels sont les impacts actuels de ce déséquilibre et quelles sont les menaces pour la réussite du plan de développement de l'entreprise en général, et de la GPRH en particulier ? Ces interrogations nous amènent à entamer une étude sur la compréhension de ces phénomènes et la recherche des solutions adéquates pour réduire autant que faire ce peut, les risques de déséquilibres entre la GPRH et l'évolution effective des RH.

Notre démarche sera tripartite. La première étape s'inscrit dans une logique de définition du cadre de recherche et de spécification de la problématique choisie. Ce chapitre préliminaire sera donc consacré à l'établissement des bases méthodologiques et des objectifs de recherche. Ensuite, pour résoudre les interrogations suscitées par notre problématique, nous procéderons, dans notre chapitre premier, à la collecte et à l'analyse des données afin de poser un diagnostic de la situation en observation. Nous finirons ce travail en proposant dans un chapitre deuxième, des solutions concrètes et les conditions de leur mise en œuvre, visant à améliorer le système de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Notre étude se veut donc une participation à l'évaluation de la gestion prospective des RH de MCB, après un an d'activité. Cette contribution passe par la mise en place des actions correctives pour minimiser les risques d'écarts entre la planification initiale et les besoins réels en ressources humaines de l'entreprise. C'est dans cette perspective que nous choisissons comme sujet de réflexion : **Actualisation de la dynamique prospective des ressources humaines de MCB.**

CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans le chapitre préliminaire du présent mémoire, il sera essentiellement question de bâtir l'architecture de notre étude, en passant par la restitution de l'état des lieux de l'entreprise. Pour ce faire, nous présenterons, dans un premier temps, les observations de stage desquelles se dégagera la problématique générale (section 1) ; dans un second temps, nous poserons les bases méthodologiques qui gouverneront notre réflexion (section 2).

SECTION 1 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Le stage académique qui nous a permis de réaliser cette étude s'est déroulé dans les services des ressources humaines et de la production. Après avoir restitué les constats sur le fonctionnement de l'entreprise, nous présenterons la problématique ciblée et la vision globale de sa résolution.

PARAGRAPHE 1 : ETAT DES LIEUX DE BASE

L'état des lieux de base nous permet d'exposer les observations relevées à l'occasion de notre stage. Il donne un aperçu sur l'entreprise à travers son historique et sa structure organisationnelle, tout en renseignant sur son fonctionnement, ses forces et ses faiblesses.

I- Présentation de Média Contact Bénin (MCB)

Pour mieux appréhender la nature des activités de MCB, sa composition et son fonctionnement (B), il importe d'avoir un aperçu sur l'évolution de la notion de relation client, ainsi que l'origine de la naissance des centres d'appels, dont MCB (A).

A- Historique

Au cours du XIX^e siècle, les rapports entre les entreprises et leurs clientèles ont connu de profondes mutations, tant dans leur conception que dans leur mise en œuvre. Ces rapports sont constitués d'un ensemble de contacts étroits, qui les unit autour d'un axe partenarial basé sur la recherche de la satisfaction (par le client) et de la fidélisation (par l'entreprise). S'il est une évidence aujourd'hui que la puissance d'une entreprise dépend de l'étendue de ses parts

de marché, il n'en est pas moins évident que le développement de ces dernières est conditionné par la qualité de la relation qui lie l'entreprise à ses clients. Cette relation dénommée en Marketing « **la relation client** », apparaît alors comme le socle de pérennisation de toute entreprise ; puisqu'elle constitue le creuset privilégié de dialogue entre les deux partenaires économiques que sont l'entreprise et le client.

L'évolution de cette relation interactive a été marquée par la présence de plus en plus affirmée au sein des entreprises, des structures chargées de la clientèle. Du simple statut de « divisions » ou de « services rattachés », elles sont devenues, depuis les années 60, des services autonomes, des directions, et parfois même des départements. En tant que sciences qui ont pour vocation de créer, maintenir et intensifier la qualité de la relation client, la communication et le marketing sont devenus incontournables dans la sphère décisionnelle des organisations. Elles se sont imposées comme un outil stratégique de développement de la clientèle et par conséquent des parts de marchés de l'entreprise.

Aujourd'hui les entreprises sont allées bien au-delà de la conception classique de la notion de relation client. Loin de se confiner dans une approche purement stratégique de développement des parts de marchés, elles optent pour une démarche de plus en plus opérationnelle. Cette approche de terrain appelée « **marketing direct ou opérationnel** » se distingue du marketing stratégique déployé au sommet de la hiérarchie des entreprises. La gestion de la clientèle au sein des entreprises actuelles est devenue d'autant plus importante que ces dernières ont donné vie à un système d'externalisation (outsourcing) de la GRC. Elle est désormais confiée en totalité ou en partie à d'autres entreprises, spécialisées dans le marketing direct. C'est la naissance des **centres d'appels (C.A.)**.

Les C.A. ou « centres de contact » sont donc une nouvelle forme d'organisations spécialisées dans la gestion de la relation client, grâce au couplage de l'informatique et de la téléphonie. Comme l'indique leur appellation, ils ont pour vocation principale l'émission et la réception d'appels pour le compte d'une entreprise donneur d'ordre. A travers le traitement d'un grand nombre d'appels, leurs activités consistent à prospecter de nouveaux clients, informer, conseiller ou vendre un produit ou service d'une entreprise cliente. Avec l'apparition des TIC et du Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client), les C.A. ont développé de nouveaux modes de communication qui leur permettent d'accomplir leur mission à distance tout en maintenant la chaleur du contact commercial.

Cette technique commerciale appelée **télémarketing** (TMK), donne aux C.A. une excellente connaissance des attentes de la clientèle, et permet aux entreprises d'exploiter ces informations pour améliorer leurs produits.

Institutionnalisé de nos jours sur presque tous les continents, le TMK a considérablement pris de l'ampleur dans les pays européens, notamment en France. L'explosion d'Internet, et la taille gigantesque de la toile World Wide Web, permet l'apparition d'un type nouveau de métiers encore inimaginables il y a peu. Les C.A. se sont progressivement affirmés comme un excellent moyen de prospection des potentiels clients et de développement d'une relation client de qualité. Grâce à la délocalisation, le TMK a pénétré le continent africain avec l'installation de quelques C.A. dans le Maghreb, au Sénégal, au Mali, au Bénin, etc. L'introduction de ce métier en Afrique a permis la création de dizaines de milliers d'emplois nouveaux. Au Bénin, il représente une nouvelle forme d'activité encore à l'étape embryonnaire, puisqu'il introduit des métiers nouveaux, des systèmes organisationnels différents, et par conséquent, une nouvelle dynamique de gestion des ressources humaines.

C'est dans cet univers émergent que naît en 2005 **MEDIA CONTACT BENIN**, une entreprise spécialisée dans la GRC à distance, créée par un groupe d'investisseurs africains et une équipe de management de culture française. La création de ce C.A. répond à une volonté de ces investisseurs, de participer au développement de leur continent, grâce à la création d'emplois, et à la vulgarisation de ce secteur, porteur de richesses pour la jeunesse africaine.

B- Structure organisationnelle de Média Contact Bénin (MCB)

Juridiquement constituée en 2005, Média Contact Bénin est une Société Anonyme avec un capital social de 400.000.000 de francs CFA. Issue de la délocalisation de Média Contact France basé à Paris, MCB fonctionne avec un effectif actif de 71 personnes et se positionne aujourd'hui comme l'un des acteurs majeurs de l'outsourcing offshore¹ en Afrique. Il est située sur l'avenue Monseigneur Steinmetz au cœur de Cotonou, et fournit de façon globale trois catégories de prestations : l'émission d'appels, la réception d'appels, et le back office.

¹ L'offshore c'est la délocalisation, par les entreprises occidentales, de certaines fonctions de production, vers des régions à faible coût de production pour maximiser leurs bénéfices

* **L'émission d'appels regroupe** : les conquêtes de nouvelles clientèles et leur fidélisation (des ventes additionnelles) ; la qualification de fichiers ; les études et enquêtes d'opinion et de sondage ; les prises de rendez-vous ; l'évènementiel ; etc.

* **La réception d'appels concerne** : le service clientèle (service après vente ou hotline) ; la prise de commande ; la gestion de paiement ; la cellule de crise ; le support technique ; le suivi de compte client ; le télé secrétariat ; etc.

* **Le back office enfin touche** : le Mailing (envoi et suivi de courriers); l'eMailing (envoi et suivi de courriers électroniques); la saisie de données ; la gestion des commandes et de la facturation ; la gestion de la paie ; etc.

Outre ces activités qui sont le point commun entre tous les centres d'appels, MCB fournit des prestations d'expertise dans la formation aux métiers de télémarketing, l'audit de la relation client et le recrutement. Sa devise étant de « *combiner les meilleures expertises (ressources humaines et technologiques) pour assurer un outsourcing global de la relation client* », elle utilise quatre formes de ressources indispensables à l'atteinte de ses objectifs :

- ✓ **les ressources humaines** : elles exercent des métiers spécifiques, qui sont nouveaux à l'environnement du travail béninois. On peut citer par exemple les emplois de téléacteur ou téléopérateur, télé conseiller, conseiller clientèle, team leader, chargé de qualité, chargé d'assistance, superviseur, chef de plateau, etc. Par ailleurs avec un effectif actuel de 71 personnes, le personnel de MCB compte 40 salariés avec un contrat à durée indéterminée, 4 salariés avec un contrat à durée déterminée et 27 stagiaires avec un contrat de stage pré embauche.
- ✓ **les ressources techniques** : elles reposent sur une infrastructure faisant converger des technologies de téléphonie et d'exploitation des bases de données relatives aux clients. Ce couplage « informatique- téléphonie » vise à améliorer la qualité de service et à augmenter la productivité. Pour ce faire, l'entreprise a opté pour l'usage des équipements de dernière génération , avec une liaison téléphonique par Internet assuré à la fois par Bénin Télécom et France Télécom grâce à la fibre optique;
- ✓ **les ressources logistiques** : elles comprennent une infrastructure immobilière adaptable et modulable en fonction de la croissance des activités. Avec un cadre redimensionné pour satisfaire les normes internationales en la matière, le personnel de l'entreprise est à l'abri des nuisances sonores. Le personnel opérationnel, par ailleurs, travaille avec des micro-casques souples et des ordinateurs à écrans plats.

- ✓ **Les méthodes de marketing** : les méthodes marketing sont utilisées en fonction de la stratégie de l'entreprise pour atteindre les normes qualitatives et quantitatives. A MCB, la valeur marketing est orientée qualité ; en conséquence toutes les méthodes marketing découlent de cette valeur, pour l'atteinte des résultats.

Avec une structuration hiérarchique souple, MCB est composé essentiellement de cinq services placés sous la direction du Président Directeur Général (PDG), qui a pour rôle de définir les orientations en terme quantitatif et qualitatif de l'entreprise. Ces services sont :

- **le service des programmes** : dirigé par le Responsable Programmes, ce service sert d'interface permanente de la relation client, sur les aspects opérationnels. Il veille à la conception de tous les outils de production et procédures, et veille au suivi qualitatif du centre en coordination avec le PDG ;
- **le service des opérations** : dirigé par le Responsable Plateau, le service des opérations est la structure chargée de la production de l'entreprise. Elle a pour missions de garantir le développement des compétences des superviseurs et d'assurer la coordination globale de toutes les opérations du plateau² ;
- **le service des ressources humaines** : Il est dirigé par le Responsable des RH et a pour mission de garantir à l'entreprise les RH, en quantité et en qualité adéquates, pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ce service participe à la planification des objectifs de développement de l'entreprise et est garante du suivi administratif et en développement du personnel ;
- **le service des affaires financières et administratives** : sous la direction du Responsable Administratif et Financier, ce service participe à l'élaboration du plan stratégique de développement de l'entreprise avec le PDG. Il analyse et étudie la rentabilité des différents contrats de MCB et assure la circulation de l'information financière avec Média Contact France ;
- **le service technique** : sous la direction du Responsable Technique, ce service est le point focal de toute l'activité du centre. En effet, c'est lui qui coordonne tous les systèmes d'information et la gestion des bases de données. Sa mission consiste à assurer la gestion du parc informatique et le bon fonctionnement des différents réseaux internes et externes (cf. organigramme, annexe n°1)

² Le plateau c'est le local dans lequel se réalisent toutes les activités d'un centre d'appels (émission et réception d'appels, back office...). Il peut être composé d'un ou de plusieurs halls.

II- Les constats issus de l'observation de stage

A l'occasion de notre stage, plusieurs constats ont retenu notre attention, aussi bien dans le cadre du fonctionnement général de l'entreprise, que dans le cadre des activités exercées au sein de l'entreprise. Au regard de ces constats que nous allons décrire (A), nous établirons des inventaires sur les forces et les faiblesses de l'entreprise (B).

A- Description des constats et conclusions séquentielles

MCB est une entreprise créée en 2005 mais dont les activités ont formellement démarré en juin 2006. En juin 2007 l'entreprise conclut donc sa première année d'existence effective. ***MCB est une nouvelle entreprise dans l'environnement économique du Bénin.***

Le dynamisme et la jeunesse du personnel sont par ailleurs des constats qui captent l'attention à MCB. En effet, la répartition du personnel par âge nous permet de constater que 69% de l'effectif de l'entreprise a entre 20 et 30 ans. La moyenne d'âge au sein de l'entreprise est de **28 ans**. En outre, le niveau académique moyen du personnel est de **bac + 3**. On retient donc que ***le personnel de MCB est jeune et qualifié***

Compte tenu de la nature des activités exercées par l'entreprise, les procédés de travail sont essentiellement informatisés à tous les niveaux de la structure organisationnelle. Ceci induit un traitement informatique systématique de tous les aspects de la gestion, facilitant ainsi la circulation de l'information, la célérité dans la gestion et l'absence du traitement manuel des dossiers. On note donc une ***forte informatisation des procédés de travail.***

Enfin, on ne saurait passer sous silence la remarquable ambiance de travail qui existe à MCB. Cette ambiance de travail est due à la structuration hiérarchique horizontale et très flexible de l'organisation du travail. 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. On remarque en somme une ***organisation structurelle horizontale et flexible.***

L'emploi de téléopérateur (encore appelé téléacteur) est l'activité de base dans un centre d'appel. A MCB, 76% de l'effectif total occupe cet emploi. Le métier étant très peu développé en Afrique et presque inconnu encore au Bénin, la grande majorité des entreprises qui externalisent la gestion de leur relation client est européenne. Ce qui signifie que les

téléacteurs de MCB prospectent un marché européen, avec ses spécificités, ses cultures, et son mode de vie. Cet état de chose engendre un stress chez le téléacteur, lié à l'impératif de résultat qui caractérise tout centre d'appels, à la différence de culture et aux propos habituellement inconvenants des prospects (potentiels clients) qui sont sollicités à longueur de journée par des milliers de centres d'appels à travers le monde. On retient que ***les métiers de TMK engendrent un stress permanent***

Pour exercer leur fonction, les téléacteurs, après avoir reçu une formation sur le produit ou service à vendre, sont positionnés sur une piste à partir de laquelle ils pourront émettre ou recevoir les appels. Chaque téléopérateur a donc à sa disposition un ordinateur écran plat, une connexion Internet avec le logiciel de gestion automatique des appels, puis un casque d'un niveau modulable. Avec donc ces outils de travail, le téléopérateur travaille huit heures de temps par jour, avec une pause toutes les deux heures. ***L'emploi de téléacteur induit peu de contacts physiques pendant les heures de production.***

Au regard des défis d'un C.A. et du volume de son activité, une main d'œuvre abondante et qualifiée est souvent indispensable à son bon fonctionnement. A titre indicatif en Afrique, les effectifs dans les C.A. du Sénégal sont passés de 100 salariés en 2001 à 4500 en 2006 ; et le Maroc de 200 à 43.000 salariés de nos jours. MCB elle, en quelques mois d'existence et dans sa phase de démarrage, a procédé à plus d'une centaine de recrutements dans les métiers du TMK. Dans son plan de développement, elle compte tripler ses effectifs dans la seconde phase de son investissement pour garantir un fonctionnement rentable et un retour sur investissement. ***L'activité d'un C.A. nécessite donc une forte main d'œuvre.***

L'emploi de téléopérateur nécessite inconditionnellement un grand dynamisme, une forte capacité de conviction, d'argumentation et une bonne diction. Et ce sont les jeunes qui développent le plus souvent ces qualités. Par conséquent, les téléopérateurs sont issus de formations académiques diverses en passant des mathématiques, des sciences naturelles, physiques ou économiques, aux lettres, droit, commerce, communication etc. ***L'emploi de téléacteur ne requiert pas forcément un profil académique spécifique.***

En ce qui concerne les ressources humaines, il convient de noter de prime abord que le service chargé de la gestion de ce volet est dirigé par un spécialiste de la GRH, qui a un profil académique de troisième cycle universitaire, et ayant une dizaine d'années d'expérience en

tant que directeur, directeur d'exploitation, et DRH aussi bien en France qu'au Bénin. ***Le responsable des ressources humaines est donc un spécialiste de la GRH.***

La gestion des ressources humaines de MCB se fait à l'aide de plusieurs outils et politiques qui permettent au responsable des ressources humaines d'avoir une cartographie en temps réel des états du personnel. Les principaux sont :

- **La description de poste** : C'est le premier instrument de travail du responsable des RH. Mais il faut noter que la notion de poste est très peu adaptée au secteur du TMK, en fonction de la nature spécifique des emplois. On parlera plutôt de fiche d'emploi, de feuille de route ou d'ordre de mission. Les emplois ici rencontrés sont particuliers aussi bien dans leur dénomination que dans leurs contenus (cf. annexe n°2).
- **Le registre des employés** : c'est un dossier qui contient plusieurs tableaux de bord renseignant sur les mouvements du personnel. En effet, on peut y trouver des tableaux de bord sur : la cartographie des RH (les répartitions par âge, par sexe, et par catégorie socioprofessionnelle) les entrées, les sorties, le taux d'absentéisme, les anniversaires, le taux de rotation, les typologies des contrats, la durée de vie des contrats, les ressources par campagne³, etc.
- **Le tableau de suivi de rentabilité** : il comprend les tableaux de bord sur les performances quantitatives individuelles, le chiffre d'affaire généré par individu, le taux de présence individuel mensuel, et le suivi individuel et collectif des indicateurs de performance.
- **Le tableau de bord de planification opérationnelle** : il est utilisé pour assurer une planification hebdomadaire des RH, en fonction des réajustements qui se font par campagne et selon les nouveaux objectifs à atteindre. Ce tableau de bord est un outil commun aux services chargés des programmes, de la production, et des RH.

On retient ici que le service des RH dispose des principaux outils de GRH

Par ailleurs, MCB s'est dotée de plusieurs politiques de RH. Ces politiques visent à acquérir les meilleures ressources humaines et à développer et maintenir leur performance au-delà de la moyenne. Au nombre de ces politiques on peut citer :

- **La politique de recrutement** : elle est traduite à travers un « Process de recrutement » qui indique les étapes du recrutement et les conditions de sélection des candidats. En

³ Une campagne est une vague de prestation de services, concernant un produit spécifique lancé par l'entreprise donneur d'ordre. Chaque nouvelle campagne induit donc un nouveau service à vendre.

général, les emplois du TMK sont destinés aux jeunes, étudiants ou sortants des universités. Le recrutement à MCB se fait, non pas sur une sélection des connaissances académiques, mais sur les potentiels du candidat, avec un minimum requis de bac + 2.

- **La politique de formation** : elle est mise en œuvre par le responsable des ressources humaines, assisté par des formateurs internes. Elle consacre trois types de formations :
 - *la formation d'intégration* qui est le processus final de sélection, à l'issue duquel les candidats peuvent bénéficier d'un contrat de stage ou non;
 - *la formation continue* qui permet d'opérer une actualisation des connaissances, à l'occasion d'une promotion ou d'une baisse de performance ;
 - *et la formation- produit* qui permet de former les téléacteurs à un nouveau service ou à des aspects nouveaux d'une campagne en cours.

- **La politique d'évaluation des RH** : Un C.A. obéit à des normes internationales en matière de performance. Sa performance est issue du ratio dégagé par le nombre de ses ventes ou de traitement d'appels effectués sur le nombre d'heures de production. Le ratio qui indique la performance de référence d'un C.A. est de 0,5. Etant entendu que la performance d'un C.A. n'est que la résultante arithmétique des performances individuelles de ses téléopérateurs, la performance de référence d'un téléopérateur est par conséquent de **0,5** aussi. C'est-à-dire que par heure il doit être capable de faire 0,5 accord⁴, soit un accord toutes les deux heures.

- **Le plan de carrière** : consigné dans le document « *stratégie des ressources humaines* », il prévoit une évolution basée sur trois aspects fondamentaux cumulatifs : la compétence et la performance de l'individu ; une ancienneté minimale de six mois dans l'emploi précédent ; le projet individuel d'évolution de carrière. Ces trois aspects visent à établir un cadre de conjonction entre le développement personnel de l'individu et les objectifs de développement de l'entreprise.

Eu égard à tout ce qui précède, on retient que MCB dispose des politiques de ressources humaines dans les principales branches de la GRH.

⁴ Un accord désigne une entente qui matérialise l'agrément du client, face au service qui lui est proposé. En général on parle d'accord ou de vente.

Prévu pour atteindre un effectif de 150 personnes en 2007, le personnel de MCB est passé de 103 à 71 personnes en dix mois d'exercice, soit un taux de départ de 31% (32départs/103). ***On note alors que taux de départ du personnel est relativement élevé.***

Le fonctionnement d'un C.A. est caractérisé par un impératif de résultat. En tant que prestataire de services, sa performance est donc constamment surveillée par les entreprises donneurs d'ordre. En conséquence, une baisse de performance des téléopérateurs engendre une baisse de ses parts de marché, et par ricochet une baisse de productivité. La principale source de financement étant ses contrats, MCB est donc contraint de maintenir un niveau de performance élevé. Or la performance individuelle n'est souvent pas stable et oscille en fonction des semaines, des campagnes, et d'autres facteurs liés à l'état d'esprit du T.O. Ce qui retient notre attention ici est ***l'instabilité des performances individuelles.***

Avec un investissement de près de trois milliards de francs CFA, des prévisions stratégiques ont été faites en tenant compte des hypothèses de marché et des performances de l'entreprise. Cette démarche prend en compte le gain minimal généré par un accord et le montant total des charges d'exploitation par mois. La traduction de ce plan de développement en terme de RH est déclinée à travers une planification stratégique des effectifs et des compétences. Cette planification se résume autour d'une estimation de 150 personnes avec une performance de 0,25 sur une amplitude de huit heures par jour. Selon ces prévisions, l'équilibre (retour sur investissement) devrait être atteint après douze mois de production. ***Il existe donc à MCB une politique de planification stratégique des RH.***

Le personnel opérationnel n'ayant que quelques mois d'ancienneté dans ce métier nouveau, le temps d'adaptation et d'assimilation du métier, est un facteur qui doit être pris en compte dans l'analyse des performances. Les T.O. sont donc dans une phase de découverte et d'identification aux rouages du secteur ; phase après laquelle l'entreprise pourra faire des prévisions en minimisant les risques d'incertitudes liées au caractère nouveau du métier. Ceci met dans une position d'instabilité la gestion des effectifs, fragilisée par les ***incertitudes liées au temps d'adaptation des téléopérateurs aux métiers du TMK.***

B- Inventaires des atouts et des problèmes identifiés

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

- ❖ le jeune âge de MCB dans l'environnement économique du Bénin ;

- ❖ le jeune âge et la qualification du personnel de MCB ;
- ❖ la forte informatisation des procédés de travail ;
- ❖ la flexibilité de l'organisation de travail (organisation horizontale);
- ❖ l'emploi d'une forte main-d'œuvre par les centres d'appels ;
- ❖ la flexibilité du profil du téléopérateur ;
- ❖ le profil adapté du responsable des ressources humaines;
- ❖ l'existence des principaux outils de GRH ;
- ❖ l'existence de politiques de RH dans les branches stratégiques de la GRH ;
- ❖ l'existence d'une planification stratégique des RH à MCB

En ce qui concerne des faiblesses ou problèmes on peut citer :

- ❖ le niveau de stress élevé dans les métiers du TMK ;
- ❖ l'insuffisance de contact physique dans le travail du téléopérateur ;
- ❖ le taux relativement élevé de départ ;
- ❖ l'instabilité des performances individuelles ;
- ❖ les incertitudes liées au temps d'adaptation aux métiers de téléacteur ;

PARAGRAPHE 2 : CIBLAGE, SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

L'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi faite, il convient, après avoir spécifié une problématique parmi toutes celles qui auront été dégagées, de définir la vision globale de résolution de cette problématique.

I- Ciblage des problématiques et spécification de la problématique choisie

Plusieurs problèmes identifiés par l'observation de notre stage à MCB, se recourent et traduisent des manifestations d'une seule et même problématique. Leur regroupement nous permettra d'identifier des problématiques, dont la résolution contribuera à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Dans le cadre de notre recherche, nous restreindrons notre étude sur une seule problématique autour de laquelle se construira notre réflexion.

A- Ciblage des problématiques

Les problèmes rencontrés à MCB peuvent être globalement regroupés en deux catégories.

La première catégorie concerne les problèmes suivants : le niveau élevé de stress dans les métiers du TMK et l'insuffisance de contact humain dans le travail du téléopérateur. Ces problèmes, comme on peut en convenir, relèvent de la nature même de l'activité exercée au sein d'un C.A. En effet, un C.A. est une entreprise où l'impératif de productivité et donc de performance, est conjugué avec un rythme soutenu d'actions, de défis et d'obligations de résultat. De même, l'attribut « centre de contact », au-delà de tous les avantages qu'il induit, n'est pas sans conséquence sur les T.O. Le brassage constant avec une multitude de prospects, et donc de cultures et d'humeurs, développe un stress qui, ajouté à l'impératif de résultat, constitue un problème récurrent. Du reste, l'insuffisance de contacts physiques a tendance à vicier l'atmosphère communicationnelle de l'entreprise. Tous ces aspects font apparaître la problématique fondamentale de la GRH dans un C.A. D'où la problématique de ***la gestion des contraintes liées aux métiers de TMK dans un C.A.***

La seconde catégorie concerne le taux relativement élevé de départ du personnel, l'instabilité des performances individuelles, les incertitudes liées au temps d'adaptation des T.O. aux métiers de TMK. Ces constats posent d'emblée le problème de la nécessité de la maîtrise de ces variables dans une dynamique prospective. En effet, la bonne connaissance des données liées à l'emploi et aux dynamiques d'évolution des RH est fondamentale lors d'une conception d'une démarche prévisionnelle. En l'espèce, plusieurs données n'étaient pas disponibles aux premiers mois de l'exercice de l'activité de l'entreprise ; et leur apparition entraîne ainsi un certain décalage entre les prévisions initiales de MCB en RH et leur état actuel. Il en ressort la problématique de ***l'inadéquation entre les prévisions stratégiques de développement des RH de MCB et leur état actuel.***

B- Spécification de la problématique choisie

De la résolution des deux problématiques, dépend le meilleur fonctionnement du système de GRH de MCB. Pour notre part, il convient de délimiter le champ de réflexion de notre étude, afin d'améliorer le système. A cet effet, nous estimons que la nécessité d'adapter la dynamique prospective initiale de l'entreprise aux données actuelles, constitue un défi de visibilité de pilotage pour les dirigeants de l'entreprise.

En effet, évoluant dans un environnement de compétitivité et de grands défis, les C.A. répondent à des exigences de norme et de qualité internationales. Pour maintenir leur place dans cet environnement concurrentiel, ils doivent donc se doter des meilleures RH, qui

s'adaptent au métier et font leur preuve au regard des références internationales de performance moyenne. Cette exigence se traduit, pour les entreprises de GRC par une politique de développement incluant une visibilité sur les effectifs des salariés et leurs compétences. En l'espèce, MCB dans sa volonté de s'ériger en une destination incontournable d'outsourcing offshore, doit actualiser sa stratégie d'anticipation de l'évolution de ses RH (en terme quantitatif et qualitatif), en y intégrant les réalités rencontrées en un an d'activité.

Cet exercice qui vise à doter MCB de plans et outils pour réduire les incertitudes d'évolution de son personnel ne sera sans doute pas une innovation dans son système de GRH. En effet, le service des RH dispose d'un mécanisme de gestion prévisionnelle mis en place en collaboration avec le service chargé des programmes. Ce mécanisme de planification (hebdomadaire) permet de faire une programmation des RH par campagne, en fonction de leurs performances, et des heures planifiées pour la semaine S, en semaine S-1. C'est le volet opérationnel de la planification des ressources humaines. Les estimations du volet stratégique consacré dans le plan de développement de l'entreprise, permettent aujourd'hui de constater un écart entre les prévisions et les données actuelles. Il convient de **contribuer à mettre en place une dynamique de redressement des déséquilibres prévisionnels des RH de MCB.**

C'est donc pour participer à cette dynamique que nous optons pour la résolution de la problématique sur l'inadéquation entre les prévisions stratégiques de développement des RH et leur état actuel. Cette contribution passe par la résolution des problèmes ci-après :

- ✚ Le taux relativement élevé de départ (instabilité du personnel) : **PS n°1** ;
- ✚ La non maîtrise de certaines variables liées à l'activité de MCB (instabilité des performances, temps d'adaptation relativement long, etc.) : **PS n°2** ;

II- Vision globale de résolution de la problématique

La résolution de la problématique spécifiée se fera à travers la contribution à l'élaboration d'un cadre actualisé de prévision des effectifs et des compétences de l'entreprise. Pour ce faire, nous spécifierons l'angle sous lequel nous aborderons le thème (A), avant de décliner les grandes orientations de notre réflexion pour résoudre la problématique (B).

A- Approche de résolution

La dynamique corrective de planification des RH de MCB répond à une vision de réajustement de la planification initiale des RH aux réalités actuelles. Etant donné l'existence d'un certain nombre d'incertitudes non antérieurement pris en compte, il convient aujourd'hui

après un an d'activité, de réorienter ses perspectives en RH. Il s'agira donc, tout en tenant compte des données non maîtrisées dans le passé et ceux futurs, d'évaluer la mise en œuvre de la planification antérieure et d'établir un aménagement dans la projection du personnel à l'horizon antérieurement défini : **T+5**.

Notre vision de résolution ne met pas l'accent sur la gestion prévisionnelle des emplois. Elle concerne essentiellement la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. Le volet de la gestion prévisionnelle des emplois, parfaitement maîtrisé dans le secteur du TMK, implique une analyse des emplois et de leur évolution dans le temps. Mais dans le cadre notre travail, nous nous appesantirons plutôt sur la mise à jour des données et des hypothèses, et enfin sur la proposition des plans pour résorber les déséquilibres futurs en RH.

B- La démarche envisagée

La résolution de la problématique de notre étude consistera à mettre en place une dynamique corrective des prévisions de RH de MCB, à partir de la démarche initiale de planification (cf. annexe n°3). Pour concrétiser cette vision de résolution, nous axerons notre réflexion autour de certains points fondamentaux dont en l'occurrence :

- le bilan sur les données actuelles en terme de RH, en comparaison avec les prévisions initiales ;
- la détermination variables influençant l'évolution des RH ;
- l'évaluation des écarts entre les prévisions initiales et les évolutions des RH ;
- et enfin les plans d'ajustement pour résorber les déséquilibres futurs.

Ces étapes qui ne sont que la combinaison entre les démarches de gestion prévisionnelle et celle de la planification initiale de MCB, ne sont énumérées qu'à titre provisoire. En effet, dans la mise en œuvre effective de la résolution de la problématique, le choix de la méthodologie et les résultats issus de la collecte des données, sont susceptibles d'influencer notre vision actuelle de résolution de la problématique.

SECTION 2 : OBJECTIFS DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE ADOPTEE

Nous exposerons ici, les intentions que vise notre étude, en formulant des objectifs et hypothèses de recherche, puis en présentant la substance de notre revue documentaire. Nous finirons en définissant la méthodologie adoptée pour résoudre la problématique.

PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES ET REVUE DE LITTERATURE

En premier lieu, nous aborderons la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses. Cette étape nous conduira ensuite vers la clarification des concepts, grâce à la revue de littérature.

I- Les objectifs et hypothèses de l'étude

La fixation des objectifs et la formulation des hypothèses 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 une dynamique de redressement des déséquilibres prévisionnels des RH de MCB.***

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

- **Objectif spécifique n°1** : proposer des actions de fidélisation du personnel et de maîtrise des effectifs;
- **Objectif spécifique n°2** : identifier et intégrer à la planification toutes les variables rencontrées après un an d'activité ;

B- Les hypothèses

La formulation des hypothèses de recherche matérialise une relation fonctionnelle entre une variable et tout ce qu'elle peut impacter. Cette relation vise à identifier parmi toutes les causes probables, la ou les plus convaincante (s) pour être retenue (s) comme la ou les causes inductives de la situation observée (cf. tableau de bord, annexe n°4). En l'espèce, nous formulons comme hypothèses :

- ❖ **Hypothèse spécifique n°1** : l'inadaptation au rythme de travail est la cause du taux relativement élevé de départ ;
- ❖ **Hypothèse spécifique n°2** : La non maîtrise des variables liées à l'activité de MCB est due au manque d'informations précises sur leurs caractéristiques.

II- La revue de littérature

Plusieurs expressions et concepts de base utilisés, méritent d'être explicités au regard du contexte actuel de notre étude. En l'espèce, nous aborderons la clarification des concepts liés au TMK, puis de ceux liés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).

A- Clarification des concepts liés au télémarketing

Il s'agit des notions de télémarketing, d'offshore, d'outsourcing, et de centre d'appels.

o La notion de télémarketing

Encore appelé télémercatique en Français, le TMK est une branche du marketing direct qui vise la génération de variables quantitatives (chiffres), que de résultats qualitatifs (idées) indispensables à l'accroissement des parts de marchés⁵. Selon le dictionnaire **Larousse étymologique et historique (1981)**, le préfixe « tele », d'origine grecque, signifie « **distant, éloigné** ». Le TMK est donc perçu comme un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place afin d'apporter à la demande et aux besoins de chaque client une réponse adaptée à travers une relation à distance. Il consiste à valoriser le client en créant avec lui un contact personnel et en prenant en compte ses spécificités et ses exigences.

Selon **Kotler et Dubois (2003)**, chaque année, plusieurs dizaines de milliers d'entreprises ont recours à cette forme de vente et de prospection. Cette nouvelle technique peut être effectuée en interne ou en externe. Mais de nos jours on assiste à une externalisation de plus en plus poussée des fonctions de télémarketing. D'où la notion d'outsourcing.

o L'outsourcing

L'outsourcing (appellation anglophone de l'externalisation) d'après le **Dictionnaire des ressources humaines de Jean-Marie PERRETI (2005)**, consiste pour une entreprise appelée donneur d'ordre, à confier la réalisation de certaines de ses activités internes, à une autre entreprise prestataire de service. Ces activités généralement sous-traitées concernent habituellement les services informatiques, la GRC, la prise de rendez-vous, la gestion de la paie, les services de secrétariat, la comptabilité, etc.

⁵ Source www.wikipedia.org

D'après **Kotler et Dubois (2003)**, l'externalisation de ces fonctions justifie la création des centres de contact et leur caractère de plus en plus indispensable pour toute grande entreprise qui a une politique de fidélisation et de prospection de nouveaux marchés. Aujourd'hui, on parle de plus en plus du **Business Process Outsourcing (BPO)**⁶.

○ La notion d'offshore

Apparue vers les années 1960 avec la création des filiales dans les « paradis fiscaux », l'offshore (délocalisation en Français), désigne selon **le Dictionnaire des ressources humaines de J-M PERRETI**, un système de transfert de technologies et de connaissances des pays industrialisés vers d'autres pays à faible coût de production. Ce transfert a pour objectif la réduction des coûts de production (fiscalité, rémunération, etc.) et par ricochet, la maximisation des bénéfices. La délocalisation des métiers de TMK a engendré la création en Afrique des centres de contact avec plusieurs dizaines de milliers d'emplois créés.

D'après **Eurodéfis**, cabinet d'audit marocain spécialisé dans la création d'entreprise et l'expertise de la relation client, « une société diviserait par cinq ses coûts et multiplierait par six ses dividendes en installant son C.A. au Maroc, et ce essentiellement grâce aux économies réalisées sur les charges sociales... »⁷

Pour **Khadija SANSAR**, Directrice de la Communication et des Relations Publiques à l'Agence Nationale de Promotion de l'emploi et des Compétences (ANAPEC) du Maroc, la délocalisation des C.A. n'est pas une question exclusive du secteur privé. Puisqu'ils participent au développement, ils devraient susciter l'accompagnement des Etats bénéficiaires de ces opportunités d'investissement et de création d'emplois⁸.

○ La notion de centre d'appels

Un C.A., selon **François PICHAULT (1998)**, professeur de théorie des organisations et de GRH à l'université de Liège (Belgique), est « une entreprise qui joue un rôle d'intermédiation entre le client final et la société productrice de biens ou de services ». Pour **le Dictionnaire de l'Internet**⁹, un C.A. est « une entité dont la vocation est de gérer à distance la relation que les entreprises souhaitent entretenir avec leurs clients et prospects ».

⁶ BPO signifie en Français « externalisation des processus d'affaires »

⁷ Source : Magazine En-contact, Spécial superviseurs, n°33, juillet- août 2006, page 12

⁸ Source : idem, page 14.

⁹ <http://www.dicodunet.com/annuaire/def-1324-entre-appels.html>

Selon une étude publiée en 2005 par le cabinet conseils **EverEst Consult**, cité par **Anne del Pozo** dans son article *Conquête ou fidélisation*¹⁰, la gestion qu'assure les C.A. « n'est ni une application, ni une technologie et encore moins une suite de produits ; mais plutôt une approche stratégique d'entreprise ». Les C.A. représentent donc la solution pour l'adaptation de la relation client aux exigences du marché et l'allègement des procédés internes de travail.

Cependant, l'utilisation optimale des technologies de l'information n'est pas sans impacts sur les systèmes classiques de GRH. En effet, **Claude RIVELINE (1998)**, professeur de gestion à l'Ecole des Mines de Paris, estime que « ces nouvelles technologies facilitent l'accès de tous à l'information au sein de l'entreprise ; or dans les organisations traditionnelles, le pouvoir était étroitement lié à la maîtrise de l'information. Les relations de pouvoir et le fonctionnement des structures hiérarchiques au sein de l'entreprise sont donc bousculés ».

Par ailleurs, sur une étude conduite par le Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (LENTIC) de l'université de Liège, **François PICHAULT** et **Marc ZUNE** distinguent dans les C.A. deux types de flexibilités :

- *la flexibilité organisationnelle*, qui correspond aux fluctuations de la demande et concerne l'organisation de travail et la polyvalence des opérateurs ;
- *la flexibilité numérique* : elle répond à la nécessité de combler le manque d'effectifs de l'entreprise en fonction des charges de travail. Ce type de flexibilité se traduit souvent par le recours au personnel temporaire.

Ces caractéristiques sont, sans doute, de nouvelles données riches d'enjeux inédits pour tout chercheur qui étudie les systèmes organisationnels ou le management. Une fois ces notions comprises, nous allons nous intéresser aux concepts liés à la GPRH.

B- La notion de gestion prévisionnelle des ressources humaines

La question de la GPRH occupe une place de choix dans la stratégie de développement de organisations. En effet, selon **Michel GODET (2000)**, professeur au Conservatoire National des Arts et Métier de France, titulaire de la chaire de prospective industrielle « les entreprises ont trois attitudes possibles face à l'incertitude du futur :

- Une attitude passive, celle de l'autruche, subissant le changement ;

¹⁰ Source : Magazine GPO, Gérer Prévoir Optimiser, n°54 décembre 2005-janvier 2006, page 77

- Une attitude réactive, qui consiste à attendre le changement pour agir ;
- Ou une attitude prospective, c'est-à-dire proactive, consistant à se préparer ... en agissant pour provoquer un changement souhaitable...».

Pour lui, la gestion prévisionnelle permet de « *se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir, en inscrivant l'action du court terme dans une véritable stratégie d'entreprise* ».

Pierre CHAPUY (2007), professeur associé au Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégie et Organisation (LIPSOR) en France, établit quant à lui des approches de compréhension différentes quant aux notions de prévision et de prospective. Pour lui :

- **la prévision** est une estimation sur le futur assortie d'un degré de confiance. C'est une approche souvent sectorielle qui donne la primauté aux aspects quantifiables, avec une vision du futur comme un prolongement du passé ;
- **la prospective** quant à elle est une approche plus globale du futur, maniant le quantitatif et le qualitatif, et prenant en compte les ruptures et les inflexions.

Ces conceptions demeurent valables en GRH. Toutefois en GPRH, aucune différence substantielle n'est faite entre les termes : *prospective, prévision, anticipation, planification...*

Pour le docteur **Dominique THIERRY (1990)**, créateur de l'Association Développement et Emploi et auteur de plusieurs ouvrages de GRH, la GPRH est la « conception, la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (objectifs à moyen ou long terme)... ». Cette démarche apparue dans les années 1980 s'est imposée dans la fonction RH sous l'expression générique **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Pour **Pierre-Eric SUTTER (2003)**, enseignant à la faculté de Paris XIII et directeur associé de Kioskemploi France, la question de la GPRH représente un enjeu capital pour toute entreprise contemporaine. En effet, dans son article « *la GPEC : définition, méthodes et objectifs* »¹¹, il affirme que la GPEC permet de « quitter la vision à court terme, de ne plus agir dans l'urgence, mais de bâtir un véritable projet d'adaptation de l'entreprise à son environnement, tout en étant compétitive ».

¹¹ <http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp>

Françoise KERLAN (2004) quant à elle, perçoit cette démarche comme « un regard sur l'avenir, destiné à éclairer l'action présente, de façon à faire correspondre le futur à nos préférences ». Pour elle, la GPEC n'est pas seulement un outil de GRH ; mais c'est aussi et surtout, un style de management basé sur la gestion par anticipation.

Plusieurs terminologies, en fonction des écoles, permettent de désigner cette démarche prospective. **Le dictionnaire des ressources humaines de PERRETI** regroupe les différentes significations du concept, et fait distinguer :

- ✚ **la G4PEC** : c'est une démarche basée sur quatre conditions (les quatre P), indispensables à sa réussite. Il s'agit de la Gestion *Prévisionnelle* (fiabilité des prévisions), *Préventive* (prévention et réduction des risques), *Partagée* (implication de la hiérarchie opérationnelle), et *Personnalisée* (prise en compte de la dimension individuelle) des Emplois et des Compétences.
- ✚ **La GPEEC** : elle désigne la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences.
- ✚ **La GPEC** : son contenu varie en fonction des auteurs. Tandis que certains la définissent comme la *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, d'autres la perçoivent comme la *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière*, ou encore, *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences...*

Cependant, il faut préciser que le terme de « gestion prévisionnelle » est de plus en plus remplacé par la terminologie « gestion prospective » (Pierre CHAPUY, 2007) ou encore « gestion anticipative » (Françoise KERLAN, 2000).

La liste de définition de ce sigle n'est pas exhaustive. Mais malgré les apparentes divergences, toutes les définitions convergent, d'après **THIERRY (1993)**, vers quatre points :

- * **La gestion prévisionnelle des effectifs** : elle s'intéresse aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;
- * **La gestion prévisionnelle des compétences** : elle s'intéresse à l'évolution et au développement des capacités individuelles, en d'autres termes, le volet qualitatif du travail ;
- * **La gestion prévisionnelle des emplois** : elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualification et des emplois ;

* **La gestion prévisionnelle des carrières** : elle se préoccupe des méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs des carrières des salariés.

La compréhension de ces concepts nous situe davantage sur le contenu des notions abordées dans ce travail. Ceci étant, nous abordons la méthodologie de l'étude.

PARAGRAPHE 2 : CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La résolution de la problématique de l'étude est basée sur une logique scientifique de recherche. Dans notre travail, nous avons adopté une démarche qui combine aussi bien l'approche théorique que celle empirique de résolution.

I- L'approche théorique : la recherche documentaire

Elle concerne l'exploitation des informations de base d'une part, et la consultation des documents externes à l'entreprise d'autre part, tous relatifs à l'objet de l'étude.

A- L'exploitation des informations de base

Les informations de base sont les données disponibles au service des RH de MCB. Ces informations concernent aussi bien le fonctionnement de la structure, que le personnel de l'entreprise. Elles constituent une base de données primordiale d'où part notre recherche documentaire. A cet effet, nous avons exploité des documents de stratégie de pilotage de l'entreprise, des politiques de RH, des tableaux de bord, et d'autres documents internes.

B- La consultation des documents externes à l'entreprise

Elle nous a permis d'appréhender les contours des notions abordées dans le cadre de notre recherche. Nous avons ainsi consulté plusieurs ouvrages sur la GRH, le management, le marketing, la GRC et le TMK. Par ailleurs nous avons exploré des portails web, des articles périodiques sur les C.A. et aussi divers mémoires. Enfin, nous avons fait référence à certains de nos cours reçus tout le long de notre formation en GRH.

Mais l'approche théorique à elle seule ne suffit pas pour avoir une compréhension totale de la problématique de l'étude ; encore faut-il effectuer une recherche expérimentale.

II- L'approche empirique

Elle consiste en la collecte et l'analyse de données. Cette approche de recherche a été mise en œuvre grâce aux outils de collecte de données que sont l'enquête et le questionnaire.

A- L'enquête auprès du personnel opérationnel de MCB

Elle nous a servi à recueillir auprès des téléopérateurs des informations nous permettant d'avoir un aperçu plus objectif des réalités relatives aux problèmes spécifiques de l'entreprise. Ce recueil se fera grâce à l'élaboration d'un **questionnaire d'enquête** adressé à un échantillon de la population des salariés (cf. annexe n°5). Ces données une fois recueillies, feront l'objet d'une analyse de laquelle découleront la vérification des hypothèses ainsi que l'établissement du diagnostic.

B- L'entretien

C'est une interview accordée par le responsable des RH de MCB sur des questions particulières qui n'ont pu être éclaircies à l'étape de la recherche documentaire. Cet entretien est fait à l'aide d'un **guide d'entretien** (cf. annexe n°6).

Les fondations de notre étude ainsi posées, nous abordons la phase de la collecte et de l'analyse des données.

CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Ce chapitre est essentiellement consacré à la compréhension des problèmes spécifiques, grâce à la collecte et à la présentation des données. Ensuite il sera question de vérifier la conformité de nos hypothèses de recherche aux causes réelles identifiées, avant d'établir un diagnostic.

SECTION 1 : COLLECTE ET PRESENTATION DES DONNEES

Notre objectif ici est de définir la stratégie qui guidera la collecte des informations avant de présenter la substance et les limites desdites données recueillies.

PARAGRAPHE 1 : STRATEGIE DE LA COLLECTE

Elle consiste en la préparation de la collecte et en sa réalisation.

I- La préparation de la collecte

Avant de réaliser la collecte, nous avons conçu un questionnaire et un guide d'entretien.

A- La conception du questionnaire

Pour concevoir le questionnaire, nous avons tenu compte des hypothèses avancées au début de la recherche. L'objectif de ce questionnaire est de nous permettre de recueillir les données primaires susceptibles d'éclairer la compréhension des problèmes spécifiques. Pour ce faire, nous avons élaboré un seul questionnaire en tenant compte de deux facteurs :

- le premier, c'est **l'identification de la cible** à laquelle s'adressera le questionnaire. Le choix adéquat de cette population est fondamental pour la précision des informations recueillies ainsi que pour la vérification des hypothèses. La population choisie dans le cadre de notre enquête est la population des téléopérateurs. Ce choix se justifie par l'importance de leur emploi dans l'entreprise et l'instabilité de leurs effectifs.
- Le second c'est **le choix des questions à poser**. En effet, il est important, pour une bonne compréhension du questionnaire, de poser des questions claires et concises. En fonction de nos problèmes spécifiques, nous avons construit notre questionnaire

autours des variables permettant d'appréhender les causes réelles de l'instabilité du personnel afin de vérifier notre hypothèse sur le taux élevé de départ du personnel.

B- La conception du guide d'entretien

Nous avons conçu un guide d'entretien qui nous a permis de nous entretenir avec le responsable des ressources humaines sur les aspects liés à la gestion des ressources humaines de MCB, à leur planification et aux problèmes y afférents.

Les questions présentées dans ce guide ne sont pas limitatives. Elles constituent cependant, la structuration générale de l'entretien et les points saillants qui ont été abordés.

II- La réalisation de la collecte

Nous présenterons la réalisation de l'enquête, puis celle de l'entretien.

A- La réalisation de l'enquête auprès des T.O.

Elle s'est faite en trois étapes.

- ✓ La première concerne **la validation du questionnaire** par le responsable des RH, ainsi que par un échantillon réduit de la population ciblée. Cette validation a consisté en un amendement du questionnaire, pour tester la compréhension générale et la cohérence d'ensemble ;
- ✓ La deuxième est relative à **la détermination de l'effectif de la population mère**. Ici, la population totale est de 54 téléopérateurs ;
- ✓ Enfin, la troisième étape consiste en **l'administration effective du questionnaire**, avec la collaboration des Superviseurs.

B- La réalisation de l'entretien

L'entretien a été réalisé grâce à une prise de rendez-vous avec le responsable des RH. Il a eu lieu sous forme d'une discussion libre, avec la boussole du guide d'entretien. Au besoin, certains documents sont venus étayer des réponses apportées par le responsable.

PARAGRAPHE 2 : RESULTAT DE LA COLLECTE ET LIMITES DES DONNEES

Après la réalisation de la collecte, nous avons procédé au dépouillement des informations recueillies. Dans ce paragraphe, nous présenterons la substance des données recueillies (I) et en relèverons leurs limites (II).

I- La présentation des données

Nous présenterons les données recueillies grâce au questionnaire en premier lieu, puis en second lieu, celles recueillies à l'aide du guide d'entretien et de la revue documentaire que nous avons effectué pour compléter notre collecte de données.

A- La présentation des données recueillies à l'aide du questionnaire

De prime abord, précisons que sur les 54 exemplaires du questionnaire préparé, seuls 46 ont pu effectivement être distribués, en raison de l'indisponibilité de certains opérateurs. Cet échantillon représente donc **85,18 % de la population totale**. Les 46 T.O. questionnés ont tous répondu au questionnaire, soit un taux de concrétisation de 100%. Les tableaux ci-après ont tous pour source les résultats de notre enquête et se présentent comme suit :

Tableau n°1 : Répartition du personnel selon le niveau d'expérience

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives (en pourcentage)
Oui	4	9%
Non	42	91%

Source : Enquête

Ce tableau illustre l'état du personnel opérationnel en matière d'expérience dans les métiers du TMK. Au regard de ce tableau, il ressort que 42 personnes n'ont jamais travaillé dans le secteur du TMK, soit 91% de l'échantillon questionné. Seules 4 personnes ont déjà exercé un métier de TMK, soit 9%.

Tableau N°2 : Statistique sur la manière dont les personnes n'ayant jamais exercé le TMK ont connu le métier

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
En vous documentant	7	17%
En venant à MCB	23	55%
Autre (par personnes interposées)	12	28%

Source : Enquête

Sur les 42 personnes n'ayant jamais travaillé dans le domaine du TMK, 23 personnes (soit 55%) n'ont connu ce métier qu'en intégrant MCB. 12 personnes en ont entendu parler

par personne interposée, soit 28% ; et enfin 7 personnes l'ont découvert par leur propres recherches, soit 17%.

Tableau N°3 : Motifs d'intégration des téléopérateurs à MCB

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
La quête d'un emploi stable	24	52 %
La quête d'un emploi temporaire	2	4,5%
La volonté d'exercer les métiers de TMK dans un C.A.	6	13%
La curiosité de découvrir le métier	12	26%
Autres	2	4,5%

Source : Enquête

A la lecture de ce tableau on constate que 52% de l'effectif questionné sont venus à MCB à la quête d'un emploi stable. Ce motif est suivi de la curiosité de découvrir le métier que partagent 26 % de l'effectif total. Ensuite viennent la volonté d'exercer précisément les métiers de TMK dans un C.A. et la quête d'un emploi temporaire, que partagent respectivement 13% et 4,5% des personnes interrogées. Diverses autres raisons sont évoquées par 4,5% de l'effectif.

Tableau N° 4 : Degré de satisfaction des attentes des T.O.

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
OUI	28	61%
NON	18	39%

Source : Enquête

Au nombre des personnes interrogées, 28 estiment que leurs attentes sont comblées, soit 61%. Par contre 18 personnes, soit 39 % pensent que leurs attentes ne sont pas satisfaites. 91% de ces derniers n'ont pas répondu à la question « sinon, sur quels points n'ont-elles pas été satisfaites ? ».

Tableau N° 5 : Récapitulatif des souhaits d'orientation de la carrière des T.O.

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
OUI	28	61%
NON	18	39%

Source : Enquête

Il ressort de ce tableau que 61% des personnes interrogées souhaitent faire carrière dans les métiers de TMK, contre 39% qui souhaitent orienter autrement leur carrière.

Tableau N° 6 : Aspirations professionnelles des personnes ne souhaitant pas faire carrière dans les métiers de TMK

Aspirations	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Exercer les métiers de TMK pour un temps et partir pour d'autres expériences professionnelles	3	17%
Exercer à MCB un métier relatif à votre formation de base	13	72%
Autres	2	11%

Source : Enquête

La lecture de ce tableau montre que 72% de ceux qui ne souhaitent pas faire carrière dans le TMK, préfèrent exercer à MCB un métier relatif à leur formation de base ; suivi de ceux qui aspirent à d'autres expériences professionnelles (17%), et de ceux qui ont d'autres projets professionnels (11%).

Tableau N° 7 : Degré d'adaptation des T.O. au rythme de travail

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
OUI	45	98%
NON	1	2%

Source : Enquête

Au regard de ce tableau, 98% de la population interrogée ont pu s'habituer au rythme de travail à MCB contre 2% qui n'ont pas pu.

Tableau N° 8 : Perception du rythme de travail comme motif de départ des T.O. de MCB

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	10	22%
Non	36	78%

Source : Enquête

78% estiment que le rythme de travail ne pourrait pas constituer pour eux un motif de départ de MCB. Seuls 22% pensent que ce motif est susceptible de provoquer leur départ.

Tableau N° 9 : Aspects du rythme de travail qui pourraient constituer un motif de départ des T.O.

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
La rigueur	3	30%
Les performances attendues	5	50%
L'ambiance de travail	2	20%

Source : Enquête

Sur les 10 personnes qui pensent que le rythme de travail pourrait constituer un motif de départ, 5 (soit 50%) estiment que le facteur déterminant pourrait être les performances attendues. La rigueur et l'ambiance de travail sont des motifs partagés respectivement par 30% et 20% de la population interrogée.

B- Présentation des données issues de l'entretien et de la revue documentaire

a) Les résultats de l'entretien avec le DRH

L'entretien accordé par le responsable des RH nous fournit plusieurs approches de réponses, qui peuvent être retenues dans la compréhension des problèmes observés. Dans un souci de synthèse, nous présenterons les données par catégories de questions abordées. Dans l'ensemble, nous pouvons regrouper les questions en quatre points essentiels :

➤ **Les hypothèses de départ sur le développement de l'entreprise**

Ce sujet a été abordé à travers les questions n°1, n°2, n°3 et n°4 du guide d'entretien. A la lumière des réponses fournies, il ressort que le projet de développement de l'entreprise est basé sur des hypothèses et données prévisionnelles qui s'articulent autour de quatre axes :

- la performance moyenne de l'entreprise (0,25) ;
- les objectifs de développement et d'extension de l'activité de l'entreprise ;
- la promesse d'accompagnement fiscal et juridique par l'Etat ;
- les effectifs prévisionnels de MCB (150 personnes la 1^{ère} année, 300 la 2^{ème} année, et 1500 la 5^{ème} année).

Mais ces prévisions n'ont pas pu être réalisées après un an d'activité ; ce qui justifie aujourd'hui l'écart entre les prévisions stratégiques de développement et l'évolution des RH.

➤ Les causes de l'écart entre les hypothèses et les données réelles

Trois facteurs explicatifs de l'écart se dégagent des réponses obtenues lors des entretiens grâce aux questions n°5 et n°6 :

- Le 1^{er} concerne **l'instabilité des performances**. Au terme de l'entretien il ressort que la stabilité du portefeuille financier est une variable dynamique qui est étroitement liée à la performance de l'entreprise. A cet égard, l'instabilité des performances implique de facto, l'instabilité des portefeuilles financiers, et cette dernière entraîne la difficulté d'une planification stratégique fiable.
- Le 2^{ème} facteur est lié à **l'accompagnement de l'Etat** toujours non concrétisé. Avant la création de MCB, les négociations ont porté sur les conditions de délocalisation de Média Contact France. Ce transfert de technologie est porteur d'enjeux inédits aussi bien pour les opérateurs économiques que pour l'Etat qui accueille ces investissements. Et c'est dans le sens d'un accompagnement juridique (flexibilité du code de travail par rapport au travail temporaire) et fiscal (exonération fiscale sur le transfert de technologies) qu'ont été orientées les conditions de délocalisation.
- **L'apparition de nouvelles variables antérieurement non maîtrisées**. Ce sont :
 - ❖ *Le temps d'adaptation aux métiers du TMK*. Ce temps qui, en moyenne, varie entre 3 et 6 mois, est relativement long et oscille ici entre 6 mois et un an. Ceci justifie l'instabilité des performances et trouve son fondement dans le fait que ce type d'activité est très récent en Afrique, plus précisément au Bénin.
 - ❖ *L'instabilité du personnel*. Il s'agit du taux de départ du personnel et des différents mouvements du personnel qui n'avaient pas été pris en compte.

➤ Le taux élevé de départ

Dans le contrat qui lie les employés à l'entreprise, il existe une clause dite *clause d'insuffisance de résultat*. Selon cette disposition, l'insuffisance de résultat pendant une période continue de trois mois est constitutive de motif valable pour enclencher la procédure de licenciement. A cet effet, sur les 32 départs enregistrés, 19 ont été licenciés pour insuffisance de résultat (soit 59,4%), et 13 ont démissionné pour diverses raisons (soit 40,6%).

➤ Les facteurs extrinsèques indispensables à l'atteinte des objectifs fixés

Au delà des hypothèses envisagées, d'autres conditions sont, d'après le responsable des RH, nécessaires à la mise en œuvre des objectifs du plan de développement. Il s'agit de :

- la dérogation au code des investissements ;
- la flexibilité juridique surtout en matière des conditions d'embauche (contrats) et d'aménagement des heures de travail.

b) Les résultats de la revue documentaire

Certains documents ont été exploités pour compléter les données recueillies grâce au questionnaire et au guide d'entretien. Il s'agit en l'occurrence des tableaux de bord sur la cartographie des RH (élément du registre des employés). Nous présenterons uniquement les éléments suivants, compte tenu de leur utilité dans la suite de notre travail.

Tableau n°10 : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectif	Valeur relative
Cadres et agents administratifs	12	17%
Agents de maîtrise (superviseurs)	5	7%
Agents d'exécution	54	76%

Source : Service des Ressources Humaines MCB

La catégorie des agents d'exécution regroupe les téléopérateurs et les teams leaders. Cette catégorie est chargée de la production et constitue 76% de la population totale.

Tableau n°11 : Motifs des départs du personnel

Motifs des départs	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Licenciement	19	59,4%
Démission	13	40,6%

Source : Service des Ressources Humaines MCB

Le taux de départ est de 31%, avec 59,4% de licenciements contre 40,6% de démissions

Par ailleurs, les motifs des démissions sont divers et varient d'un individu à l'autre. En effet, notre revue documentaire nous permet de constater que sur les 13 démissions, nous avons une dizaine de motifs, tous différents. Et ces derniers sont pour la plupart des motifs d'ordre personnel (voyage d'étude, nouvel emploi, etc.). Ceci ne facilite donc pas la prise en compte de tous ces motifs comme indicateurs pertinents d'analyse d'un problème spécifique.

II- Les limites des données recueillies

Elles sont de deux ordres : les limites relatives à la forme (stratégie de collecte) et les limites relatives au fond (relativité des données recueillies).

A- Les limites de forme

Les limites de forme concernent l'ensemble des aspects méthodologiques liés à la collecte des données, et qui affectent d'une certaine manière la stratégie de collecte. En effet, grâce à la distribution du questionnaire, nous n'avons en fait pu recueillir que l'avis d'une certaine partie de la population à cause de l'indisponibilité de certains T.O.

Par ailleurs, les données du questionnaire et de la revue documentaire sont présentées et seront analysées sur la base des valeurs relatives (les pourcentages). Ces dernières constituent une estimation statistique avec également une dose de relativité inhérente à la démarche scientifique de collecte de donnée.

B- Les limites de fond

Elles touchent la nature des données recueillies et l'accès à certaines informations. De même, certaines informations sensibles n'ont pu être recueillies en raison de leur caractère confidentiel. Ces données concernent notamment des informations du dossier du personnel et

celles relatives aux projets d'expansion de l'activité de MCB. Cet état de chose constitue une limite à notre collecte parce que ces données auraient permis de mieux appréhender les facteurs pouvant influencer la gestion prospective des ressources humaines de l'entreprise.

De même il est important de souligner que nous n'avons pas pu mener une enquête auprès des personnes qui ont eu à démissionner de l'entreprise. Pour comprendre les raisons de leur départ, nous nous sommes contentés des données qui figurent dans les archives du personnel de l'entreprise, sans oublier que ces dernières peuvent ne pas traduire les motivations réelles des personnes concernées.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

La présente section représente l'aboutissement des recherches menées depuis le début de notre étude. Cette étape qui sera parachevée par le chapitre sur les approches de solutions et les recommandations, nous permet d'avoir une image objective et critique de la réalité des faits observés. Elle consiste, en somme, à établir un diagnostic (paragraphe 2), après avoir vérifié les hypothèses énoncées par le tableau de bord de l'étude (paragraphe 1).

PARAGRAPHE 1 : ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Elles visent à interpréter les résultats de la collecte des données, et à comparer les conclusions dégagées par cet examen, aux hypothèses de départ.

I- Analyse des données

Pour mener à bien l'analyse des données, nous ferons une étude « croisée » des dites données ; c'est-à-dire que nous procéderons à une étude globale des questions abordées en rapprochant les données issues du questionnaire, du guide d'entretien et de la revue documentaire. Notre analyse sera bipartite. La première sera consacrée à la question de l'instabilité du personnel et la seconde prendra en compte les problèmes relatifs à la planification stratégique des RH de MCB.

❖ **La question de l'instabilité du personnel**

A la lecture des tableaux n°1 et n°2, on constate que 91% de l'échantillon interrogé n'a jamais exercé dans les métiers de TMK avant de venir à MCB. Cet état de chose soulève le caractère inédit du métier dans l'environnement de travail béninois. En effet, ce secteur d'activité qui a fait son entrée au Bénin il y a moins de trois ans, est encore à l'étape embryonnaire et très peu connu. Ceci se justifie par le fait que 55% de la population l'ont seulement connu en venant à MCB, contre 28% qui en ont vaguement entendu parler avant. Seule une personne interrogée a déclaré l'avoir connu lors d'une formation universitaire, alors que la population des salariés a un niveau minimum de bac + 2.

Ceci révèle que ce métier n'est pas encore très vulgarisé au niveau des universités et des entreprises qui se contentent de pratiquer une méthode marketing traditionnelle. Il en ressort donc que ces 42 personnes qui n'ont jamais exercé le TMK (soit 78% du personnel opérationnel de MCB) sont venues dans l'entreprise sans connaître réellement le métier qu'ils vont exercer, ni le fonctionnement d'un C.A. Même s'il est vrai que le TMK a en partage plusieurs notions de base du marketing, **78% de l'effectif opérationnel de MCB font leur toute première expérience dans un C.A. et dans les métiers de TMK.** Cette situation est susceptible d'impacter sur les performances de l'entreprise et d'expliquer l'instabilité des performances individuelles ainsi que le temps d'adaptation relativement long du personnel.

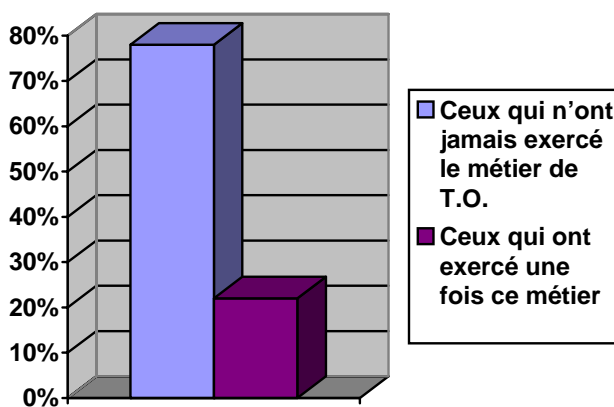


Figure n°1 : Expérience professionnelle des TO dans le secteur du télémarketing

Par ailleurs, les tableaux n°3 et n°4 donnent un aperçu sur les motivations et les attentes qui fondent la candidature des T.O. à travailler à MCB. A cet effet, on observe que la quête

d'un emploi stable et la volonté d'exercer précisément les métiers de TMK dans un centre d'appels constituent le premier facteur que partagent 65% du personnel interrogé. Ce motif est suivi de la curiosité de découvrir le métier, la recherche d'un emploi temporaire, et des motifs divers, autour desquels s'accordent 35% de la même population. Ce constat traduit une question de motivation intrinsèque des T.O. quant à l'emploi occupé. En effet, sur la population totale des T.O., 30% viennent à MCB, soit par curiosité, soit à la recherche d'un job, ou pour d'autres raisons personnelles. **En d'autres termes, 3 téléopérateurs sur 10 sont venus initialement à MCB à la recherche de satisfactions passagères (cf. figure n°2).**

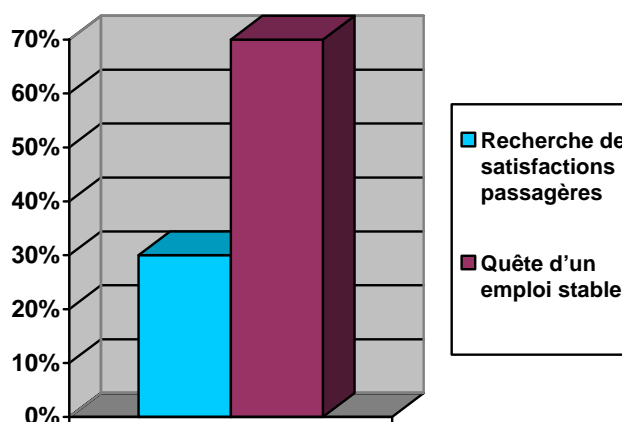


Figure n°2 : Motivation des T.O. au moment de leur intégration à MCB

Cette estimation pose le problème de la motivation première des T.O. Et cette analyse se confirme par les résultats du tableau n°4 qui apprécie la satisfaction des attentes du personnel. En effet, 39% des T.O. interrogées estiment que leurs attentes ne sont pas satisfaites, contre 61% qui sont satisfaits. Ceci peut trouver sa justification dans le fait que les motivations de départ n'étaient pas clairement définies par les T.O. et identifiées par l'entreprise.

De même, face aux résultats des tableaux n°5 et n°6, on remarque que 39% des personnes interrogées ne souhaitent pas évoluer dans le domaine du TMK. Ceci laisse entrevoir **une inadéquation entre les attentes du personnel et les réponses de l'entreprise**, ou plus clairement, **une inadéquation entre l'emploi de T.O. qu'ils occupent, leur formation initiale, et leur désir d'évolution professionnelle.** (cf. figure n°3). Ces 39% peuvent être considérés comme de potentiels candidats au départ si aucune action corrective n'est envisagée par l'entreprise.

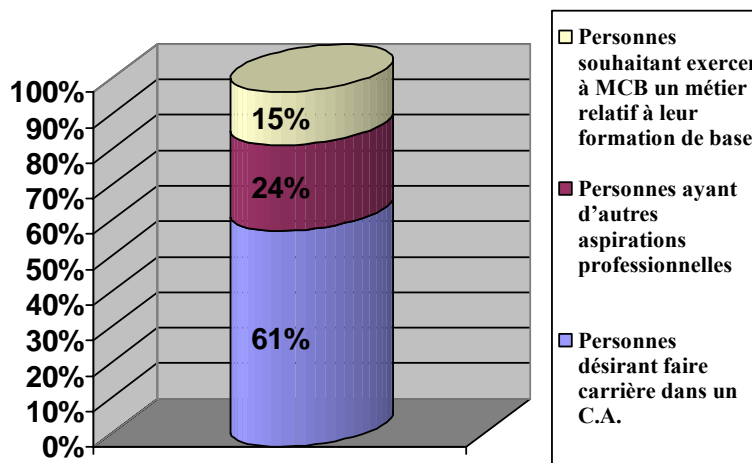


Figure n°3 : Aspirations professionnelles des T.O.

Les données recueillies grâce aux tableaux n°7 et n°8 au sujet du rythme de travail à MCB nous permet de comprendre que le rythme de travail ne constitue pas un motif déterminant susceptible de provoquer le départ des T.O. En effet, 78% de l'effectif questionné estiment que le rythme de travail ne pourrait constituer pour eux un motif de départ. Cette cause n'est donc pas la plus probante pour justifier la raison du taux élevé de départ de l'entreprise.

Cependant, il ressort de notre collecte de données que le premier facteur de départ est le licenciement pour non atteinte des résultats attendus, suivi des démissions pour des raisons diverses et variées. (cf. figure n°4)

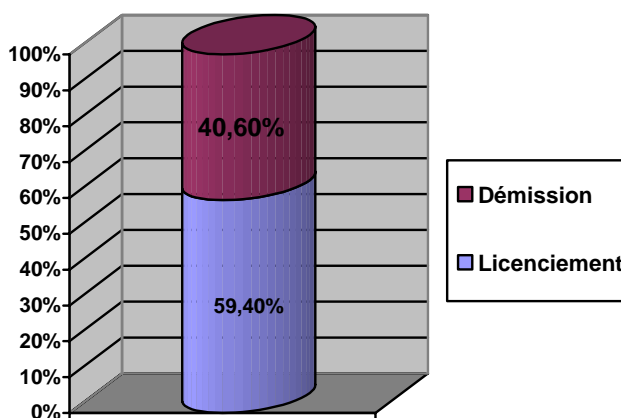


Figure n°4 : Motifs de départ des salariés

❖ **Les analyses relatives à la planification stratégique des RH de MCB**

Enfin, de la présentation des données issues du guide d'entretien et de la revue documentaire, il ressort que la planification stratégique des RH de l'entreprise prévoit une nette expansion de son effectif à partir de la deuxième année d'activité (cf. figure n°5), avec un coefficient de pondération de :

- **2** pour l'intervalle des deux premières années (de 150 en l'an T+1 à 300 personnes en T+2, avec « *T* » comme l'année de référence, 2006)
- **5** pour l'intervalle entre la 2^{ème} année et la 5^{ème} année (de 300 personnes en T+2 à 1500 personnes en T+5).

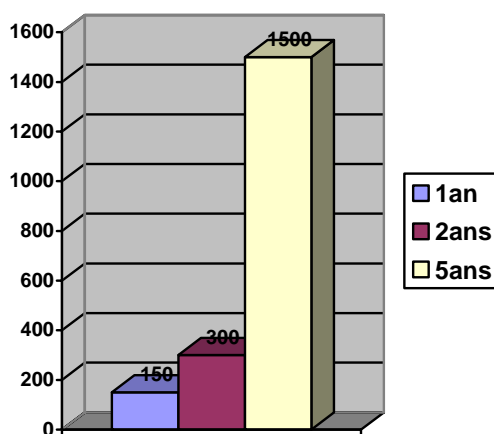


Figure n°5 : Prévision stratégique des effectifs de MCB

Cependant, les données actuelles enregistrées après un an d'activité permettent de constater que l'effectif prévu (150) n'est pas atteint ; il est de 71, ce qui nous amène à conclure d'un important écart de plus de 50% entre les prévisions et les données réelles. Alors avec une projection quantitative suivant la même base de donnée et les mêmes coefficients, on se retrouve avec :

- 71 personnes en T+1 (données actuelles)
- 142 personnes en 2ans (données probables)
- 710 personnes en 5ans (données probables)

Ceci soulève un risque de déséquilibre illustré par la figure n°6.

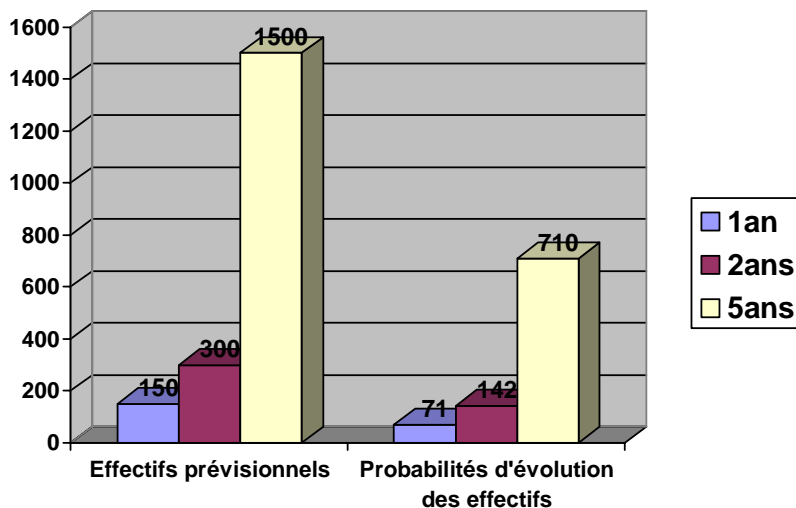


Figure n°6 : Risques de déséquilibre entre les prévisions stratégiques et l'évolution des effectifs

Ce risque d'inadéquation peut être évalué en terme d'écart en effectif par année, à :

- 79 personnes (en déficit) en T+1 ;
- 150 personnes en T+2 ;
- 850 personnes en T+5 ;

II- Vérification des hypothèses

L'analyse nous éclaire sur les facteurs explicatifs des problèmes spécifiques. Avec ces données, nous procéderons à une comparaison entre nos hypothèses de recherche et les conclusions dégagées par notre analyse.

❖ Vérification de l'hypothèse sur le taux élevé de départ

Il ressort de notre analyse que l'inadaptation au rythme de travail est loin d'être le facteur déterminant qui explique l'instabilité du personnel. En effet, au regard des résultats de l'enquête et de la revue documentaire, il ressort que la cause première de départ de MCB c'est le licenciement pour insuffisance de résultat. Ceci infirme notre cause supposée dans l'hypothèse spécifique sur le taux élevé de départ. **L'hypothèse n°1 n'est donc pas vérifiée.**

❖ Vérification de l'hypothèse sur la non maîtrise des variabilités inhérentes à l'activité de MCB

Ces variabilités sont essentiellement : l'instabilité des performances individuelles, le temps d'adaptation des T.O. aux métiers de TMK et l'accompagnement de l'Etat.

Conformément à la cause supposée, le caractère nouveau du TMK dans l'environnement béninois de travail explique la non maîtrise des variabilités inhérentes à l'activité de l'entreprise. En effet, à la lumière des résultats issus de l'entretien, ces variables n'ont pas pu être identifiées, maîtrisées et prises en compte dans le fonctionnement de l'entreprise, faute d'informations précises sur la nature de ces variables. Autrement dit, l'environnement externe et interne conditionne ces variables qui existent simplement parce que les notions de télétravail, d'outsourcing et d'offshore ne sont pas encore ancrées dans les habitudes de travail au Bénin. Ce qui veut dire que si cette même analyse était faite un an plus tard par exemple, les mêmes incertitudes n'existeraient probablement plus car elles auraient été identifiées et maîtrisées par l'entreprise. **L'analyse des données secondaires de notre collecte nous permet donc de confirmer l'hypothèse spécifique n°2.**

PARAGRAPHE 2 : L'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic est une conclusion sur les résultats de notre analyse. Grâce aux données collectées, nous avons les éléments nécessaires pour appréhender les réelles causes des problèmes observés. Ledit diagnostic sera présenté à travers son contenu (I) et ses limites (II).

I- Contenu du diagnostic

Un examen approfondi des résultats de nos recherches dévoile deux aspects sous-jacents aux problèmes observés, qui, en réalité, sont le socle de la problématique de l'étude. Notre diagnostic s'étend sur ces deux points essentiels que sont : la question de la motivation du personnel et celle de la maîtrise des variabilités impactant la planification efficiente des RH.

✓ *L'analyse de la motivation du personnel*

Les données recueillies grâce au questionnaire font ressortir un problème de motivation du personnel opérationnel. Contrairement à ce qu'il pourrait paraître, le problème de la motivation ne se pose pas en terme de « démotivation », mais plutôt en terme d'« absence d'une motivation adéquate à l'étape d'intégration des T.O. à MCB ». En d'autres termes, le problème de la motivation se pose en amont du processus d'intégration des T.O. à MCB.

En effet, si après leur intégration à MCB, 30% des T.O déclarent être venus par curiosité ou à la quête d'un emploi passager, c'est qu'au moment de leur recrutement ces aspects n'ont pas pu être décryptés. Ceci explique donc qu'après quelques temps, certains T.O. connaissent

une baisse de performance, déclarent leurs attentes insatisfaites ou démissionnent pour diverses raisons. Il en ressort donc que le processus de recrutement à MCB, bien que comportant l'étude des lettres de motivation des candidats ne permet pas toujours d'appréhender leurs réelles motivations. Cette même cause influe forcément sur les incertitudes liées à l'activité de l'entreprise. Et si elle est maîtrisée, elle pourrait contribuer à réduire l'instabilité des performances, contrôler et anticiper sur l'évolution des effectifs.

S'il est vrai qu'aucune entreprise n'investit dans le recrutement et dans la formation pour ensuite laisser partir ses RH sans avoir obtenu un retour sur investissement, alors on en déduit l'importance capitale pour MCB de **renforcer son système de recrutement**.

✓ **La question des variabilités impactant la planification efficiente des RH**

Elle soulève un problème de GPRH. Les variabilités qui n'ont pas pu permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs prévisionnels, comme vu plus haut, sont l'instabilité des performances, le temps d'adaptation aux métiers des TMK et l'accompagnement de l'Etat. Ces trois facteurs sont déterminants dans la planification et impactent aussi bien sur le portefeuille financier de l'entreprise que sur l'expansion de ses activités.

L'accompagnement de l'Etat à lui seul est une donnée décisive dans ce projet de développement. En effet, les prévisions en matière d'effectifs ont été faites en intégrant l'hypothèse de l'accompagnement promis par l'Etat. Cette donnée devient donc une variable qui conditionne l'atteinte ou non des objectifs de départ. Avec l'exonération fiscale envisagée par exemple, l'entreprise augmente sa compétitivité sur le marché international de l'offshore et par conséquent sa politique d'emploi.

La non prise en compte de ces variabilités justifie l'écart observé aujourd'hui après un an d'activité et est susceptible d'hypothéquer les résultats de l'entreprise à l'horizon T+5 (2011). Il appert que MCB intègre ces données à sa démarche prévisionnelle. Il en est de même pour les données actuelles relatives à l'état du personnel, qui devront être prises en compte pour adapter le projet de développement aux réalités sociales de MCB.

Notre diagnostic nous révèle donc que les problèmes identifiés lors des constats ne sont pas toujours ceux auxquels il faut s'attaquer. Certains, en effet, ne sont que la traduction ou

les effets secondaires d'autres problèmes plus profonds. Mais notre diagnostic connaît toutefois des limites.

II- Les limites du diagnostic

Elles peuvent globalement être réparties sous deux points : l'aspect qualitatif de l'analyse et celui quantitatif.

Les limites qualitatives du diagnostic concernent les appréciations faites sur l'instabilité du personnel. En effet, les mouvements des effectifs d'une entreprise constituent une réelle base de données d'analyse quand l'entreprise a une certaine ancienneté. Cette ancienneté généralement estimée à deux ans au minimum permet d'identifier le comportement du personnel au cours de cette période avant d'en déduire des conclusions. Selon **L. MATHIS (1984)** dans son ouvrage « *Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines* », la notion de temps est primordiale dans une gestion prévisionnelle des RH. Pour projeter de façon fiable la vision d'une entreprise dans une démarche prospective, il est indispensable de disposer de données antérieures sur son fonctionnement. Pour **PERRETI**, la notion de turn-over ou taux de départ est appréciable à partir d'une ancienneté de l'entreprise.

Cette donnée constitue une limite à notre diagnostic, puisque MCB est en réalité dans sa phase d'intégration à l'environnement économique béninois. Et en cela, il n'est pas encore très alarmant qu'au cours des premiers mois l'on observe un certain flottement dans les prévisions initiales. Cela fragilise notre diagnostic qui ne saurait être absolu dans ses déductions, mais plutôt relatif, en raison des données qui ne se basent que sur la première année d'activité de l'entreprise. Mais il faut néanmoins souligner que cette relativité n'entache pas les orientations du diagnostic établi.

Les limites quantitatives sont relatives aux données chiffrées. Il s'agit aussi bien des estimations qui ont servi à l'analyse, que des coefficients de pondération qui ont servi à la projection de l'évolution des effectifs. Ces données quantitatives comportent des limites simplement parce qu'elles ne sont pas absolues et peuvent être considérées avec des marges d'approximation. Notre diagnostic ainsi établi, il convient de suggérer des solutions concrètes pour contribuer à résoudre les problèmes spécifiques de l'entreprise et de proposer des conditions de mise en œuvre de ces solutions.

CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Face à l'écart constaté entre les ambitions de croissance de MCB et l'évolution de ses RH, il est urgent de réfléchir à des mécanismes de correction de cette inadéquation. Cette réflexion va dans le sens des propositions de solutions (section 1) et des conditions de mise en œuvre de celles-ci (section 2).

SECTION 1 : APPROCHES DE SOLUTION

Les approches de solution, conformément au diagnostic établi, vont prendre en compte les principaux problèmes identifiés, et envisager des actions à mener pour une réelle maîtrise des effectifs et pour la réduction des risques de déséquilibre.

PARAGRAPHE 1 : LES ACTIONS VISANT A REDUIRE L'INSTABILITE DES EFFECTIFS

Les actions à mener pour réduire l'instabilité des effectifs de MCB vont consister au renforcement du système de recrutement et en la fidélisation du personnel.

I- Le renforcement du système de recrutement de MCB

Le diagnostic établi nous permet de constater entre autre, que le système de recrutement à MCB ne permet pas toujours de déterminer les motivations réelles des candidats à l'intégration de l'entreprise. Cet état de chose dénote d'une certaine insuffisance que nous comptons contribuer à corriger par la proposition des tests psychotechniques et la valorisation des profils des candidats.

A- Les tests psychotechniques comme méthode de détection de la motivation

Le recrutement à MCB se fait sur une sélection des candidats, grâce à l'examen des dossiers de candidatures (comportant, entre autre, les curricula vitae et lettre de motivation), un entretien, et un test d'embauche. Cette procédure de sélection est accompagnée de la formation des entrants, sur les notions de relation client, de TMK et sur les mécanismes de travail dans un C.A. La phase d'examen de la lettre de motivation qui devrait permettre de prendre connaissance des motifs réels des candidatures n'informe en réalité que sur les

déclarations d'intentions des candidats. Cette étape initiale ne favorise pas une filtration des candidats sur la base de leur motivation réelle.

En effet, étant entendu qu'aucun candidat ne mentionnera dans sa lettre de demande d'emploi qu'il vient juste en quête d'un emploi temporaire ou simplement pour découvrir le métier, il importe de soutenir cette étape par des tests psychotechniques. Ces tests sont des exercices conçus par des spécialistes (généralement des psychologues), pour déterminer, en fonction des objectifs de l'entreprise, les traits de personnalité des postulants à des emplois au sein d'une entreprise. Ces psycho-tests qui sont élaborés en tenant compte des exigences de l'emploi, des profils recherchés et des motivations réelles des candidats, font aujourd'hui partie des méthodes les plus modernes de recrutement.

Il serait d'une très grande utilité pour MCB de se doter d'un pareil outil, sous l'expertise d'un psychologue du travail, afin de recruter les meilleures RH pour l'atteinte de ses objectifs. Son importance s'appréciera davantage dans sa contribution à la réduction des risques d'inadéquation entre les motivations initiales des candidats et les objectifs de l'entreprise, et par conséquent, à la maîtrise des mouvements du personnel. En somme, l'adoption des tests psychotechniques aura un double rôle pour MCB : celui de la découverte de la personnalité et des potentiels des candidats, et celui de détection de leurs motivations profondes ainsi que de leurs attentes.

Mais l'adoption de cet outil ne résout pas à lui seul le problème. Il contribue à affiner davantage la qualité des nouvelles recrues de l'entreprise. Pour adapter les ressources adéquates aux emplois (adéquation profil/poste), il est important que le système de recrutement valorise les profils des candidats, en les recrutant prioritairement aux postes correspondants à leur formation.

B- La valorisation des profils des candidats

Comme nous l'avons remarqué dans nos constats, le travail dans un centre d'appels en tant que T.O. ne requiert pas une formation académique spécifique et rigoureuse. Les seules conditions majeures pour pouvoir occuper ce poste sont :

- un niveau minimum de bac + 2 ;
- un dynamisme et une grande capacité d'adaptation ;
- une bonne locution (timbre vocal, accent, capacité de conviction, etc.)

Ces conditions ne tiennent pas compte du profil académique et des formations antérieures. Cet état de chose présente le risque d'une inadéquation entre les exigences de l'emploi occupé et les ambitions professionnelles des postulants. La preuve c'est que 72% des personnes qui ne souhaitent pas faire carrière dans le secteur du TMK préfèrent plutôt travailler dans le domaine de leur formation de base. Cet état de chose est susceptible d'entraîner une démotivation et un sentiment de non épanouissement au poste occupé. Ceci nous amène à suggérer à MCB de privilégier un recrutement basé sur le profil des candidats pour prévenir un éventuel déséquilibre entre les attentes professionnelles des T.O. et les opportunités de développement offertes par leur poste.

Pour ce faire, vu que MCB est spécialisée dans la GRC, nous recommandons à l'entreprise de recruter **en priorité** (mais non exclusivement) des agents commerciaux de formation, ou des personnes ayant une certaine expérience en matière de marketing ou de communication. Il est certain qu'une personne formée en mathématique, en comptabilité ou en informatique, ne travaillera pas avec la même motivation qu'une personne formée en communication ou en marketing. La valorisation du paramètre « profil » dans une perspective d'adéquation profil/poste, serait alors indubitablement un début de solution pour renforcer la qualité du recrutement à MCB. Mais pour que l'entreprise profite quantitativement et qualitativement de ses RH, encore lui faudrait-il mettre en place une politique RH de fidélisation.

II- La mise en place d'une politique de fidélisation des ressources humaines

Elle regroupe plusieurs actions visant à motiver, intéresser, et faire participer le salarié à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Mieux, il s'agit d'un choix d'entreprise pour la valorisation et la conservation des talents, à travers la création des conditions optimales pour leur épanouissement. La mise en place de cette politique de fidélisation peut se décliner en deux points : l'objet de la politique, et les actions à mener.

A- L'objet de la politique

Il vise la détection des talents de l'entreprise, l'identification de leur potentiel, la prise en compte de leur projet individuel de développement, et la création des conditions d'intéressement et d'épanouissement.

La détection des talents s'effectue lors des évaluations périodiques. A MCB, l'évaluation est axée sur des variables quantitatives et qualitatives ; elle porte sur la personne

(comportements) et sur les performances. De même, un suivi hebdomadaire et mensuel est établi sur l'évolution de chaque salarié. C'est donc le creuset d'identification des personnes à performances élevées et constantes, et d'appréciation de leur potentiel.

Mais toutes les personnes performantes n'ont pas toujours les mêmes ambitions, ni les mêmes désirs de satisfaction de leur besoin. C'est là le point sensible de la politique de fidélisation des talents. Certaines entreprises, en concevant cette politique déterminent un canevas-type de motivation et de fidélisation. Mais ceci n'empêche quand même pas l'instabilité du personnel, parce que simplement les facteurs de motivation ne sont pas standards et varient suivant les individus. C'est pourquoi il est fortement recommandé une politique qui tienne compte des besoins de développement individuel des personnes concernées, afin que l'entreprise réponde réellement aux attentes des salariés.

S'il est une évidence que l'adéquation entre les attentes du personnel et ce que leur offre l'entreprise est le début d'une fidélisation du personnel, quelles actions pourraient donc mener MCB pour toujours être le plus proche possible des attentes de son personnel ?

B- Les actions à mener

Plusieurs actions peuvent permettre de réaliser une parfaite harmonie entre les attentes du personnel et les possibilités offertes par l'entreprise. On peut citer par exemple :

- **le bilan de compétence** : elle permet aux salariés de faire le point sur leurs acquis professionnels, d'en dégager les points forts et les points faibles, afin d'en déduire des actions souhaitables pour leur épanouissement professionnel et personnel ;
- **l'établissement des projets individuels de développement** : Il peut être confondu au bilan de compétence. C'est un exercice que demande l'entreprise aux salariés, qui consiste à produire un document sur leurs souhaits d'évolution et leurs ambitions professionnelles dans ou en dehors de l'entreprise ;
- **l'allocation de divers avantages liés à la performance** : beaucoup d'auteurs insistent sur le fait que la meilleure politique de fidélisation du personnel n'est pas forcément celle qui est fondée sur des avantages essentiellement financiers. Ceci signifie simplement qu'il ne faut pas jouer uniquement sur les primes et autres allocations financières pour motiver ou fidéliser. Mais il faut parfois aller au-delà de ces considérations pécuniaires pour toucher la sensibilité morale des salariés, en les valorisant.

PARAGRAPHE 2 : L'ELABORATION DE PLANS D'AJUSTEMENT PREVISIONNEL

Les plans d'ajustement sont des actions concrètes de gestion des ressources humaines, visant à anticiper sur l'évolution des effectifs et des compétences du personnel. A cet égard, et compte tenu des risques d'écart antérieurement évalués (page 38), nous proposons deux types d'actions : celles relatives à l'anticipation sur les écarts quantitatifs, et celles relatives à l'anticipation sur les écarts qualitatifs.

I- L'anticipation sur les écarts quantitatifs

MCB peut recourir à deux types d'actions pour anticiper sur les écarts quantitatifs. Il y a le recrutement et l'aménagement des heures de travail.

A- Le recrutement

Cette mesure est déjà envisagée et planifiée par l'entreprise. Cependant, elle a été élaborée sans tenir compte des paramètres dont nous disposons actuellement grâce à notre étude. Notre apport consiste donc à intégrer ces nouveaux paramètres pour adapter cette mesure aux réalités de l'entreprise.

Pour ce faire, nous tenons compte du fait que en temps T+2, l'écart est estimé à 158 personnes et en T+5 il est estimé à 790 personnes. Ces chiffres sont respectivement obtenus à la soustraction :

- de l'effectif issu de l'évolution probable des RH en T+2 (142) et de l'effectif prévisionnel (300) ; ce qui donne 158 ;
- de l'effectif issu de l'évolution probable des RH en T+5 (710) et de l'effectif prévisionnel (1500) ; ce qui donne 790.

Ce qui veut dire que pour atteindre les objectifs prévisionnels, il faudrait passer de 71 à 300 personnes, soit 229 recrutements au cours de la deuxième année d'exercice. Mais cette estimation inclut la probabilité de l'accompagnement de l'Etat et de la stabilité des performances à une moyenne de 0,25. Etant donné que ces variables n'ont pas été vérifiées au cours de la première année, nous écartons l'hypothèse de l'aide de l'Etat et celle des performances. Avec ses nouveaux paramètres, le nombre de recrutements va connaître une baisse substantielle.

Puisque nous ne disposons pas des données exactes sur l'estimation financière de l'aide de l'Etat et leur traduction en terme de politique d'emploi¹², nous gardons pour seuil de correction, la moitié des écarts estimés. Autrement dit, notre réflexion va se fonder sur un seuil minimal à atteindre, par la politique de recrutement. Notre objectif est donc de proposer l'atteinte de ce seuil qui est la moitié des recrutements manquants, et qui est évalué :

- pour l'année T+2, à 79 recrutements supplémentaires (pour compléter l'effectif probable estimé à 142 personnes)
- pour l'année T+5, à 345 recrutements supplémentaires (pour compléter l'effectif probable estimé à 710)

En conclusion le plan stratégique de recrutement doit avoir pour objectif, l'atteinte des seuils minimums suivants :

- 221 personnes en T+2 (79 + 142)
- 1055 personnes en T+5 (345 + 710).

Pour atteindre ces objectifs, MCB doit donc recruter à l'échéance de T+2 (juillet 2008), 150 personnes ; et 834 personnes à l'échéance de T+5 (juillet 2011). Toutes ces données sont récapitulées dans le tableau ci-après :

Tableau n°12 : Récapitulatif des effectifs prévisionnels et corrigés

Horizon	Effectifs prévisionnels	Evolution probable des effectifs	Evaluation des écarts	Effectifs prévisionnels corrigés	Nombre de recrutements à faire
1an	150	71	79	—	—
2ans	300	142	158	221	150
5ans	1500	710	790	1055	834

Source : Nos approches de solution pour réduire le risque de déséquilibre

La figure n°7 illustre l'allure globale des dynamiques prévisionnelles des effectifs, ainsi que la nouvelle dynamique prospective que nous proposons à MCB en guise de correction.

¹² Ce sont des informations confidentielles à l'entreprise

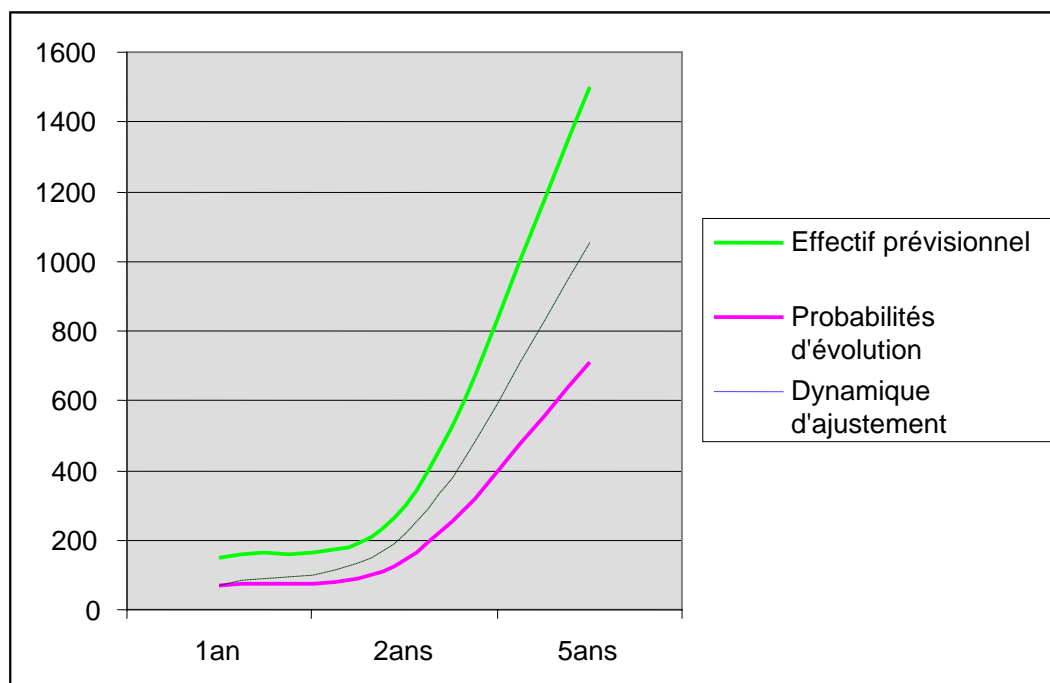


Figure n° 7 : Dynamique corrective de la planification des effectifs de MCB

Cette planification stratégique peut être échelonnée en une démarche opérationnelle, avec une moyenne constante de recrutements par mois.

B- L'aménagement des heures de travail

C'est une solution de relais au recrutement. En effet, le recrutement en plein emploi durcit la marge de manœuvre de l'entreprise. L'une des caractéristiques principales des C.A., c'est l'usage d'un nombre important d'emplois temporaires. Cette solution leur permet de recruter leurs salariés sur la base des contrats à plein temps et à temps partiels avec une large possibilité de restructuration des horaires en collaboration avec les employés.

Cette solution comporte de nombreux avantages aussi bien pour l'employeur que pour l'employé. Pour l'entreprise, elle permet de contrôler sa masse salariale et de planifier les horaires de travail suivant les heures de grande productivité (généralement le soir) et les exigences des campagnes. Aussi, permettra-elle à l'entreprise de conserver la grande flexibilité organisationnelle propre aux C.A. (confère notions de flexibilité numérique et de flexibilité organisationnelle de François PICHAULT et Marc ZUNE, page 18). Pour les salariés, ce type de contrat leur permettra de garder une marge de manœuvre quant à la gestion de leur emploi de temps et la mise en œuvre de leur propre projet de développement.

Mais au Bénin, notre système juridique ne consacre pas ce type de contrat. Le droit du travail est encore peu flexible sur la question ; cependant, une dérogation autorisant une marge de 10% de contrats à temps partiels sur l'effectif, est accordée à MCB.

II- L'anticipation sur les écarts qualitatifs

Mettre en œuvre un plan d'anticipation sur les écarts qualitatifs revient à envisager des actions d'accompagnement pour que les RH acquises soient adaptées en terme de compétence à l'emploi pour lequel elles ont été recrutées. Ceci laisse envisager des actions de formation et de promotion interne.

A- Les actions de formation

Comme nous l'avons remarqué dans nos constats en début de recherche, la formation occupe une place de choix dans la stratégie des RH de MCB. A cet effet, l'entreprise s'est dotée d'une politique de formation à trois niveaux : à l'intégration de MCB, lors d'une nouvelle campagne, et enfin sous forme de formation continue de remise à niveau (recyclage).

Dans le cadre de notre planification, c'est surtout les formations d'intégration des nouvelles recrues et la formation continue qui nous intéresse. A chaque session de recrutement, doit correspondre alors des actions de formation. Cette activité, vu le nombre de recrutements à faire, devient alors une action récurrente et mérite d'être confiée à une division rattachée au service des RH. De même les formations continues doivent être organisées pour actualiser et accroître le niveau de connaissance des T.O.

Par ailleurs il importe de faire des prévisions budgétaires et de planifier les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de ces actions de formation.

B- La promotion interne

Elle contribue à assurer l'évolution de la carrière du personnel. MCB dispose d'une politique de promotion du personnel opérationnel. A ce titre il faut rappeler que l'ancienneté minimale requise pour postuler à une promotion est de six mois dans l'emploi précédent. C'est donc un choix de mobilité verticale entre les catégories professionnelles de l'entreprise. Ce qui signifie que si on conserve, à titre d'expérimentation, la même répartition entre les catégories socioprofessionnelles actuelles (tableau n°10), on aura :

Tableau n°13 : Répartition socioprofessionnelle du personnel en 2008 et en 2011

Catégorie socioprofessionnelle	Valeur relative par rapport à l'effectif total	Effectif en T+1	Effectif en T+2	Effectif en T+5
Cadres et agents administratifs	17%	12	38	142
Agents de maîtrise (superviseurs)	7%	5	15	58
Agents d'exécution	76%	54	168	634
Total	100%	71	221	834

Source : Nos approches de solution pour anticiper sur le déséquilibre qualitatif des RH

SECTION 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Pour que soient mises en application les différentes approches de solution préconisées, certaines conditions nécessitent d'être remplies. Notre objectif dans cette section est de déterminer lesdites conditions sans lesquelles ces solutions resteraient lettres mortes.

PARAGRAPHE 1 : LES CONDITIONS INTERNES DE REUSSITE DE LA PLANIFICATION DES RH DE MCB

La réussite des plans de redressement des déséquilibres passe par l'implication de tous les acteurs concernés (I) et par des évaluations à mi-parcours (évaluations itératives) du plan de développement stratégique des RH (II).

I- L'implication des acteurs concernés dans la mise en œuvre de la planification

Ce sont : l'équipe de pilotage de l'entreprise (composé du PDG et des responsables des différents services) et l'ensemble des salariés de l'entreprise. Chacun de ces acteurs joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre de cette planification. Pour apprécier les degrés d'implication des parties, nous aborderons dans un premier temps l'implication de l'équipe de pilotage, puis dans un second temps celle des salariés de l'entreprise.

A- L'implication de l'équipe de pilotage

Une politique de GPRH n'est rien d'autre, d'après **L. MATHIS**, qu'une des composantes de la politique globale de l'entreprise et traduit les orientations et la vision de l'entreprise. A cet égard, depuis sa conception jusque dans sa mise en œuvre, elle est impulsée par une volonté soutenue de la direction de l'entreprise. L'absence d'une implication totale et d'un accompagnement constant de la direction générale de l'entreprise est inéluctablement préjudiciable à sa mise en œuvre. Selon **Pierre-Eric SUTTER**, « pour commencer et surtout aboutir, une démarche de gestion prévisionnelle des RH doit obtenir l'adhésion réelle et sincère des équipes dirigeantes afin de donner les moyens à ses promoteurs de la mettre en place puis de la faire vivre, indépendamment des 'réseaux' d'intérêts internes... ». Le même auteur affirme que la légitimité de cette démarche qui doit être garantie par l'équipe dirigeante n'est pas une affaire exclusive de la DRH, même si elle en demeure le principal facilitateur, mais de toute l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, l'implication de l'équipe dirigeante consiste à traduire les orientations stratégiques de l'entreprise, en terme de « compétences requises », pour le personnel. Mais son rôle ne s'arrête pas là. Il consiste aussi à définir et expliciter la finalité de la planification et leur utilité pour les salariés. En d'autres termes, le rôle de la direction est de faire converger les finalités économiques de la GPEC à celles sociales.

B- La participation des salariés à la vision prospective de l'entreprise

C'est une condition généralement omise par les gestionnaires chargés de la mise en œuvre de la planification des RH. En effet, le salarié de l'entreprise doit connaître la vision de développement de l'entreprise pour laquelle il travaille et s'identifier pleinement à elle. Cela signifie qu'il est important d'associer ne serait-ce que les représentants du personnel, aux projets de développement de l'entreprise, afin que toutes les parties qui travaillent à la bonne marche de l'entreprise puissent se sentir concernées par cette vision.

Par ailleurs, tout en rappelant que la finalité de toute démarche prospective est économique, il importe de réaliser une adéquation entre cette finalité, et les besoins de développement (en terme de compétence et d'évolution de la carrière) des salariés. C'est en cela que **SUTTER** estime que si la GPEC se traduit pour les équipes dirigeantes en terme de métiers et de compétences requises, elle emporte, pour le salarié, une implication en terme de « compétences acquises » et de « projet professionnel ». Ceci signifie que le salarié et

l'entreprise n'ont pas les mêmes attentes d'une GPRH. Leur implication s'apprécie donc différemment mais concurremment, pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Pour que cette approche participative de la gestion prévisionnelle soit une réalité, chaque acteur doit alors voir à travers cette démarche, non pas « la mise en place des référentiels de prospection », mais « un contrat de partenariat entre collaborateurs », pour le développement de l'entreprise et de ses RH. Cependant, l'implication de tous les acteurs n'est pas l'unique condition pour que l'entreprise réussisse sa démarche prévisionnelle. Du reste, il faudrait accompagner cette implication d'un suivi constant et des évaluations itératives.

II- Le suivi et l'évaluation de la planification

Le suivi et l'évaluation sont les principaux outils d'appréciation de la mise en oeuvre de la planification. En tant qu'outils de gestion, ils permettent une visibilité et une actualisation constante des prévisions aux réalités de l'entreprise.

A- Le suivi de la planification

Le suivi de la planification n'est que la traduction en terme opérationnelle de la politique stratégique. Il consiste en la mise en oeuvre de la planification par l'élaboration des plans d'actions qui s'inscrivent dans sa logique globale. Ces plans d'actions sont échelonnés dans le temps et déclinés en actions concrètes attribuées à un responsable chargé de sa mise en oeuvre. Le suivi est donc une action constante qui permet à la planification d'être effectivement concrétisée dans les délais impartis et dans les normes quantitatives et qualitatives requises.

En tout état de cause, un bon suivi implique des données de base connues, maîtrisées et constamment actualisées. C'est donc une condition qui garantit l'opérationnalisation des prévisions et qui conduit l'entreprise vers leur évaluation.

B- L'évaluation

A l'instar de la réflexion à laquelle nous nous sommes exercé dans notre présent travail, il est important que MCB, et plus précisément le service des RH, évalue les résultats de la planification des RH. Cette évaluation a pour objectif d'actualiser les données de base et de réorienter les actions à mener. Elle permet aussi de prendre en compte les atouts et les faiblesses des étapes antérieures de la planification, pour dynamiser et renforcer ses stratégies.

L'évaluation de la planification des RH se décline en évaluations à mi-parcours, qui peuvent être planifiées chaque année de la période déterminée. C'est en cela que le mode d'évaluation de la GPEC est appelé « itératif »¹³. L'évaluation itérative consiste donc en une évaluation périodique qui se fonde sur l'appréciation des actions menées au cours d'une période écoulée (généralement entre six mois et un an). Cette dernière se fait sur la base des indicateurs, pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs, par action et par stratégie.

Ces évaluations itératives sont corroborées par une évaluation finale au terme de la période déterminée pour la planification. Elle permet d'apprécier les résultats quantitatifs, qualitatifs et financiers de la planification, tout en dégageant la plus-value capitalisée. L'évaluation finale est un creuset de bilans, et de fondation des bases d'une nouvelle GPRH.

PARAGRAPHE 2 : L'ENRACINEMENT DU TMK DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL BENINOIS

Le but de la gestion prévisionnelle des RH est de pourvoir à l'entreprise, des RH en quantité et en qualité nécessaires en temps voulu, pour l'atteinte de ses objectifs. Ce but ne saurait être atteint si aucune stratégie de vulgarisation du TMK n'est mise en œuvre par MCB (I), soutenue par un lobbying pour se faire accompagner par l'Etat (II).

I- La vulgarisation du TMK au Bénin

Au regard du caractère encore embryonnaire du TMK dans l'environnement de travail au Bénin, il est important pour MCB de vulgariser son activité à travers des campagnes de communication. Celles-ci devront être dirigées à l'endroit des opérateurs économiques ainsi que des promoteurs des établissements de formations universitaires et professionnelles.

A- La vulgarisation au niveau des opérateurs économiques béninois

L'externalisation de la GRC est aujourd'hui la solution de développement pour les grandes entreprises du Nord, portées vers l'accroissement de leurs parts de marché. Au Bénin, cette forme de gestion commerciale est très peu pratiquée puisqu'elle n'est pas ancrée dans les mœurs de travail. Cependant, d'énormes opportunités en terme de profits, d'allègement de la masse de travail, de conquête et de fidélisation de la clientèle, s'offrent aux organisations,

¹³ Source : <http://www.directive.fr/articles/GPPEC0.html>

grâce à la gestion de leur clientèle par un C.A. Mais en réalité, combien d'entreprises connaissent aujourd'hui cette forme de GRC ainsi que ses multiples avantages et même l'existence d'une entreprise spécialisée en la matière au Bénin ? Et c'est là, tout l'enjeu de la vulgarisation de cette activité auprès des opérateurs économiques.

Aujourd'hui, MCB travaille presque essentiellement pour des entreprises européennes qui louent ses services. A l'exception de quelques rares organisations qui ont adopté cette méthode moderne de GRC, les entreprises béninoises adoptent une méthode classique de communication marketing. Voilà donc un important marché qui constitue un bassin d'opportunités pour MCB. L'impact de cette vulgarisation pourra être apprécié à deux niveaux :

- ***Au niveau des opportunités de développement de MCB*** : nouveaux contrats à conclure, accroissement de l'activité, renforcement du portefeuille financier, augmentation de la capacité de recrutement, atteinte (voire dépassement) des objectifs prévisionnels ;
- ***Au niveau de la dynamisation de la structure organisationnelle des entreprises*** : allègement des charges financières liées au recrutement, à la formation, et à la rémunération du personnel ; allègement de la masse de travail ; gestion professionnelle de la clientèle ; impératif de résultats de la part du prestataire de service ; conquête de nouvelles clientèles ; développement des parts de marchés et augmentation du chiffre d'affaire.

Ces opportunités ne seront effectivement exploitées que s'il existe des ressources humaines compétentes et formées en TMK et en GRC. D'où la nécessité pour MCB d'impliquer dans sa stratégie communicationnelle, les promoteurs des formations universitaires et professionnelles.

B- L'implication des responsables de formations universitaires et professionnelles

Pour répondre aux besoins des entreprises et du marché de l'emploi, les écoles doivent actualiser leurs programmes de formation. L'émergence des activités d'un C.A. au Bénin demeure conditionnée par la disponibilité des RH compétentes pour exercer les métiers de TMK. Comme nous l'avons montré dans notre travail, ce secteur récemment introduit au Bénin est très peu connu, et seule une personne interrogée à MCB a déclaré en avoir entendu parler au cours de sa formation universitaire. Ceci laisse entrevoir un gap que pourrait

comblent MCB en examinant avec les promoteurs de formations professionnelles, les modalités d'introduction de la GRC et du TMK dans les filières de formation en communication et en marketing.

MCB intervenant dans l'expertise, le recrutement et la formation en GRC et en TMK, l'implication de ces responsables pourrait se traduire simplement par un partenariat de formation-embauche (formation par l'école avec la participation des formateurs de MCB, et l'embauche garantie par MCB). Cette approche serait salutaire pour toutes les parties concernées car elle permettra :

- à MCB de disposer en temps réel, des RH formées et opérationnelles, tout en diminuant le coût et la durée de la formation, ainsi que le temps d'adaptation des nouvelles recrues ;
- aux établissements, de bénéficier d'un accompagnement dans l'insertion de leurs étudiants sur le marché de l'emploi ;
- de faire rejaillir sur la jeunesse estudiantine, des opportunités d'emplois, et mieux, les avantages d'un transfert connaissances encore inédites en Afrique.

II- La mise en place d'un lobby visant à susciter l'accompagnement de l'Etat

L'accompagnement de l'Etat n'est pas un simple souhait dans la mise en œuvre de la planification des RH de MCB. C'est une condition de réussite du projet de développement de l'entreprise. La nécessité de cet accompagnement se justifie par les enjeux d'envergure économique et sociale dudit projet, et il revient à MCB de les mettre en exergue à travers l'exercice d'un lobbying soutenu.

A- La mise en relief des enjeux du projet de développement de MCB pour l'Etat béninois

L'ambition de MCB à l'horizon de 2011, en terme de politique d'emploi, est d'atteindre un effectif de 1500 salariés pour son fonctionnement. Cet effectif représente aujourd'hui le tiers des emplois créés au Sénégal par les C.A. et est 25 fois inférieur à l'effectif employé par ceux du Maroc. Sans nul doute, l'activité dans un centre d'appels requiert une main d'œuvre abondante, un important transfert de technologie et surtout induit de nouvelles opportunités d'affaires pour les entreprises et cabinets prestataires ou bénéficiaires de services.

Au Bénin, depuis la Conférence des Forces Vives de la Nation du 11 février 1990, la promotion des investissements privés est devenue pour l'Etat béninois un défi de

développement économique et d'ancrage de la démocratie. La traduction de ce choix ne passe pas seulement par un renforcement du cadre juridique et institutionnel favorable à l'investissement. Il passe aussi par un accompagnement des volontés privées qui mettent en œuvre des stratégies d'investissement impactant considérablement sur les politiques socioéconomiques de l'Etat.

A la lumière des enjeux économiques (création de la valeur ajoutée, accélération de l'activité économique) et sociaux (création d'emplois, baisse du taux de chômage) qu'emporte le projet de développement de MCB, il est donc nécessaire que l'Etat accorde certaines facilités juridiques et financières à l'entreprise. Ces dernières sont d'autant plus nécessaires que la création des C.A. nécessite de lourds investissements dans la technologie et les transferts de compétence, ce qui amenuise les capacités de l'entreprise à tenir une compétitivité internationale. Face à cet état de chose, MCB doit s'organiser en réseau avec des personnes ressources à l'international et au niveau des autorités étatiques pour déterminer les conditions d'allègement de ses charges.

En fait, l'enjeu n'est pas qu'en terme socioéconomique. Il est aussi d'ordre politique. En effet, étant donné qu'il s'agit d'une délocalisation, la concurrence internationale est fortement prise en compte quant au choix de la destination des investissements. Beaucoup de grandes firmes et multinationales délocalisent, à l'instar de Média Contact, certaines de leurs fonctions dans le but de réduire leur coût de production. Mais le choix des pays d'accueil est une question d'importantes négociations internationales, eu égard aux investissements massifs que requiert une délocalisation. Plus l'Etat offrira des facilités de délocalisation, et plus le Bénin sera un pôle de destination privilégié pour l'offshore en Afrique.

Pour l'instant, en Afrique francophone, le Maroc est le premier pays en matière de délocalisation des activités des C.A. français, puisque l'Etat marocain s'est impliqué directement dans une politique d'attraction de ces investissements. Plusieurs zones de dizaines d'hectares ont même été dégagées uniquement pour l'installation des entreprises délocalisées, avec des exonérations systématiques en matière fiscale et sur certaines taxes. Il importe donc pour MCB de remettre en exergue ces aspects pour constituer un dossier de demande d'accompagnement de l'Etat, appuyé par un réseau de contacts qui soutient cette démarche. Ce réseau peut être formé par le biais des associations internationales ou africaines des centres d'appels, pour que son action ne soit plus appréciée en aparté, mais de façon

collective et soutenue. Mais dans quel sens doit intervenir l'Etat pour accompagner MCB et toutes les entreprises qui seront délocalisées vers le Bénin ?

B- Les axes de l'accompagnement de l'Etat

Pour être compétitives, les entreprises délocalisées doivent bénéficier des conditions qui puissent leur permettre de maintenir une concurrence internationale. Beaucoup d'Etats africains et asiatiques ont intégré à leur stratégie de développement une politique de d'attraction d'investissements massifs, et notamment par l'assainissement de leurs cadres juridique, institutionnel et surtout fiscal.

Au Bénin, MCB, sans forcément espérer que les mêmes conditions offertes par les Etats qui abritent des entreprises délocalisées lui soient présentées actuellement, doit orienter et renforcer toute son action dans le sens :

- d'un allègement fiscal. Il consiste en une dérogation au code des investissements en ce qui concerne l'importation des matériels technologiques nécessaires à son activité ;
- d'une flexibilité du code de travail. Cette dernière devrait être négociée dans le sens de l'introduction du travail partiel ou temporaire dans l'ordonnancement juridique béninois.

Ces axes d'intervention de l'Etat ne sont pas exhaustifs. Ils constituent en fait le minimum d'aide que l'Etat pourrait accorder aux entreprises porteurs d'importants projets de développement et désireuses de s'implanter au Bénin. Ces conditions sont à même d'encourager et de promouvoir l'initiative privée et la participation au développement économique du Bénin par les opérateurs économiques. Mais il faut souligner que l'Etat ne percevra pas tout seul ces enjeux ; encore et surtout faudra-t-il maintenir une veille permanente pour qu'enfin cet accompagnement devienne une réalité au Bénin.

Au demeurant, la gestion prospective des ressources humaines qui n'est qu'un aspect du projet de développement de MCB, serait une réussite pour l'entreprise et pour la jeunesse béninoise si ces quelques conditions sont réunies. Cependant, leur absence ne devrait pas constituer pas un obstacle au développement de l'entreprise. Au contraire, elle devrait contribuer à poursuivre la lutte pour de meilleures conditions de promotion et de développement des investissements au Bénin.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude apporte la lumière sur les forces de Média Contact Bénin et les faiblesses qui handicapent ou risquent d'handicaper son développement harmonieux. La GPRH en tant qu'outil de GRH est l'un des atouts fondamentaux dont dispose l'entreprise. En un an, elle a eu le temps d'expérimenter sa planification et de confronter ses prévisions aux réalités de l'environnement de travail béninois. Aujourd'hui, il urge que soient intégrées aux prochaines étapes de ladite planification, les variables qui impactent sur sa mise en œuvre.

La non prise en compte de ces paramètres présente une double menace pour l'entreprise. La première menace est l'inadéquation future entre les besoins de l'entreprise et les RH disponibles, ce qui pourrait entraîner une désorganisation structurelle de l'entreprise. La deuxième menace concerne la non atteinte des seuils financiers prévus par le plan de développement (en terme de chiffres d'affaires). Ces menaces sont susceptibles d'hypothéquer l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Toutefois, d'importantes opportunités sont offertes à l'entreprise pour son épanouissement.

En effet, le vaste marché encore inexploité que constituent les entreprises du Bénin, représente un creuset d'éclosion de la GRC. Au regard des solutions et des conditions de mise en œuvre préconisées, MCB dispose aujourd'hui d'une gamme d'actions pour faire face à ces enjeux de développement. Les actions proposées vont dans le sens d'une anticipation sur le risque de déséquilibre entre les ambitions de développement de l'entreprise et l'évolution de ses ressources humaines.

Cependant, pour être mises en œuvre, ces solutions doivent être soutenues par d'autres actions, notamment en direction de l'Etat, afin de bénéficier de son accompagnement. La promotion des investissements privés apparaît donc comme un processus dont la mise en œuvre constitue un pas décisif vers le développement d'une nation. Elle répond à une exigence contemporaine et l'enjeu qu'elle représente va bien au-delà de simples intérêts économiques des investisseurs. A cet égard, il importe pour l'Etat béninois d'intégrer dans sa vision d'émergence de l'économie, une stratégie très dynamique d'attraction des investisseurs privés porteurs de projets de développement socioéconomique, tels que Média Contact Bénin. De cette stratégie dépend son rayonnement économique et politique.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

GODET, M. (1997) : « *Manuel de Prospective Stratégique : l'art de la méthode* », tome 2, Paris, Dunod, 359 p.

KERLAN, F. (2004) : « *Guide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* », Paris, Les Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 236 p.

KOTLER et DUBOIS (2003) « *Marketing Management* », Paris, Nouveaux Horizons, 11^{ème} édition, 761 p.

MARTORY, B. et CROZET, D. (2005) : « *Gestion des Ressources Humaines ; Pilotage Social et Performances* », Paris, Dunod, 6^e édition, 311 p.

MATHIS, L. (1984) « *Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines* », Paris, Les Editions d'Organisation, Collection Personnel, A.N.D.C.P, 281 p.

PERRETI, J.-M. (2005), « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », Paris, Vuibert, 4^{ème} édition, 274 p.

PERRETI, J.-M. (2006-2007), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, Vuibert, 11^{ème} édition, 261 p.

THIERRY D. (1990) « *La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences* », Paris, L'Harmattan, Collection Pour l'Emploi, 192 p.

ARTICLES ET REVUES

François PICHAULT et Claude RIVELINE : Rapport de la Conférence-débat du 28 janvier 1998 sur « *l'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation du travail dans les entreprises* », Paris, 16 p.

DODET, M. (2000) « *La perspective en quête de rigueur : portées et limites des méthodes formalisées* », Paris, Futuribles n°249, 11 p.

MONTIL R. (2002) « *Pour une approche renouvelée de la Prospective métier* », Paris, Revue Française de Gestion, n°140, 20 p.

http://www.cnam.fr/lipsor/lips/articles/references/prospective_metier.pdf

Magazine GPO, Gérer Prévoir Optimiser, n°54 décembre 2005-janvier 2006, 87 p.

SUTTER, P.-E. (2006) « *la GPEC : définitions méthodes et objectifs* »

<http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp>

Le journal professionnel des centres d'appels et de la relation client « En-Contact » n°23, juillet 2006.

MEMOIRES

LISBOA S. (2006) : « *Gestion performante des ressources humaines : cas des secrétaires du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau (MMEE)* », UAC, ENAM, SD, Cycle 1.

BONOU A. (2005) : « *La planification des ressources humaines au port autonome de Cotonou* », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

COURS

MASSOUGBODJI, F. (2006) « *Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines* », UAC, ENAM, GRH.

VIGNON, L. (2006) « *Formation et Développement des Ressources Humaines* », UAC, ENAM, GRH.

SITES INTERNET

www.cerclerh.com

www.cereq.fr

www.e-rh.org

www.rhinfo.com

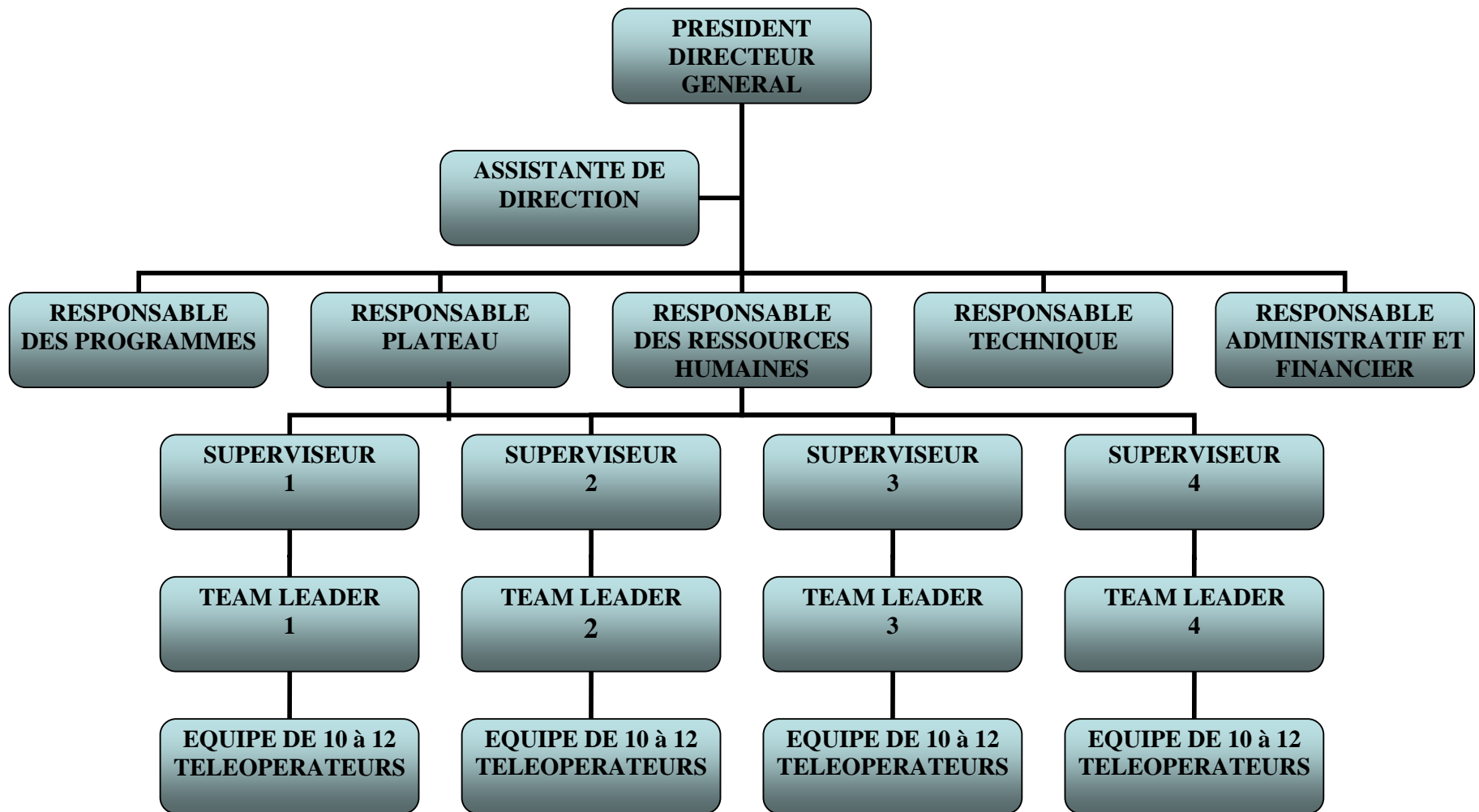
www.anpe.fr

www.wikipedia.org

ANNEXE N°1

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE MEDIA CONTACT BENIN

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE MEDIA CONTACT BENIN



ANNEXE N°2

FICHE RECAPITULATIVE DES PRINCIPALES FONCTIONS RENCONTREES DANS
UN CENTRE D'APPELS

FICHE RECAPITULATIVE DES PRINCIPALES FONCTIONS RENCONTREES DANS UN CENTRE D'APPELS

EMPLOIS	MISSIONS	STATUT	CONDITION D'ACCES	RATTACHEMENT HIERARCHIQUE	EVOLUTION POSSIBLE
DIRECTEUR DE CENTRE DE CONTACT (Directeur de site)	Assure la responsabilité du ou des centres de contacts et met en oeuvre les moyens nécessaires à la réalisation des missions et objectifs fixés par la Direction Générale ou du Conseil d'Administration. Il pilote son service grâce au management d'équipes, au suivi et l'analyse des tableaux de bord d'activité. Il s'assure de la coordination des actions mises en oeuvre auprès des clients et met en oeuvre les programmes d'externalisation.	Cadre, membre du Conseil d'Administration	BAC+4 minimum Expérience obligatoire en management d'un centre de profit	Directeur Général du Centre	Directeur Général
RESPONSABLE DE SERVICE OU DE DEPARTEMENT (responsable plateau, ressources humaines, financier, etc.)	Il est le garant de la performance de ses équipes. Il organise et supervise un centre de profits conformément aux objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés par son directeur. Il manage en direct les responsables d'équipes et participe au recrutement et/ou à l'intégration des responsables d'équipe.	Cadre	Bac + 3 à Bac + 5	Directeur du centre de contact	Directeur de centre de relation clients, Directeur de site / centre de contacts, directeur relation clientèle.
CHEF D'EQUIPE (superviseur, team manager, animateur)	C'est un collaborateur essentiel pour la performance du centre de relation clients. Il encadre une équipe de 10 à 20 collaborateurs, s'assure de la bonne mise	Agent de maîtrise	Bac+2 à Bac+4 dans la GRC ou	Responsable de plateau, responsable des	Responsable Plateau, Responsable

plateau...)	en oeuvre des missions qui sont confiées à l'équipe ; contrôle, conseille et motive ses collaborateurs.		en GRH	ressources humaines	de Département
FORMATEUR	Le formateur est un collaborateur essentiel pour le développement des compétences individuelles des équipes du centre de contacts. Il crée, dispense et suit des formations adaptées aux besoins des collaborateurs, à partir d'un périmètre et d'objectifs précis fixés par les responsables du centre de contacts. Il peut agir en formation initiale et continue. Il participe à la création et l'évolution des modules de formation	Employé ou Agent de Maîtrise	Bac+2 à Bac +5 Expérience obligatoire de la relation client	Responsable des ressources humaines, Responsable de site	Chef d'équipe, Responsable de ressources humaines
CONSEILLER CLIENTELE	Le conseiller clientèle traite les contacts clients à distance en mettant en oeuvre les moyens et les procédures définies par l'entreprise afin d'apporter la solution la mieux adaptée	Téléopérateur (employé)	Bac+2	Chef d'équipe	Team leader, Chef d'équipe
CONSEILLER COMMERCIAL	Le conseiller commercial émet des contacts clients et/ou prospects pour établir, entretenir ou enrichir une relation commerciale.	Téléopérateur (employé)	Bac+2	Chef d'équipe	Team leader, Chef d'équipe
CONSEILLER TECHNIQUE (Hot-liner, assistant technique, technicien à distance...)	Il est à la disposition des clients pour toute assistance technique, pour l'utilisation du service ou produit de l'entreprise. Son métier consiste en deux phases essentielles : le diagnostic et la résolution d'incident.	Téléopérateur (employé)	Bac+2	Team leader, superviseur	Team leader, Chef d'équipe

Source exploitée : Service des ressources humaines MCB, et GUIDE DES MÉTIERS ET FORMATIONS A LA RELATION CLIENTS A DISTANCE, 2006, Paris, www.cliadis.org

ANNEXE N°3

VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

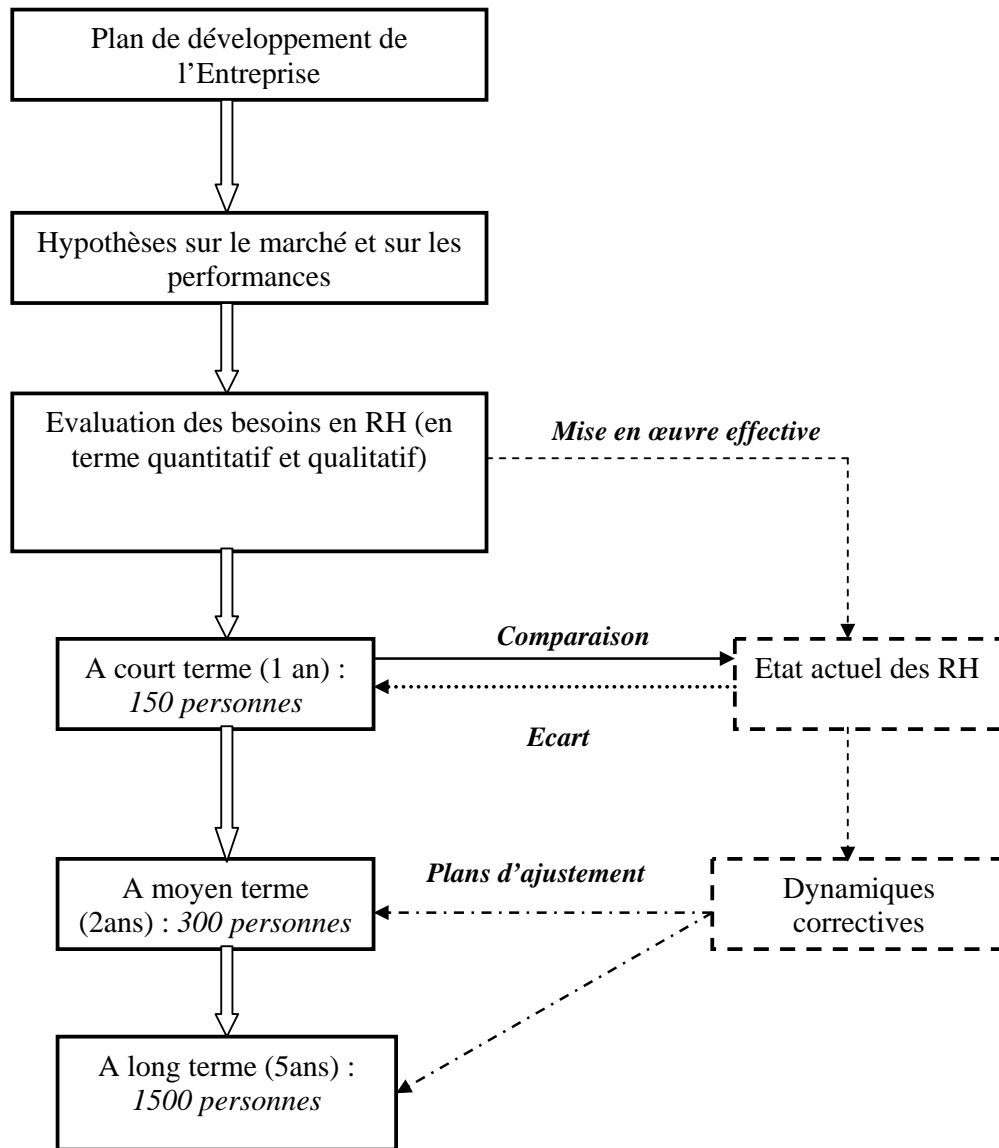


Figure n°8 : VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

ANNEXE N°4

TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE : L'ACTUALISATION DE LA DYNAMIQUE PROSPECTIVE DES RH A MCB

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses	
Niveau Général	<p align="center"><i><u>(Problème général)</u></i></p> <p>Inadéquation entre les prévisions stratégiques de développement des RH et leur évolution actuelle</p>	<p align="center"><i><u>(Objectif Général)</u></i></p> <p>Contribuer à mettre en place une dynamique de redressement des déséquilibres prévisionnels des RH</p>	<p align="center"><i><u>(Cause Générale)</u></i></p> <p align="center">-----</p>	<p align="center"><i><u>(Hypothèse Générale)</u></i></p> <p align="center">-----</p>	
Niveaux Spécifiques	1	<p align="center"><i><u>(Problème Spécifique 1)</u></i></p> <p>Taux relativement élevé de départ du personnel</p>	<p align="center"><i><u>(Objectif Spécifique 1)</u></i></p> <p>Proposer des actions de fidélisation du personnel et de maîtrise des effectifs</p>	<p align="center"><i><u>(Cause Spécifique 1)</u></i></p> <p>L'inadaptation au rythme de travail</p>	<p align="center"><i><u>(Hypothèse spécifique 1)</u></i></p> <p>L'inadaptation au rythme de travail est la cause du taux relativement élevé de départ</p>
	2	<p align="center"><i><u>(Problème Spécifique 2)</u></i></p> <p>La non maîtrise de certaines variables liées à l'activité de MCB</p>	<p align="center"><i><u>(Objectif Spécifique 2)</u></i></p> <p>Identifier et intégrer à la planification, toutes les variables rencontrées après un an d'activité</p>	<p align="center"><i><u>(Cause Spécifique 2)</u></i></p> <p>Le manque d'informations précises sur les caractéristiques de ces variabilités</p>	<p align="center"><i><u>(Hypothèse spécifique 2)</u></i></p> <p>La non maîtrise de certaines variables liées à l'activité de MCB est due au manque d'informations précises sur leurs caractéristiques</p>

ANNEXE N°5

QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL OPERATIONNEL DE MCB

QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL OPERATIONNEL DE MCB

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (option Management, filière Gestion des Ressources Humaines), je réalise une étude sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines de MCB. A cet effet, je vous prie de bien vouloir m'aider à une collecte d'informations, en répondant librement aux questions ci après :

1- Quel emploi occupez vous à MCB ?

- Téléopérateur
- Team leader

2- Quelle est la nature de votre contrat avec MCB ?

- Contrat à durée indéterminée
- Contrat à durée déterminée
- Contrat de stage pré embauche

3- Avez-vous déjà exercé une fois les métiers de TMK avant de venir à MCB ?

- Oui
- Non

4- Sinon, comment avez-vous connu ce corps de métier ?

- En vous documentant
- En venant à MCB
- Autre (à préciser) : _____

5- Quel était le motif initial de votre venue à MCB ?

- La quête d'un emploi stable
- La quête d'un emploi temporaire (job)
- La volonté d'exercer précisément les métiers de TMK dans un centre d'appels
- La curiosité
- Autre (à préciser) : _____

6- Avez-vous été satisfait en intégrant l'entreprise ?

- Oui
- Non

Si non sur quel aspect n'avez pas été satisfait ?

7- Dans le cadre de vos désirs d'évolution professionnelle, souhaitez-vous faire carrière dans les métiers de TMK en occupant les différents postes dans un centre d'appels ?

- Oui
- Non

8- Sinon, quelles sont vos aspirations professionnelles?

- Exercer les métiers de TMK pendant un temps et partir pour d'autres expériences professionnelles
 - Perfectionner vos talents de télé conseiller et vous spécialiser dans l'expertise de la gestion de la relation client
 - Exercer à MCB un métier relatif à votre formation de base
 - Autre (à préciser) : _____
-

9- Avec le temps passé à MCB, avez-vous pu vous habituer au rythme de travail (horaires, rigueur, performances attendues, mode de fonctionnement) ?

- Oui Non

10- Sinon, ceci pourrait-il constituer pour vous un motif de départ de MCB ?

- Oui Non

Merci pour votre collaboration.

ANNEXE N°6

GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

- 1-** Quelles hypothèses et données de départ vous ont permis d'établir les prévisions du plan de développement de MCB en matière de RH ?
- 2-** Ces hypothèses de départ, ont-elles pu, de façon globale, être vérifiées au cours de votre première année d'exercice ?
- 3-** Si oui lesquelles ?
- 4-** Sinon lesquelles n'ont pas été vérifiées après un an ?
- 5-** Aujourd'hui après un an, on constate un certain écart entre les prévisions en RH et leur état actuel. A votre avis qu'est-ce qui justifie cet écart ?
- 6-** Quelles sont les nouvelles données qui sont apparues au cours de votre première année d'existence et qui n'avaient pas été pris en compte dans les prévisions de départ ?
- 7-** Concernant les RH on constate que des hypothèses n'ont pas été émises en fonction des évolutions probables des RH. Pourquoi ?
- 8-** Concernant les mouvements de vos RH, on note 32 départs sur 103 recrutements. Qu'est-ce qui justifie ces départs ?
- 9-** Quels sont ces motifs ?
- 10-** Avec l'intégration des différentes données actuellement disponibles dans votre planification des RH, existe-t-il d'autres conditions extrinsèques à l'entreprise mais indispensables à son expansion ? Si oui lesquels ?

TABLE DES MATIERES

Identification du Jury.....	i
Déclaration d'engagement du chercheur.....	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Résumé.....	viii
Sommaire.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	2
CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique.....	3
Paragraphe 1: Etat des lieux de base.....	3
I- Présentation de Média Contact Bénin (MCB).....	3
A- Historique.....	3
B- Structure organisationnelle de MCB.....	5
II- Les constats issus de l'observation de stage.....	8
A- Description des constats et conclusions séquentielles.....	8
B- Inventaire des atouts et des problèmes identifiés.....	12
Paragraphe 2 : ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	13
I- Ciblage des problématiques et spécification de la problématique choisie.....	13
A- Ciblage de la problématique.....	13
B- Spécification de la problématique.....	14
II- Vision globale de résolution de la problématique.....	15
A- Approche de résolution.....	15
B- La démarche envisagée.....	16
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	17
I- Les objectifs et hypothèses de l'étude.....	17
A- Les objectifs de l'étude.....	17
B- Les hypothèses.....	17
II- La revue de littérature.....	18
A- Clarification des concepts liés au télémarketing.....	18
B- La notion de gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	20

Paragraphe 2 : Le choix de la méthodologie de l'étude.....	23
I- L'approche théorique.....	23
A- L'exploitation des informations de base.....	23
B- Consultation des documents externes à l'entreprise.....	23
II- L'approche empirique.....	24
A- L'enquête auprès du personnel opérationnel de MCB.....	24
B- L'entretien.....	24
CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	25
Section 1 : Collecte et présentation des données.....	25
Paragraphe 1 : Stratégie de collecte.....	25
I- Préparation de la collecte.....	25
A- Conception du questionnaire	25
B- Conception du guide d'entretien.....	26
II- Réalisation de la collecte.....	26
A- Réalisation de l'enquête auprès des T.O.....	26
B- Réalisation de l'entretien.....	26
Paragraphe 2 : Restitution et limites des résultats de la collecte.....	26
I- La présentation des données.....	27
A- La présentation des données recueillies à l'aide du questionnaire.....	27
B- La présentation des données issues de l'entretien et de la revue documentaire.....	30
II- Les limites des données recueillies	33
A- Les limites de forme.....	33
B- Les limites de fond.....	33
Section 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	34
Paragraphe 1 Analyse des données et vérification des hypothèses.....	34
I- Analyse des données	34
II- Vérification des hypothèses.....	39
Paragraphe 2: Etablissement du diagnostic.....	40
I- Contenu du diagnostic.....	40
II- Les limites du diagnostic.....	42
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE	43
MISE EN ŒUVRE.....	43
Section 1 : Approches de solutions.....	43
Paragraphe 1 : Les actions visant à réduire l'instabilité des effectifs	43
I- Le renforcement du système de recrutement de MCB.....	43

A- Les tests psychotechniques comme méthode de détection de la motivation.....	43
B- La valorisation des profils des candidats.....	44
II- La mise en place d'une politique de fidélisation des ressources humaines.....	45
A- L'objet de la politique	45
B- Les actions à mener.....	46
Paragraphe 2 : L'élaboration de plans d'ajustements prévisionnels.....	47
I- L'anticipation sur les écarts quantitatifs.....	47
A- Le recrutement.....	47
B- L'aménagement des heures de travail.....	49
II- L'anticipation sur les écarts qualitatifs.....	50
A- Les actions de formation.....	50
B- La promotion interne.....	50
Section 2 : Conditions de mise en œuvre.....	51
<u>Paragraphe 1</u> : Les conditions internes de réussite de la planification des rh de MCB.....	51
I- L'implication des acteurs concernés dans la mise en œuvre de la planification.....	51
A- L'implication de l'équipe de pilotage	52
B- La participation des salariés à la vision prospective de l'entreprise.....	52
II - Le suivi et l'évaluation de la planification.....	53
A- Le suivi de la planification.....	53
B- L'évaluation.....	53
Paragraphe 2 : l'enracinement du TMK dans l'environnement de travail béninois.....	54
I- La vulgarisation du TMK au Bénin.....	54
A- La vulgarisation au niveau des opérateurs économiques béninois.....	54
B- L'implication des responsables de formations universitaires et professionnelles....	55
II- La mise en place d'un lobby visant à susciter l'accompagnement de l'Etat.....	56
A- La mise en relief des enjeux du projet de développement de MCB pour l'Etat béninois.....	56
B- Les axes de l'accompagnement de l'Etat.....	58
CONCLUSION.....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	61
ANNEXES	