



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

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

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Ressources Humaines (GRH)

ANNEE ACADEMIQUE 2010-2011

LA POSTE
DU BENIN

SUJET

**Contribution à l'amélioration du système
d'appréciation des performances du personnel à
La Poste du Bénin S.A.**

Réalisé et présenté par :

Pierrick Francis CODJIA

Sous la direction de :

Maître de stage :

Monsieur Djibril BACHABI
*Chef service Gestion Administrative du
personnel et Affaires Juridiques à La
Poste du Bénin*

Directeur de mémoire :

Monsieur Martin DAVOH
*Conseiller Technique en Ressources Humaines
du DG de La Poste du Bénin S.A.
Enseignant à l'ENAM*

Juin 2012

TABLE DES MATIERES

Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement de l'auteur.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des graphiques.....	vii
Glossaire.....	viii
Résumé.....	x
Sommaire.....	xi

Introduction générale.....	I
-----------------------------------	----------

Chapitre premier : Cadre institutionnel de La Poste du Bénin S.A., observations de stage et ciblage de la problématique	5
---	---

Section I : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5
--	---

Paragraphe I : Le cadre physique du lieu de stage.....	5
I) La présentation de LPB.....	5
A- Création de LPB	5
B- Structuration de LPB.....	7
II) Les ressources de LPB.....	14
A- Les ressources humaines.....	14
B- Les autres ressources	17

Paragraphe 2 : Les observations de stage.....	19
I) L'état des lieux.....	19
A- Les activités de gestion des ressources humaines.....	19
B- Les conditions de travail.....	29
II) L'inventaire des constats.....	30
A- L'inventaire des forces à LPB.....	30
B- L'inventaire des faiblesses à LPB.....	31

Section 2 : Le ciblage de la problématique.....	31
Paragraphe I : Choix et spécification de la problématique de l'étude.....	31
I) Le choix de la problématique.....	32
A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	32
B- La sélection de la problématique.....	34
II) La spécification de la problématique.....	35
A- La justification du sujet.....	35
B- Les éléments spécifiques de la problématique.....	37
Paragraphe 2: Détermination de la vision globale de résolution	
de la problématique.....	38
I) La formulation et la vision de résolution du sujet.....	38
A- La formulation du sujet.....	38
B- La vision de résolution de la problématique.....	39
II) La démarche de résolution de la problématique.....	41
A- Phase 1: Du cadre théorique à la revue de littérature.....	41
B- Phase 2: De la méthodologie aux approches de solutions.....	41
 <u>Chapitre deuxième</u> : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en	
place d'un système d'appréciation des performances à LPB.....	42
 Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	43
 Paragraphe I : Le cadre théorique de l'étude.....	43
I) Les objectifs de l'étude	
A- Les objectifs relatifs à la problématique étudiée.....	43
B- La formulation des hypothèses.....	44
II) La revue de littérature.....	49
A- Les généralités.....	49
B- Les contributions doctrinaires relatives aux problèmes spécifiques.....	50
Paragraphe 2 : La méthodologie de recherche.....	54
I) L'approche empirique.....	54
A- L'objectif de la collecte des données.....	55
B- Les procédés de collecte des données.....	55

II) L'approche théorique.....	57
A- La spécification des données.....	57
B- Le seuil de décision.....	58
Section 2: Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	59
Paragraphe I: De l'enquête à la vérification des hypothèses.....	59
I) La réalisation des investigations.....	59
A- La conduite de l'enquête.....	59
B- Les limites de l'enquête.....	60
II) La Présentation et l'analyse des données.....	61
A- la présentation des données.....	61
B- La vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	67
Paragraphe 2 : Les propositions de solutions et leurs conditions de mise en œuvre	69
I) La présentation des solutions.....	69
A- Les propositions liées aux problèmes spécifiques.....	69
B- Les axes d'ouverture.....	73
II) Les conditions de mise en œuvre des solutions.....	73
A- Les modalités de réalisation des suggestions.....	73
B- Tableau de synthèse de l'étude.....	78
Conclusion générale.....	79
Références bibliographiques.....	82

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Monsieur David HOUINSA

VICE PRESIDENT : Monsieur Frantz MASSOUGBODJI

MEMBRE: Madame Augustine BATCHO TCHOKPON

**L'ENAM N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

DEDICACE

À
Mes parents à qui je témoigne un profond respect.
Voyez en ce travail, l'expression de ma profonde gratitude.

REMERCIEMENTS

Les remerciements vont à l'endroit :

- ✓ de mon directeur de mémoire monsieur **Martin DAVOH** qui a accepté spontanément suivre ce travail jusqu'à son aboutissement, malgré ses multiples charges ;
- ✓ de mon maître de stage monsieur **Djibril BACHABI** pour sa disponibilité ;
- ✓ de tout le personnel de la **Direction de l'Administration de la Poste du Bénin** pour l'accueil;
- ✓ des membres du jury qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps pour apprécier ce travail ;
- ✓ de tout le personnel de l'**ENAM**, en particulier les professeurs de la filière Gestion des Ressources Humaines pour nous avoir inculqué tout au long de notre formation le sens du travail bien fait ;
- ✓ de monsieur **Toussaint GOMEZ** pour m'avoir soutenu durant toute ma formation ;
- ✓ de mes frères et sœur particulièrement **Crésus CODJIA** et de son épouse pour toutes leurs marques d'attention ;
- ✓ de madame **L. Prisca TOSSA** pour toute l'attention accordée à ce travail ;
- ✓ de madame **Carolle KOUNDE** épouse **GNIMASSOU**, messieurs **Serge TOSSA.** et **Claude AKPAKALA** pour leurs conseils et leur disponibilité ;
- ✓ de mes collègues de promotion avec qui j'ai passé d'agréables moments de travail ;
- ✓ de **Rosa, Karl GNONLONFIN** et leur famille pour leur sens du partage ;
- ✓ d'**Alvinsly GBAGUIDI** et toute sa famille pour toutes leurs marques d'affection ;
- ✓ de madame **Honorine BIAO** pour son soutien indéfectible ;
- ✓ de **Vicencio AKODE** et de **Christian d'ALMEIDA** pour tous leurs encouragements et conseils ;
- ✓ de tous mes ami (e) s.

AC : Agent Conventionné

APE : Agent Permanent de l'Etat

DA : Direction de l'Administration

DG : Direction Générale

DPDRH : Division de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

LPB : La Poste du Bénin

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

SGEF : Section Gestion de l'Emploi et de la Formation

N°	Intitulés	Pages
I	Répartition du personnel par statut juridique	14
II	Répartition des agents par catégories socioprofessionnelles	15
III	Répartitions des agents par genre	16
IV	Tableau de regroupement des problèmes par centre d'intérêt	33
V	Tableau de bord de l'étude	49
VI	Taux de réalisation et de recouvrement des enquêtes	62
VII	Avis des enquêtés par rapport au problème spécifique n°1	63
VIII	Avis des enquêtés par rapport au problème spécifique n°2	64
IX	Avis des enquêtés par rapport au problème spécifique n°3	66
X	Etablissement du diagnostic	68
XI	Tableau de synthèse des éléments clés de l'étude	78

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	Intitulés	Pages
I	Répartition du personnel de LPB par statut juridique	15
II	Répartition du personnel de LPB par catégories socioprofessionnelles	16
III	Répartitions du personnel de LPB par genres	17
IV	Avis des enquêtés par rapport au problème spécifique n°1	63
V	Avis des enquêtés par rapport au problème spécifique n°2	65
VI	Avis des enquêtés par rapport au problème spécifique n°3	66

GLOSSAIRE

Agent Permanent de l'Etat : agent qui, nommé dans un emploi permanent est titularisé dans la hiérarchie des administrations et services de l'Etat et des collectivités, des sociétés d'Etat, des sociétés d'économie mixte, des établissements publics à caractère industriel et commercial ou à caractère social et des offices.

Compétences : ensemble des connaissances, de savoir-faire et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type donné de situation de travail.

Critère : repère qui sert de fondement à un jugement.

Efficacité : atteinte des résultats escomptés avec les moyens mis à disposition.

Efficience : atteinte des objectifs préalablement fixés en mettant en œuvre moins de moyens qu'il faut.

Emploi : regroupement de postes très proches les uns des autres.

Entretien d'évaluation : moment d'échange entre un collaborateur et son superviseur dans le cadre d'une procédure formelle d'évaluation du rendement.

Evaluation des performances : processus formel et structuré intégré à la pratique de gestion des ressources humaines et qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une organisation.

Indicateurs : données chiffrées qui permettent de suivre l'avancement du travail ou la proportion dans laquelle les résultats sont atteints.

Objectif : énoncé de résultat désiré dans une proportion donnée et dans un délai donné.

Politique d'appréciation des performances : ensemble des grandes orientations définies par la direction générale en matière d'appréciation du rendement du personnel en vue d'orienter les actions de tous les cadres et collaborateurs en la matière.

Poste : situation de travail réelle, concrète à un moment donné et à un endroit donné.

Potentiel : capacité personnelle qu'un employé peut développer pour fournir une performance plus élevée dans son travail.

Système : ensemble cohérent d'éléments fonctionnels qui entretiennent entre eux des relations.

RESUME

L'appréciation des performances est devenue une activité incontournable de la gestion des ressources humaines. Suite logique de la définition des fonctions, elle est un acte de management qui permet au chef hiérarchique et à son collaborateur de préciser ce que chacun attend de l'autre. En ce sens, elle constitue un moyen privilégié visant à aider les hommes à progresser, à déceler des obstacles à leur progression et à trouver les solutions idoines pour réduire voire éliminer ces entraves.

Ainsi, pour amener les agents à donner le meilleur d'eux-mêmes, il faudrait que les dirigeants trouvent les voies et moyens pour les motiver. La fixation d'objectifs de travail en constitue un moyen non moins important auquel se sont référés bon nombre de managers. Cependant, la mise en place d'un réel système d'appréciation des performances implique l'amélioration des pratiques en vue de permettre aux acteurs concernés de tirer avantage d'une évaluation réalisée avec moins de subjectivité. Toutefois, les constats faits lors de notre stage laissent comprendre que La Poste du Bénin ne dispose pas jusqu'à ce jour d'un réel système d'appréciation des performances.

De ce problème, découle trois (3) problèmes spécifiques à savoir :

- l'absence d'objectivité dans la pratique de notation ;
- le désintérêt du personnel à la notation ;
- le défaut d'actualisation des fiches de poste.

En vue d'étudier ces problèmes, nous avons formulé des objectifs et émis des hypothèses dont la vérification nous a permis de poser le diagnostic. De ce diagnostic, il ressort que la résolution de ces problèmes passe par un certain nombre de préalables comme : la fixation de critères pertinents ; la mise en place d'un entretien d'évaluation et l'actualisation des fiches de poste. Ainsi, dans le souci d'aider les divers acteurs de l'organisation à s'impliquer davantage dans l'amélioration du système d'appréciation du personnel, nous avons formulé des recommandations qui constituent en fait des moyens devant faciliter la mise en œuvre des solutions proposées.

Mots clés : *Appréciation-performance-critère-fiche de poste-entretien d'évaluation.*

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	I
Chapitre premier : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA POSTE DU BENIN S.A, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	5
Section 1 : Le cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Le cadre physique du lieu de stage	5
Paragraphe 2 : Les observations de stage.....	19
Section 2 : Le ciblage de la problématique.....	32
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude.....	32
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	37
Chapitre deuxième : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES A LPB.....	42
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	43
Paragraphe 1 : Le cadre théorique de l'étude.....	43
Paragraphe 2 : La méthodologie de recherche.....	54
Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	59
Paragraphe 1 : De l'enquête à la vérification des hypothèses	59
Paragraphe 2 : Les propositions de solutions et leurs conditions de mise en œuvre.....	69
CONCLUSION GÉNÉRALE	80
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	82

INTRODUCTION GENERALE

« La plupart des organisations n'échouent pas parce qu'elles manquent de vision, mais plutôt parce qu'elles ne réussissent pas à maintenir le cap sur une nouvelle vision. Dans la mesure où les dirigeants changent de vision ou d'objectifs stratégiques, ils doivent revoir leurs mesures traditionnelles de performance organisationnelle, étant donné qu'elles seront dorénavant, au mieux, inutiles ou non pertinentes et, au pire, néfastes ou nuisibles».

Ces phrases de **Saint-Onge** et **Haines**, 2007, p.22 montrent une fois encore l'important rôle des mesures de performances et la nécessité pour toute organisation qui se veut pérenne de les moderniser en vue de les adapter aux réalités organisationnelles.

En effet, dans une organisation flexible où les objectifs, les circonstances, la structure organisationnelle, les activités et le personnel sont en perpétuelle mutation, les managers jouent un rôle particulièrement important dans l'aide qu'ils apportent aux salariés pour comprendre ce qui est attendu d'eux en termes d'objectifs de performance, pour les atteindre, pour évaluer cette performance et leur apporter des informations qui serviront de support concrètes justifiant les décisions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

Il est alors évident de nos jours que l'appréciation des performances est inhérente aux relations contractuelles qui lient l'employeur à l'employé car quelle que soit la nature de l'organisation, des évaluations se font de façon informelle où formelle. Cependant, la pratique de l'appréciation des performances en organisation soulève d'importantes problématiques.

LPB est une société ayant pour objet l'exploitation des activités de la poste aux lettres ; des colis postaux ; de la logistique et des services financiers et postaux. Elle est confrontée à un certain nombre de problèmes organisationnels notamment celui lié à l'appréciation des performances de son personnel.

En effet, La Poste du Bénin figure parmi ces nombreuses entreprises qui fonctionnent encore en l'absence d'un réel système d'appréciation des performances. C'est ainsi qu'avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, les avancées technologiques et les nombreuses transformations qu'a connus LPB, la pression s'est faite plus forte sur les professionnels de la gestion des ressources humaines qui doivent mesurer et garantir la performance de l'organisation.

Dans un tel contexte, il paraît intéressant de réfléchir sur les vraies raisons qui sous-tendent l'absence d'un réel système d'appréciation des performances à LPB en vue d'aider la structure à prendre connaissance de ces dernières. Ceci nous amène à formuler notre sujet de recherche comme suit : « **Contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel à LPB S.A** ».

Notre travail de recherche n'a pas pour ambition d'approfondir la problématique de l'appréciation des performances. Elle se propose de participer à l'amélioration du système d'appréciation des performances de LPB à travers la suggestion d'outils et techniques afin d'aider la structure à renforcer ses atouts.

Pour y parvenir, nous adopterons un plan bipartite. Ainsi, le premier chapitre sera consacré au cadre institutionnel de LPB S.A, aux observations de stage et au ciblage de la problématique. Quant au second chapitre, il s'intéressera au cadre théorique, aux approches de solutions ainsi qu'aux conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER

CADRE INSTITUTIONNEL DE LA POSTE DU BENIN S.A, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Le présent chapitre s'intéressera d'abord à la présentation de La Poste du Bénin S.A (LPB) à travers son cadre physique (section I) ensuite suivra le ciblage de la problématique (section 2).

Section I : Le cadre physique de l'étude et observations de stage

Cette section sera consacrée dans un premier temps à la présentation du cadre physique de notre lieu de stage, (paragraphe I) puis dans un second temps aux observations de stage (paragraphe 2).

Paragraphe I : Le cadre physique du lieu de stage

Notre stage s'est déroulé dans les locaux de La Poste du Bénin S.A. (LPB). Il convient donc de faire une présentation de notre structure d'accueil (I) mais aussi des différentes ressources mises en œuvre pour réaliser sa mission (II).

I) La présentation de LPB

Elle sera faite à travers sa création (A) et sa structuration (B).

A. Création de LPB

Les activités d'échanges d'informations et de biens entre les hommes sont aussi vieilles que le monde. C'est dans le souci de rendre fluides et sécurisantes ces activités que les anciens souverains du Bénin, Dahomey d'autrefois, se sont très tôt dotés d'une institution féodale et monarchique chargée de porter les messages aux vassaux ou ennemis du roi. Cette institution était animée par un groupe d'hommes composé de valets, de messagers porteurs de signes distinctifs (brassards, spectres) que le souverain désignait pour porter les messages aux personnes concernées. Il a fallu la période coloniale pour que ce soit institué sous les ordres de monsieur Victor BALLOT, administrateur français chargé des établissements du Golfe de Guinée, un service

public des "Postes, Télégraphes et Téléphones" P.T.T. Le 1er juillet 1890 a été installé à Cotonou le premier bureau de poste. Il est connu de nos jours sous la dénomination de recette principale situé à Ganhi. En 1959, La Poste a cessé de fonctionner comme une administration publique coloniale et est devenue l'Office des Postes et Télécommunications (O.P.T.).

Jouissant autrefois du monopole postal en d'autres termes du privilège réservé par l'Etat à l'administration postale de servir d'intermédiaire entre l'expéditeur et le destinataire pour le transport des objets de correspondance notamment les lettres quels qu'en soient le poids, et les paquets pesant moins d'un (1) kilogramme, l'O.P.T. s'est très tôt fait concurrencer par les particuliers qui exercent de façon officieuse ou officielle certaines activités réservées jadis à l'Office des Postes et Télécommunications. Compte tenu des effets pervers de la concurrence engendrée par la globalisation et les crises économiques qui ont secoué le Bénin, un plan de réforme visant à opérer la scission de ladite structure a été adopté. C'est ainsi qu'en 2004, l'O.P.T. a été scindé en deux entités autonomes : Bénin Télécom S.A. et La Poste du Bénin S.A. Cette nouvelle situation découlant de la modification substantielle de la situation juridique de l'O.P.T. et régie par les dispositions du décret n°2004-365 du 28 juin 2004 portant création de la Société "LA POSTE DU BENIN S.A." et approbation de ses Statuts a amené dès lors La Poste du Bénin à relever un défi important : celui d'être plus compétitive. Ainsi, La Poste du Bénin a pour mission de « fournir à la clientèle de plus en plus élargie et exigeante, avec davantage de professionnalisme des services du courrier universel, des services financiers postaux modernes, avec une garantie de sécurité, de fiabilité et de rapidité à travers une entreprise prospère et adaptée à son environnement ». A ce titre, la Poste du Bénin offre diverses prestations à la clientèle. Ces prestations concernent : le transport, la mise en communication des correspondances pour l'échange des conversations téléphoniques; la mise en place des services de mandats ; la collecte, le transport et la distribution des courriers, des paquets, des colis postaux et des valeurs déclarées; le

service des comptes courants postaux (C.C.P.); le service de recouvrement de valeurs (S.R.V.); le service de la caisse nationale d'épargne (C.N.E.); le courrier express national et international (Disflash et E.M.S.); les mandats électroniques (Western Union, Money express, Mandats flash); les cybercafés; les services vocaux des chèques postaux (vocaposte).

Le mode de fonctionnement de toute organisation est un élément déterminant de sa performance. A ce titre, La Poste du Bénin a une structuration et un mode de fonctionnement qui lui sont propres.

B. Structuration de LPB

La Poste du Bénin, dans le souci d'assurer son bon fonctionnement a mis en place une organisation administrative jouant le rôle de contrôle des services centraux. En tant qu'entreprise publique, elle est placée sous la tutelle du Ministère délégué auprès du Président de la République, chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication.

L'organisation administrative

Elle est composée du :

- **Conseil d'Administration**

Organe suprême de La Poste du Bénin ayant les compétences les plus étendues dans la prise des grandes décisions et ceci dans les limites prévues par la décision n° I03/LPB/DG du 28 juillet 2009 portant organisation et attributions des services centraux de La Poste du Bénin SA, le CA vote le budget, approuve les comptes financiers, adopte les décisions stratégiques de gestion et propose à l'autorité de tutelle pour nomination des cadres aux hauts emplois.

A coté du Conseil d'Administration, il y a le Commissariat aux Comptes.

- **Commissariat aux Comptes**

Il est assuré par deux experts comptables qui vérifient et certifient les comptes de gestion.

L'organisation administrative ainsi décrite, nous abordons celle des services centraux.

- **L'organisation des services centraux**

Elle est faite des diverses directions techniques à savoir :

- **La Direction Générale (DG)**

Elle est animée par un Directeur Général qui assure la gestion technique, commerciale, administrative et financière de l'entreprise. A ce titre, le Directeur général est chargé entre autres de la mise en œuvre des décisions prises par l'autorité de tutelle et le Conseil d'Administration, de la définition du plan d'action de la société. Aussi veille -t-il à l'application de la législation et de la réglementation relative aux services des Postes et des unions dont le Bénin fait partie.

En plus de cette direction, il y a la Direction Générale Adjointe.

- **La Direction Générale Adjointe (DGA)**

Le fonctionnement de cette direction est assuré par le Directeur Général Adjoint qui joue le rôle d'intérim en cas d'absence ou d'empêchement du Directeur Général. Aussi coordonne-t-il les Départements de l'Audit, du Contrôle de Gestion et de l'Inspection Technique ; ainsi que celui Informatique.

A côté de cette direction se trouve la Direction de la Production.

- **La Direction de la Production (DP)**

Cette direction est chargée de la conception, de l'organisation et de la mise en œuvre de la politique du développement du réseau postal. En ce sens, elle assure notamment l'organisation et l'exploitation du service courrier, l'élaboration et le suivi de programme d'émission des timbres-poste.

- **La Direction des Services Financiers et Postaux (DSFP)**

Elle est chargée entre autres de la promotion, de la vente des produits et des services financiers ainsi que de l'organisation du fonctionnement des centres financiers postaux.

Compte tenu de l'importance des ressources humaines dans une organisation, La Poste du Bénin s'est dotée d'une direction en charge de toutes les questions liées à la gestion de son personnel : la Direction de l'Administration (DA).

- **La Direction de l'Administration (DA)**

Elle joue un rôle prépondérant dans le processus de développement de la Société La Poste du Bénin à travers la définition et la mise en œuvre des systèmes et politiques de gestion des ressources humaines ainsi que les programmes d'équipement et de logistique de la société. Ses attributions sont prévues à l'article 20 de la décision n° 103/LPB/DG du 28 juillet 2009 portant organisation et attributions des services centraux de La Poste du Bénin SA. C'est ainsi que pour contribuer à la réalisation de la mission de La Poste, elle est dotée :

- de la Division Gestion Administrative du Personnel et Affaires Juridiques ;
- de la Division de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines ;
- de la Division de l'Approvisionnement et de la Logistique ;
- des formateurs permanents ainsi que du Secrétariat de Direction.

☞ La Division Gestion Administrative du Personnel et Affaires Juridiques

La mise en œuvre de la politique de gestion administrative du personnel en matière de carrière constitue sa principale attribution. Ainsi, la division Gestion Administrative du Personnel et Affaires Juridiques est composée de quatre (4) sections que nous présenterons successivement chacune dans son rôle.

☞ La Section Gestion des Carrières et Affaires Disciplinaires

La tenue des dossiers physiques du personnel de La Poste du Bénin constitue l'une des activités de cette section. En effet, la Section Gestion des Carrières et Affaires Disciplinaires est chargée d'exécuter bon nombre d'activités très importantes. Parmi elles, figurent la gestion des congés et autorisations spéciales d'absence, la préparation des dossiers disciplinaires et l'établissement du planning des départs à la retraite.

☞ La Section Solde

La préparation et le suivi des différents émoluments et traitements du personnel relèvent de ses compétences. Ce faisant, elle établit les documents relatifs à la paie, prépare les états de salaires et de retenues, et calcule les différents rappels du personnel ainsi que le capital décès.

☞ La Section Affaires Générales

Elle a en charge, la conservation des archives et la gestion de la documentation. Cette section joue aussi le rôle de traitement du « courrier départ » et des documents administratifs ainsi que celui de l'exécution des travaux relatifs au « courrier arrivée » et aux courriers échangés entre les services de La Poste SA. Aussi se charge-t-elle de suivre les services d'entretien, de nettoyage et de gardiennage.

☞ La Section des Affaires Juridiques

La Section des Affaires Juridiques est chargée de représenter et de défendre les intérêts de La Poste du Bénin devant les instances juridiques. Elle traite les affaires légales et réglementaires au sein de la société, émet des conseils et avis juridiques sur les dossiers juridiques engageant La Poste du Bénin en vue d'orienter les décideurs.

☞ La Division de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines

Cette division a pour attribution majeure la mise en œuvre de la politique de développement du personnel. Ainsi, pour exécuter convenablement cette attribution, la Division de la Prévision et du Développement des Ressources Humaines s'est dotée de deux (2) sections qui l'accompagnent dans la réalisation de ces objectifs. Il s'agit de la Section Gestion Prévisionnelle et Prestations médico-sociales et celle de Gestion de la Formation.

☞ La Section Gestion Prévisionnelle et Prestations médico-sociales

Elle est chargée de l'élaboration de certains documents tels que le tableau de bord du directeur de l'administration, la prévision des effectifs de référence, l'avant-projet du budget chapitre frais de personnel. Ces documents qui sont utilisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines sont en fait des outils d'aide à la décision. L'organisation des séances d'information et de sensibilisation du personnel sur les mesures de sécurité à observer sur le lieu de travail ainsi que l'organisation et le suivi des évacuations sanitaires sont entre autres des activités qui sont menées au sein de cette section.

☞ La Section Gestion de la Formation

La section gestion de la formation s'occupe de la mise en œuvre des politiques de recrutement et de formation de La Poste Bénin SA. Ainsi, elle assure l'analyse des besoins en formation du personnel en vue de l'élaboration du plan de formation, la

préparation des avant-projets du plan de formation et des rapports d'activités de formation. La Poste du Bénin dans le cadre de ces activités, dispose de deux catégories de formateurs : les formateurs permanents qui ont rang de chef division et qui conçoivent, développent les modules à diffuser aux agents ainsi que les formateurs vacataires encadrés généralement par les permanents.

☞ La Division de l'Approvisionnement et de la Logistique

La Division de l'Approvisionnement et de la Logistique, dans l'accomplissement de ses activités, veille à la rédaction et au suivi de l'exécution des marchés et des contrats, au respect du code des Marchés Publics, et à la réalisation de la vente du matériel réformé.

Trois (3) sections contribuent à la réalisation des activités de cette division : la section Approvisionnement, la Section gestion des Stocks et la Section Bâtiments et Véhicules.

☞ La Section Approvisionnement

Le rôle de cette section est d'assurer la coordination de l'ensemble des activités de provisions, en vue de garantir un tant soit peu un bon déroulement des activités de La Poste. Ces activités concernent principalement la consultation et la sélection des fournisseurs pour les différents achats ; la rédaction et le suivi de l'exécution des marchés et des contrats ; l'élaboration des dossiers d'Appel d'Offres en liaison avec les directions concernées.

☞ la Section Gestion des Stocks

Elle a entre autres pour mission, la gestion des fournitures et matériels stockés et classés dans les magasins de la Société ; le suivi des seuils de réapprovisionnement ; la distribution des matériels dans tous les services et le suivi des délais de livraison.

☞ la Section Bâtiments et Véhicules

Elle s'assure notamment du contrôle de l'état d'avancement des travaux d'entretien et de réfection, de l'établissement des décomptes ; du suivi de tous les travaux d'entretien et de la réfection des bâtiments. De plus, cette section s'occupe de la gestion quotidienne du parc automobile de la société et des démarches visant à acquérir de nouveaux véhicules. L'entretien des véhicules des différentes directions relève aussi de ses compétences.

☞ Les Formateurs Permanents

Relevant aussi de la DA, les Formateurs Permanents ont entre autres pour rôle d'assurer la coordination de l'ensemble des formations concernant les agents de LPB au Centre de Formation Professionnelle ; la conception et le développement des modules de formation à diffuser aux agents dans les domaines des Services Postaux et Financiers et en Exploitation Commerciale. L'organisation des concours professionnels, le recyclage à l'intention des agents ainsi que l'encadrement de formateurs vacataires relèvent aussi de leurs compétences.

☞ Le Secrétariat de Direction

Il est animé par une secrétaire de direction qui est chargée de l'inscription des courriers arrivée-départ dans les registres et de la transmission des informations au Directeur. Aussi a-t-elle pour activités, le classement des correspondances dans leur ordre d'arrivée, la gestion de l'agenda du directeur tout en l'aidant dans la préparation des réunions.

Les diverses ressources mises en œuvre par LPB sont aussi importantes pour l'atteinte de sa mission.

II) Les ressources de LPB

Elles concernent l'ensemble des moyens mis en œuvre par la structure pour lui permettre d'être plus compétitive sur le marché du travail. Si les ressources humaines constituent la richesse la plus importante de toute organisation, elles occupent une place de choix à LPB (A). Cependant, d'autres ressources non moins importantes sont utilisées dans le cadre de l'atteinte des objectifs organisationnels(B).

A. Les ressources humaines

LPB emploie diverses catégories de personnels dont l'effectif s'élève de nos jours à 498 agents. Celles-ci peuvent être regroupées en deux grands groupes que sont les Agents Permanents de l'Etat (APE) et les Agents Conventionnés (AC).

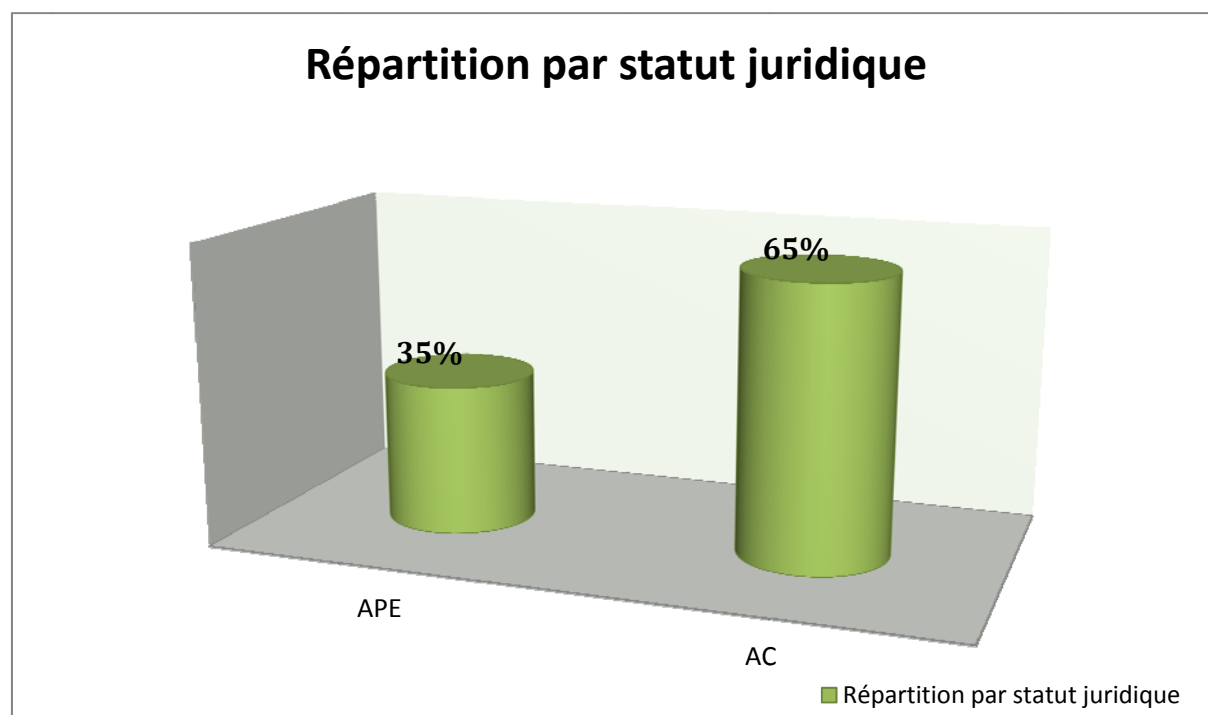
Les tableaux synoptiques ainsi que les graphiques y afférents nous permettront de mieux comprendre la composition de la société en matière d'effectif du personnel.

Tableau I : Répartition du personnel par statut juridique

Statut juridique	Effectif	Fréquences relatives %
APE	176	35
AC	322	65
Totaux	498	100

Source : Données de recherches statistiques de LPB décembre 2011

Graphique I : Répartition du personnel de LPB par statut juridique



Source : Données des recherches, 2011

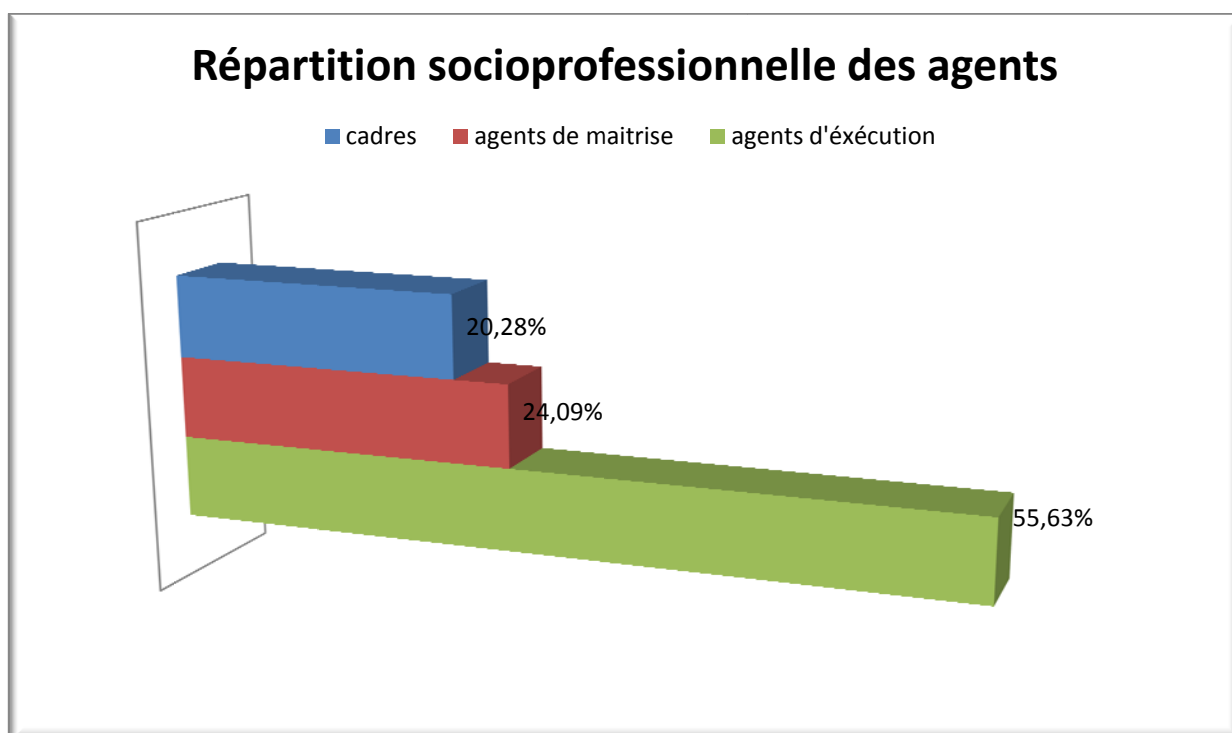
L'analyse de ce graphique nous permet de constater que sur un effectif de 498 agents, 35% sont des APE et 65% des AC. Cette situation s'explique par la stratégie mise en œuvre par la structure qui compte avoir d'ici 2017 une population homogène constituée uniquement d'Agents Conventionnés. Ceci a pour conséquence d'entraîner un manque de personnel dans l'organisation car les postes de travail ne sont pas aussitôt pourvus.

Tableau II : Répartition des agents par catégories socioprofessionnelles

Catégories	Effectifs	Fréquences relatives %
Cadres	101	20.28
Agents de maîtrise	120	24.09
Agents d'exécution	277	55.63
Totaux	498	100

Source : Données de recherches statistiques de LPB décembre 2011

Graphique II : Répartition du personnel de LPB par catégories socioprofessionnelles



Source : Données des recherches, 2011

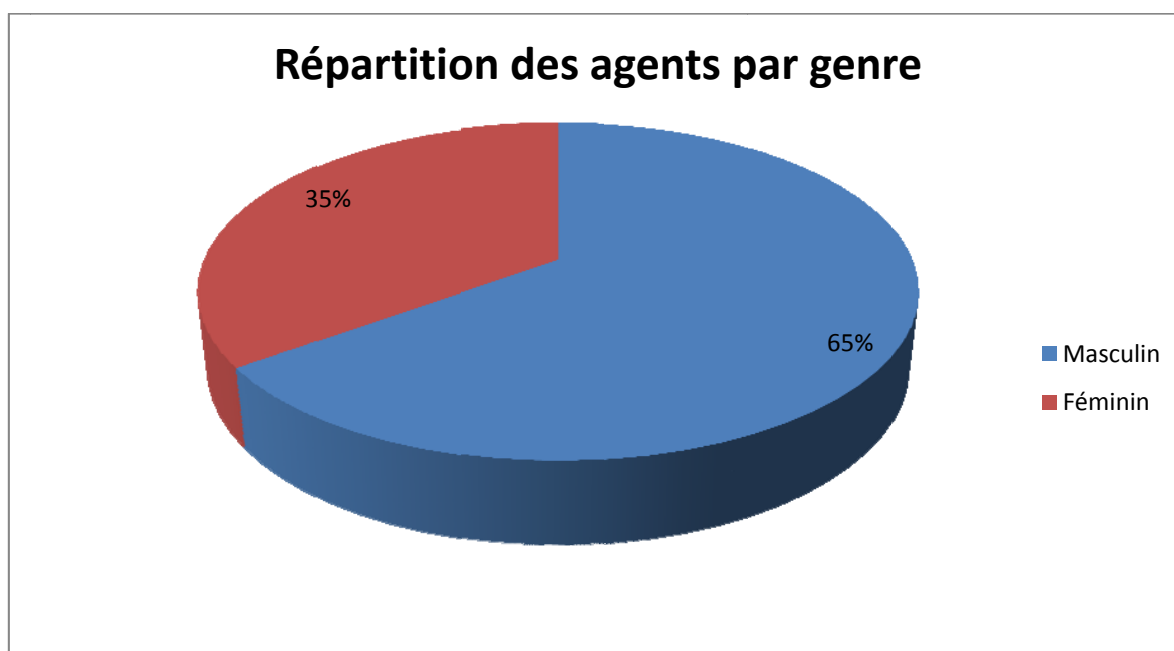
L'observation de ce graphique laisse apparaître une forme de pyramide qui est composée de 20,28% de cadres ; 24,09% d'agents de maîtrise et 55,63% d'agents d'exécution. Ceci révèle les efforts des responsables de ressources humaines à assurer un équilibre en matière d'effectif au niveau de chaque catégorie socioprofessionnelle.

Tableau III : Répartition des agents par genre

Genre	Effectif	Effectif relatif %
Masculin	323	65
Féminin	175	35
Totaux	498	100

Source : Données des recherches statistiques de LPB, décembre 2011

Graphique III : Répartition du personnel de LPB par genre



Source : Données des recherches, 2011

La lecture de ce graphique permet de constater en termes d'approche genre que 65% des agents travaillant à LPB sont des hommes contre 35% de femmes. Ainsi, les constats nous permettent d'affirmer que des efforts sont faits par les spécialistes de la gestion des ressources humaines pour comprendre les rôles et relations femmes-hommes qui se développent dans le cadre de l'évolution de la société.

L'efficacité du capital humain composant une organisation dépend en grande partie des moyens mis à sa disposition pour mieux réaliser les activités qui lui sont confiées. Qu'en-est-il des autres ressources de l'organisation ?

B. Les autres ressources

A l'instar du capital humain, d'autres ressources non moins importantes contribuent au bon fonctionnement de la structure.

Il s'agit des :

➤ moyens financiers

La Poste du Bénin S.A est une société anonyme unipersonnelle à caractère industriel et commercial dotée d'un capital social qui s'élève à cinq cent millions de francs CFA. Ce capital est divisé en cinquante mille actions d'une valeur de dix mille chacune et de même nature souscrite en totalité par l'Etat béninois. Jouissant de la personnalité juridique et d'une autonomie financière, LPB outre son capital social, a recours à diverses sources de financement qui proviennent des nombreuses prestations offertes par la structure à sa clientèle, les subventions de l'Etat ainsi que les emprunts bancaires.

A côté des moyens financiers se trouvent les équipements et outils de travail.

➤ équipements et outils de travail

Ils concernent entre autres les nombreux bâtiments servant de cadre de travail au personnel de la société, les moyens roulants utilisés dans le cadre des activités du service par le personnel tels que les véhicules, les vélomoteurs etc. Les matériels de bureaux sont aussi importants que les diverses ressources matérielles énumérées ci-dessus car ils constituent des outils incontournables de travail. Ils prennent en compte les stylos ; les crayons à papiers, les papiers de format A4 pour ne citer que ceux là.

Ne pouvant à eux seuls constituer un moyen au service du développement de la société, LPB fait intervenir les ressources informationnelles dans le but d'atteindre la mission qui lui incombe.

➤ moyens informationnels

L'information constitue de nos jours une ressource aussi importante que les autres ressources que toute organisation utilise pour atteindre ses objectifs. C'est ainsi qu'à LPB, il est appliqué de nombreuses techniques pour faciliter la circulation de l'information. Nous pouvons citer par exemple les réunions d'information organisées à

l'endroit du personnel et les techniques d'affichage des informations. Il nous a aussi été permis de constater qu'il existe un manuel de procédure qui est mis en place et qui constitue un moyen qui permet de réguler l'information au sein de la structure. Le développement des relations interpersonnelles facilite aussi bien les réseaux d'informations informels que formels.

La présentation du cadre physique de notre structure de stage ainsi faite, nous aborderons les constats qui y sont réalisés.

Paragraphe 2 : Les observations de stage

La réalisation de notre stage nous a permis de faire des constats au moyen d'observations. Ainsi nous présentons ces constats à travers l'état des lieux (I) et leur inventaire (II).

I) L'état des lieux

Il s'agit ici de mettre en exergue les constats significatifs faits durant notre stage. Ils ont trait aux activités de gestion des ressources humaines (A) et aux conditions de travail des agents (B).

A. Les activités de gestion des ressources humaines

Certaines activités de gestion des ressources humaines sont inhérentes à la vie de toute organisation et constituent des pratiques permettant aux divers responsables de prendre des décisions rationnelles pour une meilleure gestion du personnel.

Dans le cadre de notre stage à LPB, nous nous sommes intéressé:

- au recrutement du personnel ;
- à la formation professionnelle ;
- aux pratiques sur les avancements du personnel;

- aux pratiques de nomination ;
- aux pratiques d'appréciation des performances du personnel.

† Le recrutement du personnel

Le recrutement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet à une organisation d'attirer les meilleurs profils dont elle a besoin pour mieux fonctionner. Il constitue en effet un moyen important d'acquisition de compétences au sein d'une organisation.

A LPB, le recrutement des agents est régi par les dispositions de la Convention Collective de Travail applicable au personnel de l'Office des Postes et Télécommunications en République du Bénin du 17 janvier 2000 en ses articles II et I2.

Conformément à l'article II : « l'engagement individuel des agents a lieu par écrit, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sauf dispositions contraires et stipulées par écrit, le contrat est réputé à durée indéterminée ». En ce qui concerne les dispositions de l'article I2 : « Le recrutement des travailleurs de l'Office des Postes et Télécommunications est de la compétence du Directeur Général qui définit dans leurs détails les modes, conditions et critères d'embauches. Le personnel est informé par voie d'affichage des emplois vacants et priorité est donnée aux travailleurs de l'Office des Postes et Télécommunications répondant au profil de la compétence recherchée ».

Sur cette base, les informations recueillies au cours de notre stage nous ont permis de retenir qu'à LPB, il existe deux types de recrutement :

- un recrutement par voie de concours ;
- et un recrutement par cooptation ou parrainage.

En ce qui concerne le recrutement par voie de concours, il est mis sur pied une commission chargée de conduire le processus de recrutement jusqu'à son terme. A LPB, ce type de recrutement respecte rigoureusement la procédure classique en la matière.

Quant au recrutement par cooptation, il consiste pour le Directeur Général (DG) à définir le nombre de personnes à recruter et pour quel service. Ce type de recrutement commence toujours par un contrat de travail de main-d'œuvre occasionnelle allant de trois (3) à cinq (5) mois pour les personnes concernées et aux termes duquel les agents concernés sont définitivement engagés par une décision d'engagement du Directeur Général de LPB.

Nous pouvons donc affirmer qu'à LPB, il y a la coexistence de deux types de recrutement que sont le recrutement par voie de concours et par cooptation. L'analyse de ces deux types de recrutement permet de dire qu'à LPB, l'article 12 de la Convention Collective de Travail applicable au personnel de l'Office des Postes et Télécommunications en République du Bénin du 17 janvier 2000 en ses articles accorde un large pouvoir au DG en matière de recrutement.

Dans la pratique, nous avons constaté entre deux promotions de recrutement par voie de concours, qu'il s'effectue plusieurs recrutements par cooptation. En effet, entre 2006 et 2011 il y a eu 167 agents qui ont été recrutés tous modes confondus mais lorsque nous comparons le nombre d'agents recrutés par voie de concours (64 agents) et le nombre d'agents recrutés par cooptation (103 agents), nous constatons que seulement 38% des agents sont recrutés par concours contre 62% par cooptation.

Cette situation entraîne :

- d'une part des recrutements peu pertinents résultant de la non maîtrise des besoins réels de l'entreprise (**faiblesse**) ;

- d'autre part, des abus et favoritisme dans la pratique de recrutement où le DG est le seul capable de décider de quel type d'agents recruter et comment (faiblesse).

Conclusion séquentielle : Nous pouvons noter à LPB une pratique de recrutement non orthodoxe.

† La formation professionnelle

La formation professionnelle est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques permettant à une personne d'acquérir des aptitudes nécessaires à l'exercice d'un métier. Elle constitue un outil au service du développement de l'individu et de l'entreprise. La formation est qualifiée d'initiale lorsqu'elle confère à son bénéficiaire des éléments et aptitudes de base à l'exercice d'un métier. Elle est dite continue lorsqu'elle est reçue après une formation initiale par une personne déjà en situation d'emploi dans le but de lui permettre de s'adapter aux changements actuels et futurs ou pour régler un dysfonctionnement organisationnel pour lequel la formation est la solution.

A LPB, les deux différents types de formations professionnelles sont organisés à l'intention des agents.

En effet, les formations professionnelles initiales d'une durée de neuf (9) mois sont organisées en faveur des agents nouvellement recrutés par voie de concours pour leur permettre d'avoir des connaissances de base liées au métier de la poste. En ce qui concerne la formation professionnelle continue des agents, elle est régie par les dispositions de la Convention Collective de Travail Applicable au Personnel de l'Office des Postes et Télécommunications de la République du Bénin du 17 janvier 2000. Conformément aux dispositions de l'article 77 de cette Convention Collective de Travail « L'OPT ne prend en charge que des formations décidées dans le cadre de son plan pluriannuel de formation professionnelle correspondant à ses besoins ».

La pratique en matière de formation professionnelle continue nous permet de constater que des mesures sont prises pour que ce type de formation soit organisé à l'intention des agents.

En effet, les informations recueillies nous ont permis de constater que des programmes de formation ont été élaborés mais n'ont pas été réellement mis en œuvre (**faiblesse**). Les raisons expliquant cette situation sont essentiellement dues à l'insuffisance du budget (**faiblesse**). Cependant, il est organisé quelques formations rares fussent-elles à l'intention du personnel cadre que du personnel d'exécution. Ces formations concernent pour la plupart du temps le lancement d'un nouveau produit ou la mise en œuvre de nouvelles applications informatiques dans le réseau.

Du fait de la non exécution des différents programmes de formations élaborés, chaque fois que la procédure devant aboutir à l'élaboration du programme de formation est lancée, nous assistons à une réticence de la part du personnel qui pense "qu'exprimer de nouveaux besoins serait considéré comme des besoins en plus, puisqu'ils n'aboutissent jamais à l'organisation d'action de formation" ce qui témoigne de leur désintérêt à exprimer des besoins de formations (**faiblesse**).

Conclusion séquentielle : De tout ce qui précède, nous pouvons déduire une pratique peu adéquate de la formation.

† Les pratiques de l'avancement du personnel

L'avancement du personnel est une pratique de GRH qui permet au travailleur le passage d'un échelon inférieur à un échelon immédiatement supérieur. Il entraîne une augmentation du niveau de rémunération.

Consacré par les articles 90 et 91 de la Convention Collective de Travail applicable au personnel de LPB, il peut s'agir d'un avancement d'échelon ou d'un avancement de grade.

- L'avancement d'échelon

Conformément à l'article 90 de la Convention Collective de Travail applicable au personnel de la Poste du Bénin, l'avancement d'échelon se fait de façon automatique et ce, tous les deux ans à la suite d'une évaluation.

Mais force est de constater que dans la réalité, il est procédé à l'avancement automatique sans l'évaluation annuelle. Cette situation s'explique par le fait qu'il n'existe pas aujourd'hui un système d'évaluation du personnel à la Poste du Bénin.

Tout comme le personnel régi par la loi 86-013 du 26/2/86 portant SGAPE, le personnel recruté à partir du 17 août 1995, date de la première Convention Collective de Travail, ne fait l'objet d'aucune appréciation avant d'être avancé. Les deux catégories d'agents sont avancées de façon automatique tous les deux (2) ans, qu'ils aient ou non un bon rendement.

- L'avancement de grade

C'est le passage d'un grade inférieur à un grade supérieur. Ce type d'avancement ne concerne que les agents régis par le SGAPE.

Dans sa mise en œuvre, ce type d'avancement est subordonné à des évaluations annuelles qui permettent l'établissement d'un tableau d'avancement par ordre de mérite soumis à l'examen d'une commission d'avancement de grade. Elle tient compte de la notation, du tableau d'effectifs et du tableau de péréquation des agents.

En ce qui concerne les agents (APE) affiliés au Fonds National de Retraite, nous avons constaté que, conformément aux dispositions de la loi n°86-013 du 26 février 1986, «Tout Agent Permanent de l'Etat en activité ou en détachement, fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur».

Cette appréciation s'effectue annuellement sur un imprimé dénommé «Bulletin individuel de notes».

Dans la pratique, la Direction de l'Administration ne respecte pas strictement la procédure en la matière. Les bulletins ne sont pas transmis aux différents responsables et chefs de service à temps pour leur permettre de noter leurs agents (**faiblesse**). Cette situation fait que la Direction de l'Administration attend la veille des commissions d'avancement de grade ou promotion, pour apprêter les bulletins de notes qui constituent des outils de travail pour la commission.

L'avancement de grade ou promotion, étant subordonné à la constitution des dossiers par chaque agent, les agents de la Direction de l'Administration, membres de ladite commission procèdent au remplissage des états nominatifs des agents à présenter afin de compléter les dossiers à soumettre à la commission.

Nous pouvons noter à ce niveau que la procédure de notation n'est donc pas rigoureusement respectée (**faiblesse**).

Il faut souligner que les agents régis par le statut des APE, sont avancés aussi bien à la Fonction Publique qu'à la Poste du Bénin. Mais les actes pris à la Fonction Publique à leur profit, n'ont pas d'incidence financière sauf en cas de calcul de la pension de retraite.

Le système d'évaluation prévu par la convention collective de travail applicable au personnel de la Poste qui doit intégrer les pratiques d'avancement du personnel, n'a jamais été développé et mis en œuvre.

A la Poste du Bénin, il existe une pratique de promotion prévue par la convention collective de travail et qui concerne les deux catégories d'agents.

Conclusion séquentielle : Nous pouvons donc conclure à une pratique non pertinente des avancements du personnel.

† Les pratiques de nomination

Les pratiques de nomination à des postes constituent des activités de GRH en usage à la Poste du Bénin.

La nomination dans une fonction ou à un poste est l'acte par lequel l'autorité confère à une personne le pouvoir d'accéder à un emploi plus élevé par suite de la

réussite à un concours, ou par ancienneté ou encore sur la base de ses compétences. De ce point de vue, les nominations peuvent être verticales ou horizontales.

Elles sont dites horizontales, quand elles permettent le passage d'un poste à un autre, mais de même niveau hiérarchique et elles sont le plus souvent entendues comme une mutation ou une affectation. Elles sont verticales, lorsqu'elles permettent à une personne d'accéder à un poste hiérarchiquement plus élevé que celui qu'elle occupait précédemment.

Nous avons observé à la Poste du Bénin, que les nominations verticales sont plus fréquentes et se font au coup par coup c'est-à-dire de façon successive.

En ce qui concerne les nominations aux fonctions de receveur, nous avons constaté que celles qui s'effectuent depuis les trois dernières années ne reposent sur aucun critère objectif ni de professionnalisme (**faiblesse**). Pour peu que les agents écrivent pour manifester leur désir d'assurer la fonction de receveur, leurs demandes sont gardées en instance pour être prises en compte à l'occasion d'une vacance de poste de receveur.

Lorsqu'il s'agit de prendre ces demandes en compte, les propositions de nominations qui sont faites ne respectent aucun critère de compétence, ni d'expérience acquise dans le domaine. Les personnes nommées pour la plupart n'ont pas le profil requis c'est-à-dire n'ont jamais exercé la fonction ni en qualité d'intérimaire ni en qualité de postier de formation. Plus grave encore et le plus souvent, les personnes qui sont nommées sont envoyées à la tête des bureaux où il existe des agents formés et sortis d'école. Ces pratiques frisent le favoritisme et créent d'énormes frustrations de part et d'autre au niveau du personnel. Par ailleurs, des agents formés et sortis d'école des postes sont dans le réseau et ne sont pas sollicités dans ce cadre (**faiblesse**).

A la lumière de tout ce qui précède, il ressort qu'à la Poste du Bénin, il existe une pratique de nomination qui ne respecte pas le principe de justice sociale.

Conclusion partielle : Nous pouvons ainsi conclure à une pratique des nominations peu efficace.

† Les pratiques de l'appréciation du personnel

L'appréciation des performances est une pratique de gestion des ressources humaines. Elle se définit comme un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements manifestés par l'employé pendant une période donnée dans une organisation en vue de prendre une décision selon que le travail a été bien fait ou non.

Conformément aux dispositions de l'article 72 de la Convention Collective de Travail applicable au personnel de LPB, « tout travailleur de l'OPT fait annuellement l'objet d'une évaluation dont le but est d'apprécier les réalisations en fonction des objectifs fixés. Cette évaluation consiste à mesurer le degré d'exécution des tâches ainsi que le degré de maîtrise des compétences et des techniques de gestion ».

La pratique observée à La Poste du Bénin montre que malgré les dispositions de l'article 72, le personnel ne fait pas l'objet d'une appréciation.

En ce qui concerne les APE, nous avons constaté que c'est lors de la constitution des dossiers d'avancement de grade ou promotion que ceux-ci sollicitent que leurs supérieurs hiérarchiques remplissent les bulletins de notes afin qu'ils puissent les transmettre à la commission créée à cet effet. Dans ces circonstances, les notes attribuées et les appréciations écrites faites ne traduisent pas réellement les efforts fournis mais plutôt tiennent compte de la dernière appréciation ou de l'humeur du superviseur "pourvu que l'agent ait ce dont il a besoin pour bénéficier de son avancement".

Il se note alors une pratique de notation non objective, ne respectant pas la procédure en la matière (**faiblesse**).

Aussi avons-nous constaté que la notation est considérée par les parties concernées comme une simple routine administrative faite dans le but de favoriser l'avancement des agents. Cette situation amène ainsi les supérieurs hiérarchiques et les supervisés à accorder très peu de rigueur à cet exercice (**faiblesse**).

Il se note alors un désintérêt des agents à la notation ainsi qu'une faible implication de leur part dans cette activité.

Quant aux agents conventionnés, l'appréciation individuelle de leur rendement est quasiment inexistante. Cependant, ils bénéficient des avancements d'échelon tous les deux ans de façon automatique et ceci qu'ils aient bien rendu ou non.

Par ailleurs, nous avons constaté que certains outils fondamentaux entrant en considération pour l'appréciation des agents tels que les fiches de poste souffrent d'un manque d'actualisation.

- La fiche de poste

La fiche de poste ou description de poste (DP) est un instrument de gestion et d'organisation où sont décrites les responsabilités, les activités, ou tâches d'un poste ainsi que le profil d'exigences. Elle sert à fixer plus facilement les objectifs et à mieux saisir les limites des objectifs.

Si l'existence des fiches de postes à la Poste du Bénin est une réalité (**force**), dans la pratique, elles ne sont pas mises à jour ce qui explique sa non utilisation par les agents dans le cadre de la réalisation de leurs différentes activités.

Par ailleurs, nous avons remarqué qu'en début de chaque année, des lettres de missions sont remises à tous les directeurs centraux par le DG. Ces lettres de mission précisent les objectifs de l'année que chaque direction doit atteindre. Malheureusement, le contenu de ces lettres de mission n'est pas fragmenté en sous-objectifs aux collaborateurs, du coup, les fiches de postes ne sont pas actualisées de façon régulière.

Il se note alors à LPB un défaut d'actualisation des fiches de postes (**faiblesse**).

Cependant, nos constats nous ont révélé qu'à LPB, il est octroyé chaque trimestre au personnel une prime de rendement ceci dans le but d'encourager les

agents à plus s'impliquer dans leurs activités. (Confère fiche d'appréciation pour la prime de rendement, annexe II), (**Force**).

Conclusion séquentielle : Il se déduit de tout ce qui précède qu'il n'existe pas un système d'appréciation du personnel à LPB.

A l'issue de la présentation des activités RH, nous aborderons les conditions de travail car elles influencent fortement la performance organisationnelle.

B. Les conditions de travail

Montmollin considère que « les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs ».

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous allons présenter les observations que nous avons faites en matière :

- d'environnement et de cadre de travail ;
- de disponibilité ou non de matériels de travail et de ressources humaines.

En ce qui concerne l'environnement et le cadre de travail, nous avons remarqué que La Poste du Bénin offre à son personnel un cadre de travail bien spacieux. Les bureaux sont bien aérés et bien éclairés ce qui témoigne d'une ambiance thermique de travail appréciable. (**Force**)

Toutefois, nous avons remarqué l'existence des prises de courant électrique non protégées dans certains bureaux souvent utilisées par les agents ce qui les expose à des risques d'électrocution (**faiblesse**).

Par rapport aux matériels de travail, nous avons observé une insuffisance non négligeable des outils de travail. Cette situation amène certains agents à prendre en charge financièrement eux-mêmes certains achats de matériels de bureau tels que les

stylos ; les crayons ; les photocopies ; les papiers etc. afin de pouvoir poursuivre leurs activités (**faiblesse**).

Quant aux ressources humaines, nous avons constaté une bonne relation de travail entre les agents (**force**). Cependant, nous assistons à des départs massifs à la retraite ce qui entraîne dans le réseau un manque cruel de personnel (**faiblesse**).

Conclusion séquentielle : Il se dégage de cette situation des conditions de travail peu satisfaisantes.

Après avoir abordé l'état des lieux, il serait opportun de présenter une synthèse des éléments de l'observation de stage sur les pratiques de gestion des ressources humaines à La Poste du Bénin S.A. à travers leur inventaire.

II) L'inventaire des constats

La nécessité d'avoir une idée claire et précise sur les forces et faiblesses de l'organisation a pour finalité d'aider les responsables à divers niveaux à prendre des décisions judicieuses et rationnelles en vue de renforcer les bonnes pratiques de l'organisation ou de corriger les tares qui s'y trouvent.

A. L'inventaire des forces à LPB

Il concerne :

- 1) le cadre de travail spacieux ;
- 2) le maintien des bonnes relations de travail entre les agents ;
- 3) l'octroi des primes de rendement aux agents;
- 4) l'existence de fiches de poste.

B. L'inventaire des faiblesses à LPB

Il a trait :

- 1) à la non maîtrise des besoins réels de l'entreprise en personnel ;
- 2) à l'existence d'abus et de favoritisme dans le processus de recrutement par cooptation ;
- 3) à l'absence de mise en œuvre des programmes de formation ;
- 4) à l'insuffisance du budget de formation ;
- 5) au désintérêt des agents à l'identification des besoins en formation ;
- 6) à la non objectivité dans la pratique de notation ;
- 7) au désintérêt des agents à la notation ;
- 8) au défaut d'actualisation des fiches de postes ;
- 9) à l'absence de critères de nomination ;
- 10) à l'existence de favoritisme dans le processus de nomination ;
- 11) au retard dans la constitution des dossiers de promotion ;
- 12) à l'insuffisance d'outils de travail ;
- 13) à la défectuosité de matériels de travail ;
- 14) au manque cruel de personnel.

L'inventaire des forces et faiblesses ainsi dressé, nous abordons le ciblage de la problématique.

Section 2 : Le ciblage de la problématique

Le contenu de cette section s'intéressera dans un premier temps au choix et à la spécification de la problématique de l'étude (paragraphe 1) et dans un second temps, à la vision globale de résolution de la problématique choisie (paragraphe 2).

Paragraphe I: Choix et spécification de la problématique de l'étude

Nos investigations et observations de stage nous ont permis de déceler un certain nombre de problématiques dont la résolution permettra à LPB d'être plus

performante. Ne pouvant les aborder toutes dans le cadre de notre mémoire, nous en avons choisi une (I) et procéderons à sa spécification (II).

I) Le choix de la problématique

Nous avons au cours de notre stage fait des observations qui nous ont permis de recenser un certain nombre de problèmes. Pour mieux cerner ces problèmes, nous les regrouperons par centres d'intérêt (A) en vue de sélectionner une problématique (B).

A. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Le regroupement des problèmes identifiés au cours de notre stage se fera à travers un tableau synthétique.

Tableau IV : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt pour l'identification des problématiques possibles

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques possibles
1	Le recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ non maîtrise des besoins réels de l'entreprise en personnel ; ▪ existence d'abus et de favoritisme dans le processus de recrutement par cooptation. 	Pratique de recrutement non orthodoxe.	Problématique de l'amélioration de la politique de recrutement du personnel à L.P.B
2	La formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ absence de mise en œuvre des programmes de formation ; ▪ insuffisance du budget formation ; ▪ désintérêt des agents à l'identification des besoins en formation. 	Pratique de la formation peu adéquate.	Problématique d'une meilleure gestion de la formation professionnelle à LPB
3	L'avancement du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ retard dans la constitution des dossiers de promotion ; ▪ non respect de la procédure. 	Pratique non pertinente d'avancement du personnel.	Problématique de l'amélioration du système d'avancement
4	La nomination du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ absence de critères de nomination des agents ; ▪ existence de favoritisme dans le processus de nomination 	Pratique de nomination non pertinente.	Problématique d'une gestion plus efficace du système de nomination à LPB
5	L'appréciation des performances du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ absence d'objectivité dans la pratique de notation ; ▪ désintérêt du personnel à la notation ; ▪ défaut d'actualisation des fiches de postes. 	Inexistence d'un système d'appréciation des performances du personnel à LPB	Problématique de l'appréciation optimale des performances du personnel à LPB
6	Les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ insuffisance de matériels de travail ; ▪ défectuosité de matériels de travail ; ▪ manque cruel de personnel. 	conditions de travail peu satisfaisantes.	Problématique de l'amélioration des conditions de travail du personnel à LPB

Source : Données des recherches, janvier 2012

B. La sélection de la problématique

Les problèmes que nous avons pu identifier lors de l'état des lieux et qui ont été regroupés par centres d'intérêt, laissent apparaître six (6) différentes problématiques aussi importantes les unes que les autres dans le domaine de la gestion des ressources humaines d'une organisation comme La Poste du Bénin SA.

Il s'agit de :

- la problématique de l'amélioration de la politique de recrutement du personnel à LPB ;
- la problématique d'une meilleure gestion de la formation professionnelle à LPB ;
- la problématique de l'amélioration du système d'avancement;
- la problématique d'une gestion plus efficace du système de nomination à LPB ;
- la problématique de l'amélioration des conditions de travail du personnel à LPB ;
- la problématique de l'appréciation optimale des performances du personnel à LPB.

La Poste du Bénin SA se porterait mieux en matière de gestion des ressources humaines si ces six (6) problématiques venaient à trouver des solutions. Toutefois, nous ne pouvons pas étudier ces six problématiques dans le cadre d'une seule étude. Il nous revient alors d'opérer un choix judicieux entre les problématiques énumérées ci-dessus.

Le choix des cinq premières problématiques relatives chacune à l'amélioration de la politique de recrutement du personnel, à la meilleure gestion de la formation professionnelle, à l'amélioration du système d'avancement; à une gestion plus efficace du système de nomination ainsi que celle liée à l'amélioration des conditions de travail du personnel sont non moins importantes car ayant toutes des conséquences aussi bien sur la performance du personnel que celle de l'organisation. En raison de l'impact de

toutes ces activités de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle, les investigations faites en vue de collecter des informations pour mieux comprendre l'interaction entre ces activités et la performance de l'organisation aideraient à mieux aborder le sujet et à proposer des solutions concrètes pour corriger un tant soit peu ces faiblesses.

A la lumière de tout ce qui précède, nous avons opté pour une problématique qui paraît à notre avis prédominante et dont la résolution permettra d'avoir des esquisses de solutions pour les cinq premières problématiques. Il s'agit de la problématique de l'appréciation optimale des performances du personnel à LPB.

II) La spécification de la problématique

Elle vise à présenter la problématique de manière à mettre en évidence les éléments essentiels qui la compose. Pour y arriver, nous justifions dans un premier temps le choix du sujet (A) et dans un second temps abordons ses éléments spécifiques (B).

A. La justification du sujet

Deux raisons fondamentales sont à la base du choix de la problématique, objet de notre étude :

La première raison est liée aux nouveaux défis que LPB est appelée à relever depuis la scission de l'ex OPT.

En effet, La Poste du Bénin SA est une société dont la mission est de « fournir à la clientèle de plus en plus élargie et exigeante, avec davantage de professionnalisme des services du courrier universel, des services financiers postaux modernes, avec une garantie de sécurité, de fiabilité et de rapidité à travers une entreprise prospère et adaptée à son environnement».

Il est alors évident que les questions de professionnalisme et de prospérité font partie des buts poursuivis par la société. Ce faisant, si la mise en situation d'emploi des agents permet de mieux appréhender leur niveau de professionnalisme, l'appréciation de leur performance par rapport aux objectifs de travail qui leur sont fixés est une activité importante qui permet à toute entreprise qui se veut prospère de justifier les décisions stratégiques prises dans le cadre de la gestion de son personnel. Il serait alors intéressant de chercher à comprendre les raisons justifiant l'absence d'un système d'appréciation des performances dans une société comme LPB S.A, ceci pour lui permettre d'être plus compétitive sur le marché.

La deuxième raison est d'ordre stratégique

La gestion des ressources humaines requiert désormais en raison du contexte économique et de l'évolution des technologies de l'information et de la communication, des aptitudes particulières et une technicité accrue de la part des différents acteurs. Ainsi, à LPB, le gestionnaire des ressources humaines apparaît comme un maillon essentiel, interface entre la Direction Générale, l'encadrement et le salarié. Moteur du changement, le gestionnaire des ressources humaines a pour rôle de traduire la stratégie globale de l'organisation au niveau des ressources humaines en assurant une syntonie entre les principales activités RH que sont le recrutement, la formation, les conditions de travail, la rémunération, la gestion de la carrière et des compétences, la communication interne et l'appréciation des performances.

Réfléchir sur l'appréciation des performances du personnel de LPB à la contribution globale de la société permettra d'aborder ces importants aspects de la GRH et d'établir les relations qui les lient à la question de l'évaluation des performances. Qu'en est-il alors des spécificités de la problématique ?

B. Les éléments spécifiques de la problématique

La problématique de l'appréciation optimale des performances du personnel à LPB est composée d'un problème général et de trois problèmes spécifiques. Ainsi, a-t-il été constaté que le problème général est l'inexistence d'un système d'appréciation des performances du personnel de LPB. Ce problème général se décline en trois problèmes spécifiques :

- la non objectivité dans la pratique de notation ;
- le désintérêt du personnel à la notation ;
- le défaut d'actualisation des fiches de postes.

Concernant le problème spécifique n°1 ayant rapport à **la non objectivité dans la pratique de notation**, il est important pour l'organisation d'avoir recours à des critères pertinents et discriminants permettant d'apprécier chaque agent par rapport aux objectifs fixés.

Pour ce faire, il faudrait qu'elle définisse des critères accompagnés d'indicateurs pouvant permettre de mesurer le niveau réel d'atteinte des objectifs, ce qui réduirait de façon considérable la subjectivité qui entoure cette pratique.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 lié au **désintérêt du personnel à la notation**, il convient de retenir que la notation des agents ne favorise pas une pleine communication.

L'entretien d'évaluation qui est une phase importante dans le processus de l'appréciation du personnel constitue une réponse à ce problème. Il serait alors intéressant d'y réfléchir en vue de faire des propositions dans ce sens.

Enfin, face au problème spécifique n°3 lié au **défaut d'actualisation des fiches de postes**, il est opportun de souligner que l'appréciation des performances est une pratique de gestion très délicate dont la valeur dépend en grande partie des objectifs fixés aux collaborateurs.

C'est en ce sens que la mise en œuvre de la gestion par objectif constitue un excellent moyen contribuant à l'évaluation du rendement. Il est alors évident qu'aucune appréciation des performances réussie ne saurait se faire si au préalable, il n'y a pas un système de gestion par objectif. Ce faisant, l'usage des fiches de descriptions de poste régulièrement mises à jour s'avère nécessaire étant donné qu'elles constituent l'un des principaux outils de gestion.

Après avoir défini les problèmes spécifiques, il est important de préciser la vision globale de résolution de la problématique.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Cette partie nous permettra de définir les approches à suivre pour parvenir à résoudre notre problématique. Dans ce cadre, nous procédons d'abord de la formulation du sujet ainsi qu'à sa vision de résolution (I) et ensuite à la démarche à adopter pour y parvenir.

I) La formulation et la vision de résolution du sujet

Mieux appréhender le sujet est une étape importante de ce travail. Pour cela, nous abordons successivement sa formulation (A) ainsi que la vision de résolution (B).

A. La formulation du sujet

Au cours de notre stage, nous avons constaté que la problématique de l'inexistence d'un système d'une appréciation des performances du personnel à LPB est la résultante de trois problèmes spécifiques à laquelle il serait intéressant d'y accorder une attention particulière.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes que nous avons décidé de formuler notre sujet comme suit : « **Contribution**

à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel à LPB S.A. »

L'objectif majeur est d'étudier les conditions de mise en place d'un système d'appréciation des performances du personnel de LPB.

B. La vision de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique de l'appréciation optimale des performances du personnel à LPB est présentée à travers le problème général et les problèmes spécifiques y afférents.

✎ Vision globale liée au problème général

Le problème général qui est celui de l'inexistence d'un système d'une appréciation des performances du personnel à LPB met en évidence les dysfonctionnements que cela engendre sur la performance globale de la société.

Cette vision de résolution du problème général s'intéresse à la valorisation de la contribution individuelle des agents par le biais d'une évaluation optimale de leur rendement. Les responsables à divers niveaux doivent intégrer l'appréciation des performances dans leur politique générale de gestion et de développement des ressources humaines. Ceci permettrait de corriger un tant soit peu les dysfonctionnements liés à l'appréciation du personnel observés dans la société.

✎ Vision globale liée aux problèmes spécifiques

Concernant le problème spécifique n°1 relatif à la non objectivité dans la pratique de notation, il est à noter que l'appréciation des performances est une pratique de gestion des ressources humaines très délicate qui nécessite la définition des normes pouvant servir de repère et garantir son objectivité.

Il est alors nécessaire que ces éléments de repère soient formulés de façon claire, précise, en nombre limité et exempte de toute ambiguïté. En cela ils doivent être accompagnés d'indicateurs qui sont en effet des éléments qui permettent de mesurer les critères. L'outil de gestion pouvant ainsi permettre de résoudre ce premier problème spécifique est la mise en place d'un **référentiel des critères d'appréciation**.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif au désintérêt du personnel à la notation, il faut souligner que la notation comporte de nombreuses limites et parmi elles, l'absence de communication. Ainsi, elle ne permet pas aux acteurs de l'évaluation d'échanger sur les objectifs de travail, leur niveau d'avancement et les conditions d'amélioration du rendement du salarié.

Face à ce problème, nous estimons qu'un entretien d'évaluation pourrait être la solution. Ceci implique alors l'utilisation du **guide d'entretien d'évaluation**.

Le problème spécifique n°3 est quant à lui relatif au défaut d'actualisation des fiches de postes. La fiche de poste est un outil essentiel dans le processus d'appréciation des performances du personnel en ce sens qu'elle constitue pour le supérieur un instrument de gestion qui permet de fixer facilement les objectifs aux collaborateurs. Pour le supervisé, la fiche de poste est un instrument de travail qui précise entre autres les responsabilités et exigences du poste. Compte tenu de son rôle, il est important de l'adapter aux nouvelles conditions et contenus du travail chaque fois qu'ils changent. Ainsi, une mise à jour régulière faite au moins tous les deux ans pourrait garantir l'intérêt de l'utilisation des fiches de postes.

Il serait alors judicieux de mettre en place un système de gestion des fiches de postes pour remédier à cette situation. Ceci nécessitera **la création d'une base de données pour gérer et mettre à jour cet outil de gestion**.

Après la spécification de la problématique, nous aborderons la démarche de résolution pouvant nous aider à la résoudre.

II) La démarche de résolution de la problématique

L'intérêt d'une recherche scientifique tient en partie à la démarche qui y est adoptée. Dans le cadre de notre étude, nous adopterons une démarche à deux phases. La première s'intéressera au cadre théorique et à la revue de littérature (A). La deuxième quant à elle s'appesantira sur la méthodologie, l'analyse diagnostique et approches de solutions (B).

A. Phase I : Du cadre théorique à la revue de littérature

Cette phase se présente comme suit :

- la fixation des objectifs ;
- la formulation des hypothèses de travail ;
- la construction du tableau de bord ;
- la revue de littérature.

B. Phase 2 : De la méthodologie aux approches de solutions

Nous aborderons à ce niveau :

- les objectifs de collecte des données ;
- les techniques de collecte des données ;
- la spécification des données ;
- l'établissement du diagnostic ;
- les approches de solutions ;
- les conditions de mise en œuvre desdites solutions.

A l'issue de ce premier chapitre, nous nous sommes intéressé au cadre institutionnel de la Poste du Bénin, ce qui nous a permis d'identifier et de cibler une problématique spécifique. La détermination du cadre théorique de l'étude, l'établissement du diagnostic ; les propositions de solutions ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces dernières seront abordées dans le prochain chapitre.

CHAPITRE DEUXIEME

DU CADRE THEORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE AUX CONDITIONS DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES A LPB

Le présent chapitre sera consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section I) ensuite aux enquêtes, vérifications des hypothèses ainsi qu'aux conditions de mise en œuvre des solutions (section 2).

Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Nous aborderons cette partie à travers les différentes connaissances théoriques sur la question faisant l'objet de notre étude (paragraphe I) et une méthodologie simple nous permettant de mieux comprendre le travail (paragraphe 2).

Paragraphe I : Le cadre théorique de l'étude

Il est essentiel de définir les objectifs visés par la résolution de cette problématique (I) et de présenter les contributions antérieures sur notre problématique (II).

I) Les objectifs de l'étude

Il sera question pour nous de présenter les différents objectifs de travail (A) et les hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche (B).

A. Les objectifs relatifs à la problématique étudiée

Un objectif général et trois objectifs spécifiques ont été fixés dans le cadre de cette étude et ceux-ci en relation avec le problème général et les problèmes spécifiques.

Ψ Objectif général :

Etudier les conditions de mise en place d'un système d'appréciation des performances du personnel à LPB. De cet objectif général, découlent des objectifs spécifiques.

Ψ Objectifs spécifiques

Objectif spécifique n°1 : suggérer la définition des critères pertinents ;

Objectif spécifique n°2 : proposer un entretien d'évaluation au personnel ;

Objectif spécifique n°3 : proposer la mise en place d'un système de gestion des fiches de poste.

B. La formulation des hypothèses

Les différentes hypothèses émises dans le cadre de notre recherche tiennent compte des causes identifiées comme vraisemblablement à la base des problèmes spécifiques.

✓ Causes et hypothèses liées à la non objectivité dans la pratique de notation (problème spécifique n°1)

Trois causes sont identifiées comme pouvant être à la base du problème spécifique n°1 :

- la non clarification des critères ;
- le manque de référentiel des comportements ;
- l'absence d'indicateurs de mesure.

La non clarification des critères est associée au caractère ambigu que recouvre les critères retenus dans le cadre de la notation des agents. En effet, le sens des critères est laissé à l'interprétation de chaque évaluateur, ce qui ne permet pas d'atteindre une objectivité dans le processus. Cependant, nous avons jugé cette cause insuffisante car ne permettant pas à elle seule de justifier le problème.

Le manque du référentiel des comportements quant à lui constitue une réalité à LPB en ce sens que l'outil présentant les différents comportements à développer par

les agents à leurs postes n'est pas utilisé. Toutefois, une description pas assez fournie de certaines attitudes à avoir pour tenir un poste est contenue sur les fiches de postes et peut servir de référence. Ce faisant, cette cause n'est pas assez suffisante pour être retenue.

En ce qui concerne l'absence d'indicateurs de mesure, il faut noter que la notation des agents porte sur uniquement des critères qui sont pour la plupart généraux sans aucun élément pouvant renseigner sur le degré d'atteinte des résultats. Ainsi, cette cause peut être retenue comme à la base du problème soulevé et nous amène à formuler l'hypothèse spécifique n° 1 comme suit : « l'absence d'indicateurs de mesure explique la non objectivité dans la pratique de notation » (**hypothèse n°1**).

✓ Causes et hypothèses liées au désintérêt du personnel à la notation
(problème spécifique n°2)

Nos investigations nous ont permis d'identifier deux causes pouvant être à l'origine du problème spécifique n°2 :

- Le manque de rigueur et de fiabilité ;
- le défaut d'entretien d'évaluation.

La notation des Agents de l'Etat est une activité faite dans le seul but d'attribuer des notes aux collaborateurs pour permettre à ceux-ci de bénéficier des avantages liés aux avancements dans leur carrière. Cette situation entraîne des considérations personnelles visant à éviter toute réaction négative. Ceci amène ainsi les acteurs concernés à accorder peu de rigueur à cet exercice. Ce manque de rigueur dans la notation ne permet donc pas d'accorder une certaine fiabilité aux résultats chiffrés. Si l'absence de rigueur et de fiabilité semble pouvoir justifier le problème, elle nous paraît insuffisante car ne permettant pas de l'aborder convenablement.

En ce qui concerne la cause n°2 relative au défaut d'entretien d'évaluation, nous pouvons dire que l'évaluation du rendement du salarié est en effet un moment

privilegié et riche en échanges entre le superviseur et le supervisé. A cette occasion, les parties échangent entre autres sur le niveau d'atteinte des objectifs de travail et les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la performance du salarié. Si la communication est alors un moyen qui permet aux agents de se sentir valorisés dans leur travail, nous avons estimé que cette cause semble mieux justifier le problème.

Dés lors, l'hypothèse n° 2 peut être libellée comme suit : « le désintérêt du personnel à la notation est dû au défaut d'entretien d'évaluation » (**hypothèse spécifique n°2**).

✓ Causes et hypothèses liées au défaut d'actualisation des fiches de postes
(problème spécifique n°3)

Trois causes possibles ont été identifiées comme pouvant expliquer le problème spécifique n°3 :

- la non maîtrise des emplois ;
- la faible décentralisation des objectifs de travail ;
- l'inexistence de base de données.

La fiche de poste est un outil important de gestion des ressources humaines. Elle joue un rôle essentiel dans le processus de l'évaluation des performances des salariés. Cette fiche aide le superviseur à avoir une idée claire des objectifs et des responsabilités assignés à l'agent. Cependant, elle n'est pas mise à jour à LPB. Trois causes sont supposées être à l'origine de cette situation.

Si la non maîtrise des emplois peut être susceptible de déclencher cette situation, il faut noter qu'il existe un répertoire des emplois à LPB permettant d'avoir des informations sur les types d'emploi dans l'organisation ; ce qui nous amène à l'éliminer car n'étant pas assez pertinente.

En ce qui concerne la deuxième cause liée à la faible décentralisation des objectifs de travail, elle nous paraît peu convaincante car tant que les objectifs de travail ne sont pas décomposés en sous-objectifs aux collaborateurs, ceux-ci auront tendance à se démotiver et donc à moins s'impliquer au travail. Ainsi, nous estimons

qu'elle est insuffisante et nous l'avons écarté pour opter pour la troisième cause relative à l'inexistence de base de données assurant la gestion des emplois et des fiches de postes.

En effet, nous estimons que cette dernière cause est la plus plausible car la mise en place d'un tel dispositif contribuerait à assurer l'actualisation des fiches de postes c'est pourquoi l'hypothèse suivante est formulée : « l'inexistence de base de données est à l'origine du défaut d'actualisation des fiches de postes » (**hypothèse spécifique n°3**).

La présentation des objectifs de l'étude ainsi faite, nous procéderons à l'élaboration du tableau de bord avant d'aborder les contributions antérieures sur le sujet.

Tableau V : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Problème général Inexistence d'un système d'appréciation des performances du personnel à LPB.	Objectif général Etudier les conditions de mise en place d'un système d'appréciation des performances du personnel à la Poste du Bénin.	Cause générale -	Hypothèse générale -
Niveaux spécifiques	Problème spécifique 1 Non objectivité dans la pratique de notation	Objectif spécifique 1 Suggérer la définition des critères pertinents.	Cause spécifique 1 Manque d'indicateurs de mesure.	Hypothèse spécifique 1 L'manque d'indicateurs de mesure explique la non objectivité dans la pratique de notation.
	Problème spécifique 2 Désintérêt du personnel à la notation	Objectif spécifique 2 Proposer un entretien d'évaluation au personnel.	Cause spécifique 2 Défaut d'entretien d'évaluation.	Hypothèse spécifique 2 Le désintérêt du personnel à la notation est dû au défaut d'entretien d'évaluation.
	Problème spécifique 3 Défaut d'actualisation des fiches de postes	Objectif spécifique 3 Proposer la mise en place d'un système de gestion des fiches de postes.	Cause spécifique 3 Absence d'une base de données.	Hypothèse spécifique 3 L'inexistence de base de données est à l'origine du défaut d'actualisation des fiches de postes.

Source : Données des recherches, février 2012

II) La revue de littérature

L'ensemble des contributions antérieures sur la problématique de l'appréciation des performances trouve leurs fondements dans cette rubrique. Il s'agira donc ici de faire ressortir les divers points de vue émis par les différents auteurs sur ladite problématique. Pour y parvenir, nous essayons de faire le point sur le groupe de mots "appréciation des performances" de façon générale compte tenu de son caractère polysémique (A) et aborder les opinions des auteurs par rapport aux problèmes spécifiques (B).

A. Les généralités

L'appréciation se définit selon le dictionnaire multimédia petit Larousse 2009 de trois manières. D'abord, elle renvoie à l'action d'apprécier, ensuite, elle s'identifie à une évaluation et enfin elle constitue un jugement porté sur quelqu'un ou quelque chose. L'évaluation quant à elle est définie comme l'action d'évaluer, la quantité évaluée et comme une mesure qui accompagnée de critère permet de déterminer la valeur de quelque chose.

Luc Boyer (2006) pour sa part, ne fait pas une très grande différence entre les termes "appréciation" et "évaluation" quand il déclare « ...l'appréciation des salariés (dite aussi évaluation des performances) fait l'objet d'une attention plus générale... ». Eléonore Marbot et al. (2007) quant à eux ne font pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », mais notent l'ambiguïté qui existe encore entre ces termes lors qu'ils disent : « les termes "appréciation" ou "évaluation" seront employés de façon indifférenciée...bien qu'un certain nombre de chercheurs, par exemple Galambaud, explique que ces deux notions renvoient à des paradigmes d'actions et de pensées fort différents».

Au regard de ces définitions, nous pouvons dire que ces deux notions peuvent être employées l'une pour l'autre.

En ce qui concerne la performance, elle se définit comme le résultat (qui peut être : obtenu par un athlète, par un cheval de course ; une réussite remarquable ; obtenu dans l'exécution d'une tâche) ; ou encore le chiffre qui mesure ce résultat. Au pluriel, la notion de performance désigne des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel, d'une machine, d'un véhicule etc. ; ses potentialités. En ce qui concerne le rendement, il est défini comme la production évaluée par rapport à une norme, à une unité de mesure. En management des ressources humaines, les notions de rendement et de performance s'équivalent.

En somme, dans le cadre de notre étude, les expressions "appréciation-évaluation" sont interchangeables et il en est de même pour l'expression "performance-rendement". Etant donné que de nombreux auteurs se sont intéressés à la question, nous ferons plus référence à la définition qui semble mieux permettre d'appréhender la question. Ainsi, l'appréciation des performances est un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les résultats obtenus et les comportements manifestés par l'employé pendant une période donnée dans une organisation et à prendre une décision selon que le travail a été bien fait ou non¹.

B. Les contributions doctrinaires relatives aux problèmes spécifiques

De nombreux auteurs se sont prononcés sur les problèmes spécifiques liés à la problématique de l'absence d'appréciation des performances en entreprise.

➤ Exposé des contributions antérieures liées à la non objectivité dans la pratique de notation (problème spécifique n°1)

Selon **Montserrat**, (2004, P.202) « l'évaluation des performances est un point de contrôle périodique qui permet de revoir les objectifs ciblés, notamment la qualité des prestations, les délais de réalisation et les coûts ». Cette conception de l'appréciation met en exergue son objet qui est l'objectif fixé au salarié.

¹ Cette définition est tirée du cours d'évaluation des ressources humaines dans les organisations (2010-2011).

Toutefois, ce même auteur affirme qu'en : « tout état de cause et quelque soit l'environnement, l'évaluation des performances est l'une des tâches les plus difficiles de la gestion des ressources humaines car il n'y a de compétence et de performance qu'en acte et la difficulté apparaît quand il s'agit d'évaluer les résultats et le degré de satisfaction par rapport à un objectif déterminé ».

Il est alors évident que l'appréciation des performances est un exercice délicat pour lequel est nécessaire de déterminer des repères. C'est en ce sens que **Guillot-Soulez** (2008, P.67) affirme «qu'une fois les objectifs de l'évaluation précisés, se pose le problème de définition des critères d'appréciation dans la mesure où des critères tant quantitatifs que qualitatifs sont nécessaires pour mener à bien l'évaluation ». Quel est alors le contenu d'un critère ?

Le cours sur l'évaluation des ressources humaines (2011, P.26) précise que les critères constituent le guide sur lequel s'appuie l'évaluateur pour faire l'appréciation des ressources humaines. Il peut alors opérer des choix entre les critères de productivité ou critères mesurables et les critères non mesurables ou observables comme les comportements développés dans le cadre d'une activité.

Il est alors établi qu'il ne suffit pas d'avoir des critères pour se convaincre de l'objectivité d'une évaluation. Il faut en outre que ces critères soient pertinents et discriminants. Pour cela, ils doivent être:

- précis : le critère est spécifique et défini de façon claire ;
- en nombre limité : les critères doivent être restreints pour éviter le chevauchement entre plusieurs critères ;
- mesurables : se prêter à la mesure ;
- pondérés : certains critères jugés essentiels doivent avoir un poids par rapport à d'autres.

C'est dans ce même ordre d'idée que **Saint-Onge et Haines** (2007, P.21) estiment que : « tout bon programme de mesure exige d'identifier des indicateurs qui

mesurent bien (validité) les choses bonnes (pertinence). Si les mesures de performance organisationnelle ne se rapportent pas aux bonnes choses (non-pertinence), les mesures de performance individuelle qui en découlent risquent d'inciter les employés à adopter des comportements dysfonctionnels qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs et valeurs de gestion ».

Il est alors certain que lorsque les parties s'entendent sur les critères et indicateurs, l'évaluation devrait susciter l'intérêt si elle se passe à travers un bon entretien.

➤ Exposé des contributions antérieures liées au désintérêt du personnel à la notation (problème spécifique n°2)

La notation est la pratique d'évaluation la plus répandue et utilisée dans la fonction publique. Elle se limite à l'attribution de notes en vue de permettre l'avancement des agents. Une telle pratique entraîne un manque d'intérêt car dépourvue de moments d'échanges. C'est pourquoi il est important de favoriser une communication franche entre les parties concernées à travers l'entretien d'évaluation.

Pour **Ardoino et Berger** (1986), l'entretien d'évaluation est un échange, le plus souvent annuel, généralement entre deux personnes en relation hiérarchique.

Selon **Matmati** (2002), l'entretien annuel d'évaluation constitue, pour les entreprises, l'un des outils de gestion pour apprécier les efforts ou les actions réussies des salariés.

Peretti (2005), quant à lui estime qu'aujourd'hui, l'existence d'un système d'entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toute organisation².

Autrement dit, l'entretien d'évaluation permet de faire le point sur les compétences du collaborateur, d'identifier les difficultés rencontrées au cours de la période de référence et d'évaluer ses progrès et ses potentialités. Ce faisant il est

² Cité par ADAOU C. dans son mémoire du cycle II ENAM (2009, p.49) « La fiche de poste comme outil de gestion efficace des ressources humaines : cas de la Direction des ressources Humaines du MESFTP »

important de recourir au guide d'entretien d'évaluation qui est un outil qui permet sa bonne préparation et sa bonne conduite.

Dans le cours sur l'évaluation des ressources humaines en organisation (2011), l'appréciation du personnel contribue à déterminer le potentiel des agents. En effet, l'évaluation du potentiel consiste donc à favoriser le développement personnel de chaque employé pour qu'il atteigne une performance élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de sa préparation professionnelle, de son expérience et de ses aspirations de carrière.

L'évaluation du potentiel vise de ce point de vue divers objectifs à savoir :

- motiver les employés puisque l'employeur les forme pour leur offrir de meilleures possibilités de carrière ;
 - justifier les promotions, des mutations et des augmentations de salaire ;
 - stimuler le développement organisationnel en orientant les employés qui ont un haut potentiel vers les postes les plus élevés pour leur donner plus de chance et de compétence à assumer des responsabilités dans le futur.
- Exposé des contributions antérieures liées au défaut d'actualisation des fiches de postes (problème spécifique n°3)

Selon **Shimon L. Dolan et al** ;(2002), le rendement d'un employé doit pour être efficace et refléter les aspects les plus importants du poste. Ce n'est qu'après avoir procédé à un examen minutieux des aptitudes et des connaissances requises par un poste que l'organisation pourrait instaurer les développements des compétences appropriées³.

Latham, en abordant la question de l'évaluation du rendement, pense qu'elle ne peut être réalisée sans tenir compte de la stratégie organisationnelle et des fiches de postes. C'est la raison pour laquelle il suggère que les évaluations du rendement soient

³ Idem op.cit p.49

basées sur la description des postes afin d'identifier les comportements qui assureraient le meilleur rendement⁴.

Il n'est alors point besoin de démontrer l'importance des fiches de postes dans le processus d'appréciation des performances. Cependant, compte tenu des facteurs de contingences qui influencent l'organisation, le contenu des postes évolue. C'est pour cette raison que les fiches de poste doivent être actualisées.

Dans le cours sur les techniques de gestion du rendement (2010, diapo 47), il est indispensable pour l'organisation d'adapter la description de poste chaque fois que le contenu de l'emploi en entier ou en partie change. Ainsi, compte tenu du rôle important que joue cet outil de gestion, les fiches de poste devraient-elles être revues et au besoin, adaptées au moins tous les deux ans.

La revue de littérature ainsi présentée, nous aborderons la méthodologie utilisée pour traiter notre sujet.

Paragraphe 2 : La méthodologie de recherche

Cette partie de notre étude nous permettra d'asseoir notre recherche sur une approche empirique(I) et une approche théorique (II) dans le souci d'identifier les outils d'analyse des données.

I) L'approche empirique

Elle est déterminée par les observations que nous avons faites durant notre stage à la Poste du Bénin. Ainsi, elle nous permettra d'aborder l'objectif de la collecte des données (A) ainsi que les procédés utilisés pour recueillir ces informations(B).

⁴ Idem op.cit p.49

A. L'objectif de la collecte des données

L'objectif de la collecte des données est de nous aider à recueillir des informations pouvant nous permettre de vérifier les hypothèses de recherches formulées. Ce faisant, il nous aidera à savoir si :

- l'absence d'indicateurs explique la non objectivité dans la pratique de notation ;
- le désintérêt du personnel à la notation est dû au défaut d'entretien d'évaluation ;
- l'inexistence de base de données permettant d'assurer la gestion des emplois et des fiches de postes est à la base du défaut d'actualisation des fiches de description de postes.

B. Les procédés de collecte des données

Dans le cadre de notre recherche-diagnostic et compte tenu des moyens dont nous disposons, nous avons choisi comme méthodes de collecte de données l'enquête par questionnaire, l'observation et l'entretien.

Enquête par questionnaire

Elle consiste en une collecte discrète se réalisant de façon ponctuelle et ne nécessitant pas la mise en place d'un dispositif permanent. Ainsi, dans le cadre de notre enquête, nous avons eu recours à un questionnaire que nous avons soumis à l'ensemble de la population cible.

A côté de ce moyen de collecte, il y a eu l'observation.

L'observation

Elle nous a amené à regarder, sentir et transcrire les réalités de notre lieu de stage en vue de la collecte des données pertinentes.

L'entretien

C'est une entrevue organisée dans le but de réunir des informations dans le cadre de notre étude. Ainsi, nous nous sommes rapprochés de quelques responsables de la structure notamment les cadres avec qui nous avons échangé sur les problèmes de la structure en optant pour l'entretien non directif.

Echantillonnage

La technique d'échantillonnage adoptée est celle de l'échantillon typique encore appelé échantillon par choix raisonné.

Cette technique consiste à opérer un choix de façon raisonnée et suivant des critères.

Dans le cadre de notre étude et compte tenu du sujet traité qui porte sur l'appréciation des performances en entreprise, deux grands groupes d'agents sont identifiés :

- Les superviseurs

Ils regroupent tous les agents ayant au moins un collaborateur sous leur autorité. Il s'agit des directeurs, les chefs services, les chefs divisions.

- Les supervisés ou collaborateurs

Ce sont les agents exécutant des activités qui sont suivies par leurs supérieurs hiérarchiques.

La taille de l'échantillon est justifiée par le postulat selon lequel la sélection des individus dans le cadre d'une enquête peut se définir à partir d'une proportion donnée correspondant au moins à (30) trente unités de la population mère. Ceci nous a permis d'interroger 30% de la population-mère. Ces 30% sont appliqués à chaque catégorie ce qui nous permet d'avoir un total de 149 agents répartis comme suit :

- Cadres : 30 ;

- Agents de maîtrise : 36 ;
- Agents d'exécution : 83.

Recherche documentaire

Dans le cadre de notre recherche, une enquête documentaire a été aussi menée. Ainsi, divers documents ont été exploités. Ils concernent entre autre des ouvrages généraux de gestion des ressources humaines et des ouvrages spécifiques traitant de l'appréciation des performances en entreprise. Les modules sur l'évaluation des performances et sur la gestion du rendement reçus durant notre formation dans la filière de gestion des ressources humaines ont été aussi consultés. Cette recherche documentaire nous a donc permis d'aller à la Bibliothèque Patrick VIEYRA de L'ENAM et de nous référer à nos cours.

II) L'approche théorique

Elle s'intéressera à la spécification des données (A) et au seuil de décision (B).

A. La spécification des données

La collecte des données vise à nous fournir des éléments devant nous aider à vérifier les trois (3) hypothèses spécifiques émises dans le cadre de notre étude.

Ainsi le questionnaire administré a été au préalable soumis à un test auprès d'un groupe restreint d'agents en vue de s'assurer qu'il comporte des questions simples et cohérentes. Ledit questionnaire comporte des questions essentielles qui nous ont servi de vérifier les hypothèses. (Confère annexe III)

Ne pouvant pas à lui seul permettre de recueillir des informations pour la vérification des hypothèses, nous avons à côté du questionnaire élaboré un guide d'entretien. Ce guide a été adressé principalement aux personnes ressources de l'organisation telles que les chefs services, le conseiller technique du DG et le Directeur Général Adjoint.

B. Le seuil de décision

Il constitue le niveau à partir duquel nous pourrions dire qu'une hypothèse est confirmée ou non. Le seuil de décision dans le cadre de notre étude est d'au moins 50%. Ainsi, toutes les causes ayant reçu des avis atteignant une proportion qui correspond au moins à la moitié du nombre total des réponses aux questions permettront de dire que notre hypothèse est vérifiée. Ce seuil est retenu en raison de la nature du sujet abordé et de la capacité des acteurs concernés à renseigner les différents outils de collecte des données.

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

Cette partie sera consacrée dans un premier temps, à la réalisation de l'enquête ainsi qu'à la vérification des hypothèses (paragraphe I) ce qui nous conduira dans un second temps, à faire des propositions de solutions et envisager les dispositions pouvant garantir leur efficacité (paragraphe2).

Paragraphe I : De l'enquête à la vérification des hypothèses

Il sera question de présenter dans un premier temps, la manière dont les investigations ont été réalisées (I) et dans un second temps, les analyses réalisées dans le but de vérifier les hypothèses émises (II).

I) La réalisation des investigations

Nos investigations dans le cadre de notre mémoire ont duré toute la période de notre mise en stage. Ainsi, la distribution du questionnaire et la réalisation de l'entretien s'est faite de façon précise (A) mais a tout de même confronté le chercheur à certaines difficultés (B).

A. La conduite de l'enquête

La réalisation de l'enquête dans le cadre de la vérification des hypothèses émises a duré du 6 au 11 février 2011 à LPB.

A cet effet, nous avons eu recours à différents outils de collecte de donnée notamment le questionnaire et le guide d'entretien. Ces différents outils sont adressés aux agents de LPB.

Dans le souci de collecter des informations précises et fiables; nous avons veillé à ce que les questions tiennent compte des informations recherchées. Ceci nous a amené à élaborer des questions fermées, semi- ouvertes et des questions ouvertes. Tout ceci compte tenu de la nature du sujet abordé et des différentes catégories d'agents concernés.

Ainsi, en ce qui concerne les questionnaires, nous les avons distribués aux agents en prenant le soin de leur accorder le temps de le renseigner compte tenu des multiples charges qu'ils ont dans l'organisation.

Pour ce qui est du guide d'entretien, nous avons eu l'occasion d'échanger avec les personnes concernées ceci après avoir convenu d'un rendez-vous avec ces derniers.

B. Les limites de l'enquête

La réalisation de l'enquête dans le cadre de notre étude ne s'est pas faite sans heurts.

En effet, nous avons été confronté à la réticence de certains agents à nous fournir les informations dans le cadre de notre recherche. Aussi, la lenteur avec laquelle les questionnaires ont été renseignés et l'insuffisance du temps imparti pour la recherche ne sont-elles pas non négligeables. Ces éléments ont quelque peu affecté la portée des résultats de l'enquête et expliquent les limites des données. Elles ont trait à

la stratégie de collecte utilisée car ne nous ayant pas permis de récupérer la totalité des questionnaires distribués.

D'un autre côté, l'analyse des données du questionnaire a été faite sur la base des valeurs relatives que sont les pourcentages. Ces dernières constituent des estimations scientifiques avec également une dose de relativité propre à la démarche scientifique. Tout ceci permet d'envisager une marge d'erreur.

Toutefois, ces limites n'ôtent en rien l'intérêt de cette étude car n'affectant pas la qualité des résultats de nos recherches.

II) La présentation et l'analyse des données

Elles consistent à présenter (A) et à confronter les informations recueillies après enquêtes aux hypothèses pour voir si elles sont confirmées ou infirmées (B).

A. La présentation des données

La présentation des données sera faite d'abord de façon générale et ensuite en fonction de chaque problème spécifique.

☞ Niveau général

Pour réaliser notre enquête, nous avons organisé les différents groupes d'agents en deux (2) catégories à savoir :

- les superviseurs ;
- les supervisés.

Pour les deux catégories, nous avons prévu la totalité des questionnaires élaborés (149 questionnaires) que nous avons distribués. Cependant, lors de la

récupération des questionnaires, 140 ont été recouverts soit un taux de 94% contre 6% non récupérés.

En ce qui concerne le guide d'entretien, nous avons prévu échanger avec vingt-cinq (25) superviseurs mais au final, vingt personnes (20) ont subi l'entretien soit un taux de 80% contre 20% non réalisés.

Le tableau (VI) ci-dessous donne une vue détaillée sur l'enquête réalisée.

Tableau VI : Taux de réalisation et de recouvrement des enquêtes et de réalisation des entretiens

Outils d'enquête Catégories	Nombre de questionnaires				Nombre d'entretiens			
	distribués		recouverts		prévus		réalisés	
	Fréquence absolue	Fréquence relative %	Fréquence absolue	Fréquence relative %	Fréquences absolues	Fréquences relatives %	Fréquence absolues	Fréquences relatives %
Superviseurs	66	44	60	43	25	100	20	80
Supervisés	83	56	80	57	-	-	-	-
Totaux	149	100	140	100	25	100	20	80

Source : Données des recherches ; février 2012

☞ Point sur les problèmes spécifiques

A la question de savoir les raisons qui justifient la non objectivité dans la pratique de notation, nous avons constaté à travers les questionnaires que :

- 32% des personnes interrogées pensent que c'est la non clarification des critères ;
- 17% ont identifié comme cause du problème le manque de référentiel des critères ;
- 51% ont indexé l'absence d'indicateurs de mesure.

En ce qui concerne l'entretien effectué,

- 25% des personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenu ont estimé que la non clarification des critères est à la base du problème ;
- 25% ont plutôt pensé à l'absence de référentiel des critères ;
- 50% considèrent que c'est plutôt l'absence d'indicateurs.

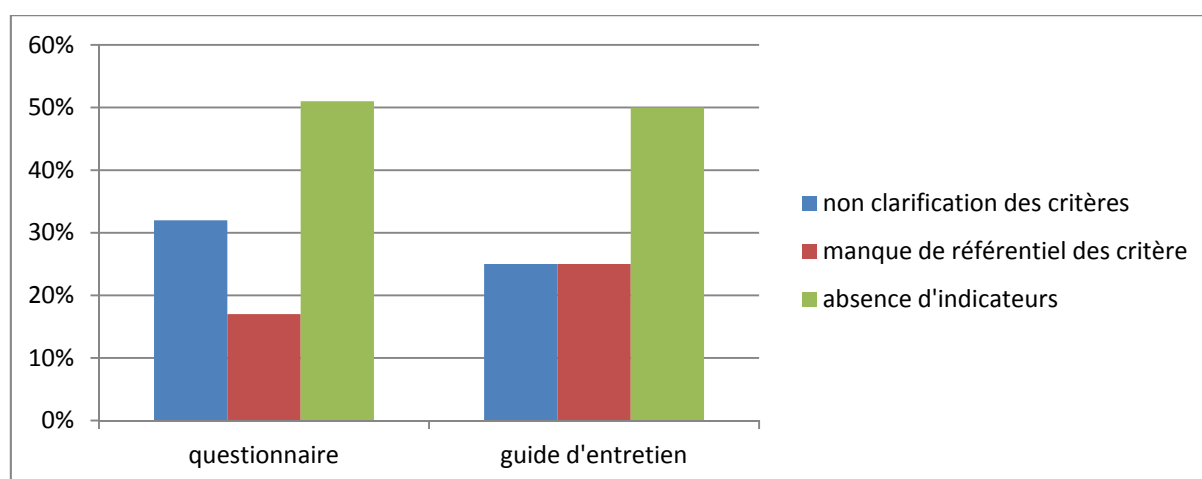
Le tableau (VII) et le graphique (IV) donnent une idée claire du poids de chaque opinion.

Tableau VII : Avis des enquêtés par rapport au problème spécifique n°I

la non objectivité dans la pratique de notation					
questionnaires				entretiens	
N°	causes	Fréquence absolue	Fréquence relative	Fréquences absolues	Fréquences relatives
1	La non clarification des critères	45	32%	5	25%
2	Le manque de référentiel des critères	24	17%	5	25%
3	L'manque d'indicateurs de mesure	71	51%	10	50%
Totaux		140	100%	20	100%

Source : Données des recherches ; février 2012

Graphique IV: Avis des enquêtés sur le problème spécifique n°I



Source : Données des recherches ; février 2012

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif au désintérêt du personnel à la notation :

- 49% des personnes soumises au questionnaire ont évoqué l'absence de rigueur et de fiabilité comme étant le nœud du problème. cependant ;
- 51% estiment que c'est plutôt le défaut d'entretien d'évaluation.

Pour ce qui est de l'entrevue réalisée,

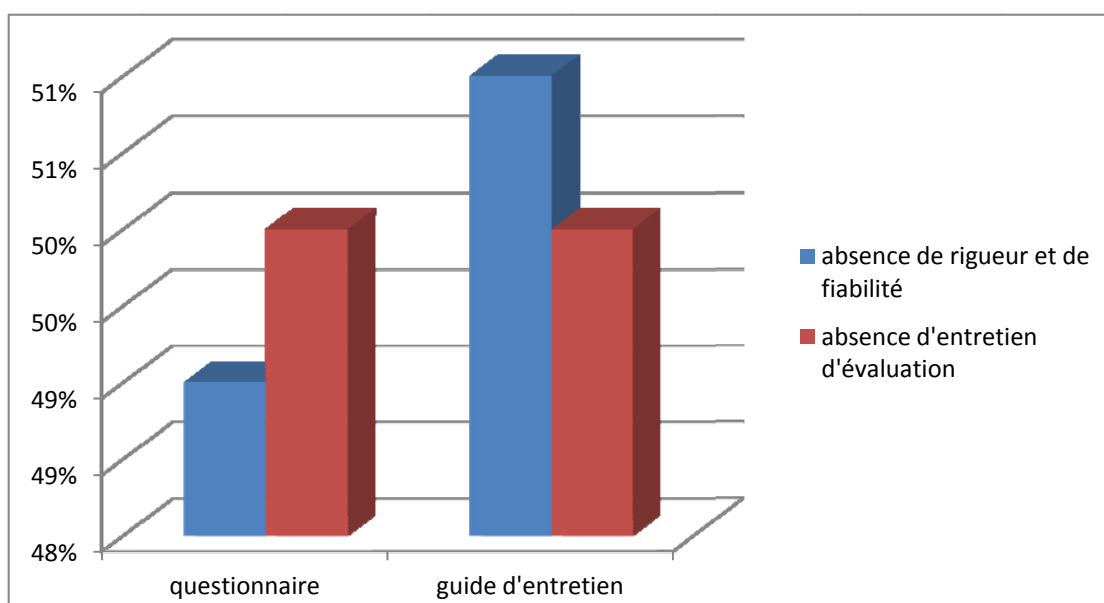
- 50% ont considéré que c'est l'absence de rigueur et de fiabilité alors que ;
- Les autres 50% penchent pour le défaut d'entretien d'évaluation.

La lecture du tableau (VII) et du graphique (V) nous permettent de mieux comprendre le niveau d'importance de chaque cause.

Tableau VIII : Avis des enquêtés sur le problème spécifique n2

Désintérêt du personnel à la notation					
Questionnaires				entretiens	
N°	causes	Fréquence absolue	Fréquence relative	Fréquences absolues	Fréquences relatives
1	Manque de rigueur et de fiabilité	69	49%	10	50%
2	Le défaut d'entretien d'évaluation	71	51%	10	50%
Totaux		140	100%	20	100%

Source : Données des recherches ; février 2012

Graphique v : Avis des enquêtés sur le problème spécifique n°2

Source : Données des recherches ; février 2012

En ce qui est du problème spécifique n°3 relatif au défaut d'actualisation des fiches de postes :

- 8% des personnes soumises au questionnaire affirment que c'est la non maîtrise des emplois qui en est à l'origine ;
- 39% estiment que c'est la faible décentralisation des objectifs de travail qui explique le problème ;
- 53% pensent plutôt à l'inexistence de base de données comme justifiant le problème.

Pour les personnes qui nous ont accordé l'entretien ;

- 15% prétendent que la non maîtrise des emplois est la cause du problème ;
- 30% trouvent que c'est la faible décentralisation des objectifs de travail qui est à la base du problème ;
- Les 55% pensent plutôt à l'inexistence de base de données comme justifiant le problème.

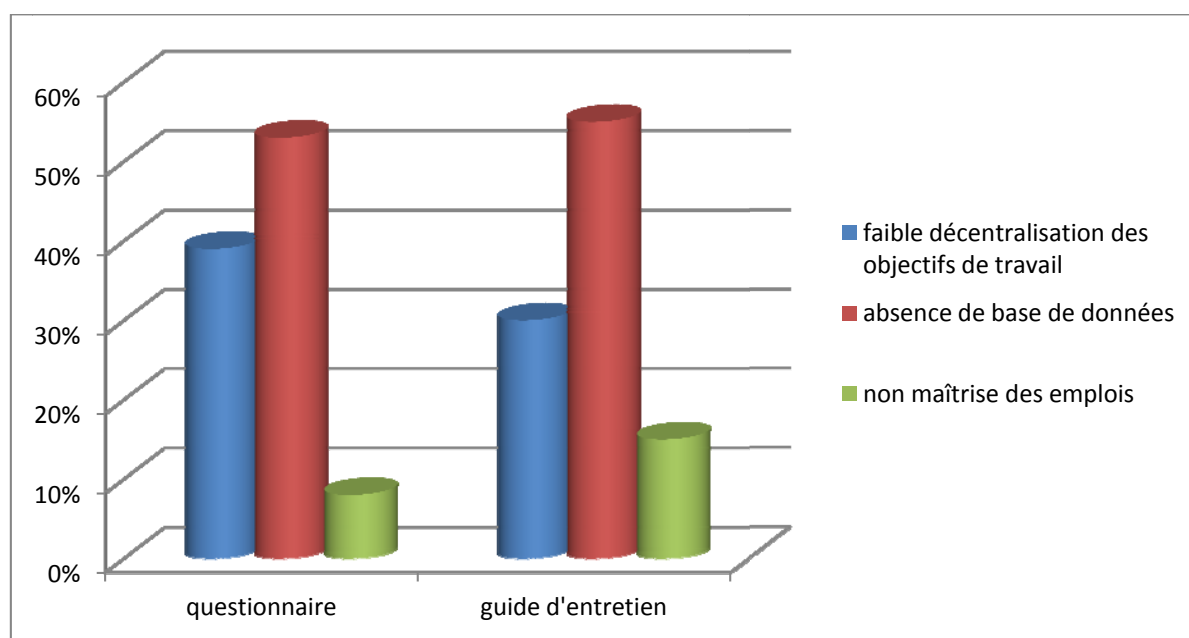
Le tableau IX ainsi que le graphique (VI) illustrent bien les niveaux de points de vue.

Tableau IX : Avis des enquêtés sur le problème spécifique n°3

Défaut d'actualisation des fiches de postes					
Questionnaires				entretiens	
N°	causes	Fréquence absolue	Fréquence relative	Fréquences absolues	Fréquences relatives
1	Non maîtrise des emplois	11	8%	3	15%
2	Faible décentralisation des objectifs de travail	55	39%	6	30%
3	Inexistence de base de données	74	53%	11	55%
Totaux		140	100%	20	100%

Source : Données des recherches ; février 2012

Graphique VI: Avis des enquêtés sur le problème spécifique n°3



Source : Données des recherches ; février 2012

B. la vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A ce niveau, nous essayerons de voir si les hypothèses sont confirmées ou infirmées afin de poser le diagnostic.

- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour la vérification de cette hypothèse, le seuil de décision fixé au départ est de retenir toute cause qui aurait obtenu au moins 50% de degré d'adhésion.

L'analyse des données issues de nos investigations montre que l'absence d'indicateurs de mesure est la cause qui justifie le problème car ayant obtenu au moins 50% des avis. Au regard des données, nous pouvons dire que notre hypothèse est vérifiée totalement.

- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

En vue de connaître la véritable cause du désintérêt du personnel à la notation, nous avons appliqué le même principe que celui précédent qui consiste à retenir les causes ayant obtenu au moins 50% des pourcentages.

Sur la base de nos observations, nous avons supposé que « le désintérêt du personnel à la notation est dû au défaut d'entretien d'évaluation ».

Cependant, au regard des données quantitatives issues du problème spécifique n°2, il se trouve que l'entretien d'évaluation n'est pas la seule cause. A côté de cette dernière, il y a l'absence de rigueur et de fiabilité qui se dégage de cette pratique.

De tout ce qui précède, il se trouve que notre hypothèse est partiellement vérifiée.

- Degré de vérification de l'hypothèse n°3

L'hypothèse que nous avons retenue pour le problème spécifique n°3 est que « l'inexistence de base de données est à l'origine du défaut d'actualisation des fiches de postes ». Après analyse des données, nous avons constaté que plus de la moitié des

personnes interrogées ont estimé que l'inexistence de base de données justifie réellement le problème spécifique n°3.

Ainsi, au regard de notre seuil de décision, nous pouvons conclure que l'hypothèse n°3 est vérifiée.

La vérification des hypothèses étant faite, il est important d'établir le diagnostic des problèmes en vue d'une meilleure résolution. Ceci se fera à travers le tableau d'établissement de diagnostic.

Tableau X : Etablissement du diagnostic

Libellé des problèmes	Causes réelles
Problème spécifique n°1 La non objectivité dans la pratique de notation	Manque d'indicateurs de mesure
Problème spécifique n°2 Désintérêt du personnel à la notation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Défaut d'entretien d'évaluation ▪ manque de rigueur et de fiabilité
Problème spécifique n°3 Défaut d'actualisation des fiches de postes	Inexistence de base de données

Source : Résultat des enquêtes ; février 2012

A la lecture de ce tableau, nous pouvons dire que :

- ✓ la non objectivité dans la pratique de notation est due au manque d'indicateurs de mesure ;
- ✓ le défaut d'entretien d'évaluation et le manque de rigueur ainsi que de fiabilité expliquent le désintérêt du personnel à la notation ;
- ✓ l'inexistence de base de données permettant d'assurer la gestion des emplois et des fiches de postes est à la base du défaut d'actualisation des fiches de description de postes.

Une fois le diagnostic posé, il est important de suggérer les voies et moyens pour éliminer ces causes.

Paragraphe 2 : Les propositions de solutions et leurs conditions de en œuvre

A travers ce paragraphe, nous proposerons des solutions qui permettront d'agir sur les causes identifiées afin de résoudre les différents problèmes (I). Ensuite, nous formulerons des recommandations à l'endroit des acteurs concernés afin qu'ils puissent avoir un canevas pouvant les aider à renforcer les atouts de LPB (II).

I) La présentation des solutions

Ce paragraphe présentera des approches de solutions liées aux problèmes spécifiques (A) et proposera des axes d'ouverture (B).

A. les propositions liées aux problèmes spécifiques

Elles concernent les :

☞ Suggestions par rapport à la non objectivité dans la pratique de notation

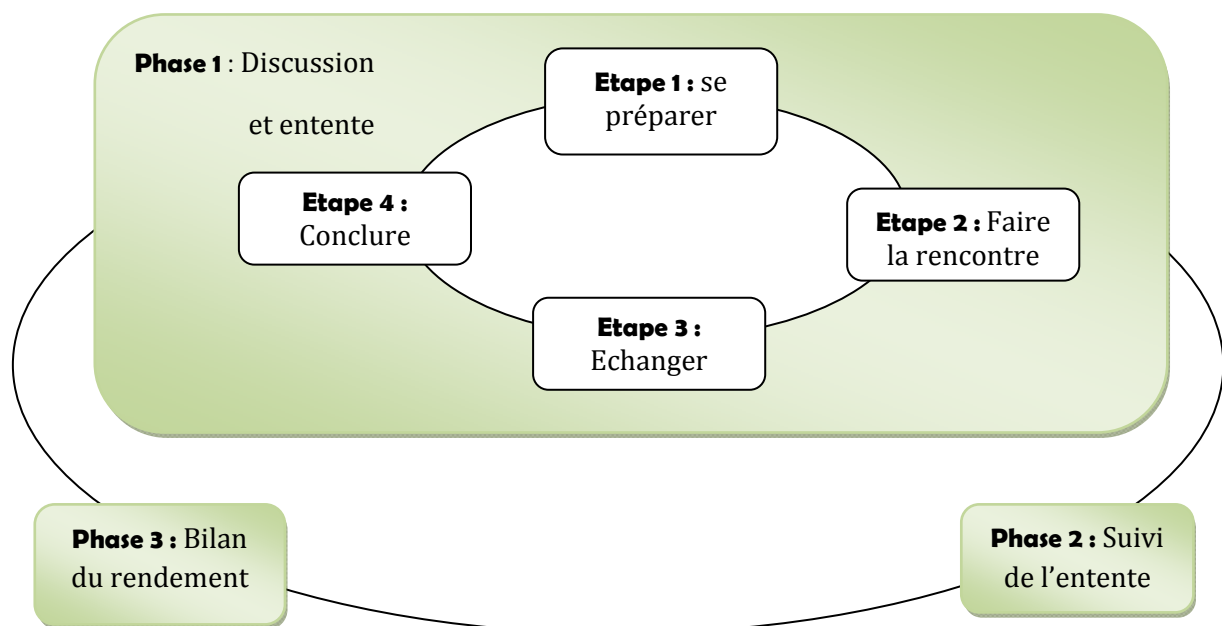
La détermination des critères pertinents par l'organisation est la solution appropriée à ce problème. Cependant, bon nombre de spécialistes de gestions des ressources humaines reconnaissent les difficultés rencontrées pour y parvenir. S'il est évident qu'en évaluation ce n'est pas le couperet qui compte mais plutôt le contenu des échanges menés par les parties, alors la détermination des critères pertinents doit être aussi un moment d'échanges.

En effet, il devrait être offert aux employés en collaboration avec leur supérieur hiérarchique immédiat la possibilité d'identifier les critères de performances adaptés à leurs niveaux de compétence et pouvant servir de repère lors de l'évaluation en tenant compte du référentiel des critères. Ainsi, les niveaux de réalisation des objectifs seraient définis en accord avec le salarié et compte tenu de ses capacités.

☞ Suggestions liées au désintérêt du personnel à la notation

L'appréciation occupe une place de choix dans les organisations modernes en quête de succès. Dans cette quête, l'utilité de l'entretien d'évaluation s'avère incontournable car il constitue une occasion pour le superviseur de motiver ses collaborateurs. Sa mise en place constituerait pour l'organisation une décision stratégique pouvant donner un nouveau souffle au management qui y est appliqué jusqu'à nos jours.

En effet, si pour nous, l'entretien d'évaluation constitue la solution idoine, il est une opération qui se réalise en trois phases présenté par le schéma ci-après.



Source : Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information. Sur le site www.Technocompetences.qc.ca

- **Première phase** : La rencontre individuelle

Le processus commence avec une rencontre individuelle entre le supérieur hiérarchique immédiat et l'employé afin de permettre aux deux parties de convenir des objectifs pour la prochaine période et du soutien souhaité pour atteindre les résultats escomptés. Aussi explorent-ils les objectifs pour l'année à venir, les besoins en

formation, les aspirations professionnelles et les objectifs de carrières. Cette phase se réalise en quatre étapes :

Etape 1 : la préparation

La préparation à la rencontre se fait par les deux parties concernées. Une fiche de préparation est remise à l'employé avant la rencontre. Cet outil l'aide à mettre par écrit ses idées et l'incite à préparer à son niveau la rencontre.

Pour l'employeur, elle consiste à déterminer le lieu et l'heure appropriés ; à clarifier le but de la rencontre ; discuter avec l'employé des objectifs pouvant être mis en avant ; établir les points importants ayant trait aux objectifs de l'organisation et d'élaborer des notes complémentaires.

Etape 2 : Faire la rencontre

L'entrevue se fait en établissant dès le début un climat de confiance tout en veillant à ne pas être dérangé. Il est important de rappeler le but de la rencontre, de susciter l'intérêt et d'avoir l'avis du collaborateur.

Etape 3 : Echanger

L'échange doit permettre à l'employé de participer et de collaborer activement à la démarche. Pour réussir cette étape, il faut que les parties adoptent une attitude favorable et positive. Ecouter attentivement, poser des questions et vérifier ses perceptions.

Etape 4 : Conclure la rencontre

La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagement écrit de la part des deux acteurs.

- **Deuxième phase** : Le suivi de l'entente

La deuxième phase du processus consiste à faire un suivi de la réalisation des objectifs fixés au collaborateur à la première phase. Ainsi, l'employé réalise les objectifs

auxquels il s'est engagé et le gestionnaire met en place les mesures de support convenues. Il est conseillé de faire ce suivi trois mois après la première rencontre afin de valider les actions entreprises et d'examiner les besoins de soutien supplémentaires.

Il se fait à travers le respect de ses engagements et le maintien d'une communication permanente afin de mettre en lumière les progrès réalisés et d'apporter des changements si nécessaires.

- **Troisième phase** : Le bilan de l'entente

La dernière phase est le niveau le plus formel qui permet à l'employé et au superviseur de faire le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs fixés lors de la première phase.

Il convient de souligner que l'appréciation ne vise pas la discipline, mais plutôt l'amélioration du niveau de rendement de l'employé. Pour cela, il faudrait que l'évaluateur fasse des critiques spécifiques et des suggestions d'actions précises pour l'amélioration de la situation. Quant au collaborateur, il doit rester calme et développer une écoute attentive. Il est donc préférable pour les parties de développer une approche "évaluer et écouter" plutôt que "évaluer et convaincre". Aussi, est-il important pour les parties de développer un feed-back continu tout au long de l'année, et de procéder à la nomination de l'employé de l'année qui pourra être récompensé.

☞ Suggestions relatives au défaut d'actualisation des fiches de postes

La fiche de poste est un outil de gestion dont l'utilité n'est plus à démontrer. En raison de son importance, les responsables à divers niveaux doivent veiller à sa mise à jour.

La mise en place d'une bonne politique de communication la fixation régulière d'objectifs de travail et le développement de la délégation des responsabilités ne pourront que renforcer l'adaptation du contenu des postes aux réalités de l'organisation.

B. Les axes d'ouverture

L'un des principaux défis de la gestion des ressources humaines est l'internationalisation et l'accentuation de la concurrence. Pour y faire face, il est indispensable de s'adapter. Dans cette optique, il serait profitable à LPB d'envisager la mise en place d'un progiciel permettant d'assurer l'appréciation du personnel. Ceci permettrait à l'organisation d'informatiser le processus d'évaluation et de gagner du temps. Le recours à des progiciels permet aussi de faciliter l'accès à de nombreux indicateurs sur la gestion des performances. Ceci renforcerait un tant soit peu les pratiques en la matière.

Les propositions ainsi faites, il serait intéressant de déterminer les pistes à suivre et pouvant faciliter leur application réelle.

II) Les conditions de mise en œuvre des solutions

L'intérêt des propositions de solutions réside dans leur mise en œuvre. Il serait alors important de présenter les modalités de réalisation des suggestions faites (A) et faire un tableau permettant d'avoir une idée générale des éléments saillants de notre étude (B).

A. Les modalités de réalisation des suggestions

Selon le module sur l'évaluation des ressources humaines en organisation (2010-2011), pour mettre en place un système d'évaluation, il faut identifier les facteurs propres à chaque organisation. Parmi ceux-ci, les concepteurs peuvent entre autres mettre l'accent sur :

✓ les caractéristiques liées au fonctionnement de l'organisation

La mise en place d'un système d'évaluation doit tenir compte de certains éléments comme par exemple la décentralisation des responsabilités et des activités de

gestion des cadres vers les chefs de services. Dans le même sens, une méthode d'évaluation basée sur l'observation quotidienne et qui suppose une supervision étroite n'est pas appropriée lorsque les évalués travaillent en régions et dont l'évaluateur est en poste au siège.

✓ **les caractéristiques liées au climat de travail dans l'organisation**

L'état du climat de travail dans l'organisation doit être aussi pris en compte lorsqu'il s'agit d'introduire un système d'évaluation dans l'organisation.

En effet, lorsque des collègues de services sont choisis comme évaluateurs dans un contexte où les relations entre les collègues sont jugées insatisfaisantes ou lorsque l'accent est mis sur le rôle de « conseil » du supérieur immédiat au moment où la plupart des employés juge négatif et inhumain le comportement de celui-ci, il n'est pas possible d'introduire un système d'évaluation.

✓ **les caractéristiques liées à certains éléments organisationnels à considérer**

Elles concernent :

I) La culture d'entreprise

La culture d'entreprise est l'ensemble des traits distinctifs et des structures qui caractérisent une entreprise et qui orientent ses décisions. La culture d'entreprise est l'un des éléments essentiels qu'il faut analyser avant la mise place d'un système d'évaluation. A cet effet, quelques questions peuvent être posées à savoir:

Les gestionnaires ont-ils l'habitude de travailler avec leurs collaborateurs ? est-ce que le personnel est à l'aise avec les pratiques de contrôle et d'appréciation du rendement ? le personnel est-il habitué à travailler en équipe ? à communiquer entre eux ?

Les réponses à ces questions permettent d'identifier les résistances possibles et le contexte dans lequel le système d'évaluation devra se réaliser.

2) Le modèle d'organisation du travail

Le modèle d'organisation du travail de l'entreprise déterminera jusqu'où les acteurs peuvent aller dans la démarche d'implantation du programme.

Si les caractéristiques de l'organisation du travail sont telles qu'il est impossible d'implanter un système d'appréciation, les efforts seront vains. Il sera donc difficile d'instaurer le système d'appréciation dans une entreprise où les travailleurs n'ont jamais été réunis pour discuter de leurs façons de faire et où ils ne sont pas souvent informés des attentes ou de la vision de l'entreprise. Pour éviter cela, tout le personnel de l'organisation devrait être impliqué dans le processus de changement.

3) Le style de gestion

Il est également un élément à prendre en considération dans l'implantation d'un programme d'appréciation de rendement.

Par exemple, une organisation de type autocratique où le Directeur Général décide seul de tout aura beaucoup de difficultés dans la mise en place d'un programme d'appréciation des performances.

Dans tous les cas, il est conseillé de procéder à une analyse détaillée de la situation avant de se doter de l'outil de gestion qu'est l'évaluation. Les points suivants constituent les préoccupations de base :

- la mission et la vision des gestionnaires de l'entreprise sont-elles clairement définies ?
- les outils informatiques de l'organisation sont-ils pratiques et fonctionnels par rapport aux applications à développer ?
- les ressources internes sont-elles adéquates pour soutenir le processus ?
- les buts et les résultats à atteindre sont-ils clairement définis et mesurables ?
- le profil des compétences requises des évaluateurs est-il précisé ?

Ce préalable fait appel donc à l'implication des différents types d'acteurs comme :

La Direction Générale

L'appréciation du personnel est devenue de nos jours une nécessité pour toute entreprise qui se veut performante. Ainsi, la mise en œuvre d'un réel système d'appréciation passe par une volonté soutenue de la direction générale.

En effet, le sommet stratégique incarne l'institution d'où émane l'initiative de l'implantation d'un système d'appréciation des performances. **L'élaboration des grandes orientations et principes devant dicter les actions en matière d'appréciation des performances** est une étape importante dans l'amélioration des anciennes pratiques de notation de la structure. Ceci ne saurait se faire sans l'implication des syndicats et acteurs influents de la société. Le tout ne suffit pas d'élaborer une politique d'appréciation des performances. Il est important qu'elle soit validée, communiquée à l'ensemble du personnel de la société et mise en œuvre. Si cet outil est l'un des plus importants en matière d'appréciation des ressources, il n'en est pas moins du **référentiel des critères**. Il doit être un document rédigé en termes claires et simples à comprendre par les agents. Chaque critère qui y sera abordé aura un sens qui permet de ne pas le confondre avec d'autres termes voisins ce qui permettra au superviseur et aux collaborateurs de convenir des critères accompagnés d'indicateurs de mesures qui pourraient mieux répondre aux exigences du poste et sur lesquels portera l'appréciation.

Le personnel d'encadrement

Le personnel d'encadrement assurera le rôle de relais des informations provenant de la Direction Générale. Dans ce processus de mise en œuvre d'un système d'appréciation plus dynamique, **la sensibilisation et la formation du personnel** devrait être assurée à tous les niveaux. Ainsi le personnel d'encadrement à travers les chefs divisions et chefs sections doivent collaborer avec les diverses directions en vue de

maintenir une communication franche. Ceci permettrait une circulation plus aisée de l'information et contribuerait à un peu plus de décentralisation des objectifs de travail. **Le coaching** quant à lui devrait aussi être une pratique permanente pour susciter plus d'engouement du personnel opérationnel dans le travail.

Le personnel opérationnel

L'organisation étant définie comme un système composée de sous-systèmes qui interagissent de façon continue, il est clair que chaque acteur de cet ensemble est aussi important l'un que l'autre. C'est en ce sens que la base opérationnelle devrait **développer une dynamique permettant une plus grande implication dans le travail.** Ceci passerait par la réalisation d'un bon planning pouvant permettre à chacun de suivre aisément le niveau de réalisation des activités et tâches qui lui incombent.

Les efforts de tout un chacun dans le sens d'un management participatif influencera de manière positive la performance de l'organisation en général et de chaque agent en particulier.

B. Tableau de synthèse de l'étude

L'approche heuristique que nous avons adoptée dans notre étude a pour but d'aider LPB à améliorer son système d'appréciation des performances. Ceci nous a permis d'aborder au cours de notre recherche, un certain nombre d'éléments dont nous avons résumé l'essentiel dans le tableau (XI) ci-dessous.

Tableau XI : Synthèse des éléments clés de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostics	solutions
Niveau général		<u>Problème général</u> Inexistence d'un système d'appréciation des performances du personnel à LPB.	<u>Cause générale</u> -	<u>Hypothèse générale</u> -	<u>Diagnostic général</u> -	<u>Solution générale</u> -
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> La non objectivité dans la pratique de notation	<u>Cause spécifique n°1</u> Manque d'indicateurs de mesure	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> L'manque d'indicateurs de mesure explique la non pertinence des critères de notation.	<u>Diagnostic n°1</u> La non pertinence des critères de notation est due au manque d'indicateurs de mesure	<u>Solution n°1</u> Proposition d'une approche basée sur la mise en place d'un référentiel des critères
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Désintérêt du personnel à la notation	<u>Cause spécifique n°2</u> Défaut d'entretien d'évaluation.	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> Le désintérêt du personnel à la notation est dû au défaut d'entretien d'évaluation.	<u>Diagnostic n°2</u> Le défaut d'entretien d'évaluation et le manque de rigueur ainsi que de fiabilité expliquent le désintérêt du personnel à la notation	<u>Solution n°2</u> Proposition d'une approche liée à l'organisation d'entretien annuel d'évaluation
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Défaut d'actualisation des fiches de postes	<u>Cause spécifique n°3</u> Absence d'une base de données.	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> L'inexistence de base de données est à l'origine du défaut d'actualisation des fiches de postes	<u>Diagnostic n°3</u> L'inexistence de base de données permettant d'assurer la gestion des fiches de postes est à la base du défaut d'actualisation des fiches de description de postes	<u>Solution n°3</u> Proposition d'une approche fondée sur la mise en place d'une base de données devant permettre la bonne gestion des fiches de postes

Source : Données des recherches, mars 2012

CONCLUSION GENERALE

Le travail de recherche mené sur La Poste du Bénin nous a permis d'identifier un certain nombre de problèmes organisationnels, ce qui nous a amené à nous appesantir sur une activité essentielle de management des ressources humaines : l'appréciation des performances du personnel.

En mettant en exergue cette activité RH, nous avons tenté de faire ressortir les nombreux enjeux liés à l'implantation d'un système d'appréciation des performances. Ils concernent aussi bien l'entreprise que son personnel.

Pour l'entreprise, l'enjeu est triple :

- un enjeu économique : elle permet d'exercer un contrôle sur sa propre production ainsi que la qualité de celle-ci.
- un enjeu opérationnel : elle permet de juger du niveau d'adéquation entre les ressources humaines et les emplois actuels et futurs ;
- un enjeu managérial : elle permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine des ressources humaines (promotions, mutations, ...).

Mais au-delà de ces trois enjeux de base, l'appréciation permet à l'entreprise proactive de raisonner bien plus au-delà de l'adéquation classique homme-emploi et de rechercher une meilleure utilisation du potentiel total disponible de ses ressources humaines.

Pour le personnel, les enjeux de l'appréciation des performances se déclinent en deux niveaux :

- au niveau de l'encadrement

L'appréciation permet au Cadre de réaliser un diagnostic permanent de son unité et d'améliorer ses relations avec ses collaborateurs.

- au niveau des personnes évaluées

Elle permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait, c'est-à-dire que l'appréciation permet à chacun d'évaluer sa contribution personnelle à la réalisation

des objectifs de son unité, et donc de l'entreprise. Aussi, l'appréciation permet-elle à chaque agent évalué d'identifier ses insuffisances et d'améliorer son efficacité au travail, son autonomie, sa performance, de mieux connaître son supérieur hiérarchique et les opportunités qui lui sont offertes par l'entreprise.

Conscients désormais de ces enjeux, les spécialistes de la gestion des ressources humaines de LPB doivent mettre en œuvre les moyens nécessaires pour corriger les problèmes liés à cette activité de gestion des ressources humaines. C'est pour participer à l'amélioration des pratiques d'appréciation des performances que nous avons, à l'issue de notre étude, fait des propositions de solutions et des recommandations à l'endroit du personnel.

Ainsi, en termes de solutions, nous avons proposé de façon concrète que :

- ☞ l'identification et la sélection des critères pertinents soient faites par le supérieur hiérarchique et son collaborateur à partir d'un référentiel des critères ;
- ☞ l'entretien d'appréciation des performances soit organisé à l'intention des agents ainsi que la nomination de l'employé de l'année ;
- ☞ les dirigeants mettent en place une bonne politique de communication ;
- ☞ les superviseurs fixent de façon périodique des objectifs à leurs collaborateurs.

Pour faciliter la mise en œuvre de ces solutions, des recommandations ont été faites. Elles concernent les sensibilisations et formations sur l'utilisation des outils d'appréciation des performances, le développement du coaching à l'endroit des agents ainsi qu'une volonté soutenue de la Direction Générale et de toutes les autres catégories d'agents de la société.

Enfin, des recherches futures pourraient être envisagées sur les pratiques de la formation professionnelle à La Poste du Bénin. Elles aideraient à comprendre les conditions d'organisation des formations ainsi que leurs impacts sur la performance des agents.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Ouvrages généraux

1. CITEAU, J-P. (2002) : « *gestion de ressources humaines. Principes généraux et cas pratiques* », 4^{ème} édition. P.168 ;
2. DEGUY, M. (1989), « *Politique des ressources humaines dans l'entreprise* », les éditions d'organisation. P.159 ;
3. GUILLOT-SOULEZ, C. (2008) : « *La gestion des ressources humaines* », Paris, collection les zoom's I^{ère} édition ; Lextenso éditions. P.67 ;
4. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W. et WOODMAN, R.W. (2004) : « *Management des organisations* », Paris, Nouveaux Horizons de Boeck, I^{ère} édition. P.693 ;
5. PERETTI, J-M. (2001) « *Ressources humaines et gestion des personnes* » 3^{ème} édition. P.91.

II- Ouvrages spécifiques

1. BAZINET, A. (1980) : « *L'évaluation du rendement : les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise* », édition Agence d'Arc P.147 ;
2. BERNATCHEZ, J-C (2005) : « *Appréciation des performances au travail, de l'individu à l'équipe* », édition Presse de l'Université du Québec P.172 ;
3. GOSSELIN, A. et S. SAINT-ONGE (1998) : « *Gestion de la performance au travail, la performance au travail* », édition Racines du savoir, Montréal P.271 ;
4. SAINT-ONGE, S. et V. HAINES (2007) : « *Gestion des performances au travail, bilan des connaissances* » I^{ère} édition de Boeck, p.17 à 273.

III – Mémoires

1. ADAHOU Carine (2009) « La fiche de poste comme outil de gestion efficace des ressources humaines : cas de la direction des ressources humaines du MESFTP » UAC, ENAM, GRH2, Cycle II ;
2. HOUNGA Odile (2009) « Contribution a l'amélioration du système de notation du personnel dans l'administration publique béninoise » UAC, ENAM, GRH2, Cycle II ;
3. Do REGO Isabelle (2009) « Contribution à l'amélioration du système d'appréciation du rendement du personnel technique de l'aviation Handling Services/Bénin S.A. » UAC, ENAM, GRH2, Cycle II.

IV - Textes législatifs et réglementaires

1. Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ;
2. Convention Collective de Travail du 17 janvier 2000 applicable au personnel de l'Office des Postes et Télécommunications de la République du Bénin ;
3. Décret n° 2004-365 du 28 juin 2004, portant création de la Société "LA POSTE DU BENIN S.A. ;
4. Décision n°103/LPB/DG du 28 juillet 2009 portant organisation et attributions des services centraux de La poste du Bénin S.A.

VI - Documents Web

1. MUCY, M. « L'entretien d'évaluation : un outil de contrôle de la performance des cadres d'un holding martiniquais », <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Mucy.pdf> ;
2. NDI ZAMBO B. « Les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité »,

<http://unpanI.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan0033I6.pdf>;

3. JAMES W. WALKER «Manager la performance », http://www.e-rh.org/doc_dess/performance.pdf;
4. SCHMIDT et MERCIER «Evaluation des salariés un outil au service du management », http://www.dareios.fr/ftp/GRH/GRH_Chapitre9.pdf.

VII- Autres documents

1. Cours de Techniques de Gestion du Rendement, GRH-ENAM, 1ère année du Professeur Martin DAVOH, 2009-2010.
2. Cours d'Evaluation du Rendement, GRH-ENAM, 2ème année du Professeur Martin DAVOH, 2010-2011.
3. Cours de statistiques, GRH-ENAM, 1ère année du Professeur Clément DJOHOUN, 2009-2010
4. Cours de méthodologie de recherche GRH-ENAM, 1ère et 2ème année du Professeur David HOUINSA, 2009-2011.
5. Communication : La problématique de l'évaluation du personnel d'entreprise, quel Système d'Evaluation pour le Personnel de la Poste du Bénin S.A. ? (SEPP) (janvier 2007)

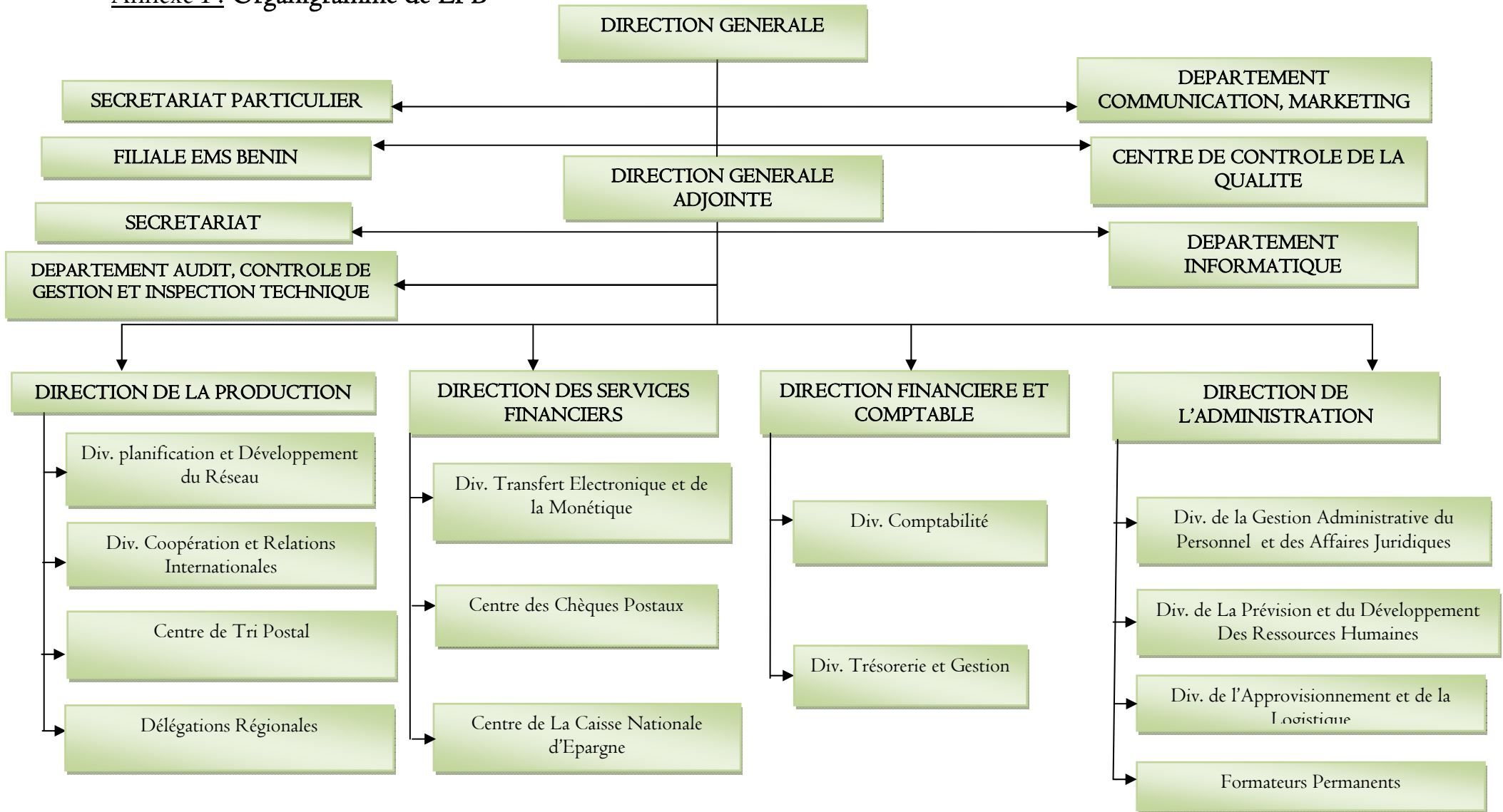
VIII- Lexique et dictionnaire

1. GUILLIEN R. et J. VINCENT : (2003) « Lexique des termes juridiques », 14e édition Dalloz ;
2. Dictionnaire multimédia petit Larousse 2009.



ANNEXES

Annexe I : Organigramme de LPB



Annexe II : Fiche d'appréciation du personnel

REPUBLIQUE DU BENIN

LA POSTE DU BENIN

BUREAU/SERVICE.....

MOIS DE

FICHE D'APPRECIATION POUR LA PRIME DE RENDEMENT

NOMS & PRENOMS	GRADES	COMPORTEMENT AU SERVICE		ABSENCES			SANCTIONS		ACTIONS PARTICULIERES	OBSERVATIONS
		PONCTUALITE	ASSIDUITE AU TRAVAIL	MALADIES	CONVENANCES PERSONNELLES	STAGE	MISE EN GARDE	AUTRES SANCTIONS		

Annexe III : Questionnaire à l'endroit du personnel de LPB

Questionnaire à l'endroit des agents de la Poste du Bénin

Le présent questionnaire que nous avons l'honneur de soumettre à votre bienveillante attention s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM sur le sujet : **“contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel à L.P.B”**.

Il est destiné à recueillir des informations fiables et de qualité. Nous vous prions d'y répondre objectivement et vous garantissons que ces informations resteront confidentielles.

A) Identification du personnel

1. Vous êtes un Agent contractuel de la catégorie

C M E

2. Vous êtes de sexe

Masculin féminin

3. Avez-vous des collaborateurs ?

Oui non

B) Pratiques sur l'évaluation du personnel

1. Avez-vous des fiches de description de poste ?

Oui non

Si oui, dites nous si le contenu de vos responsabilités est en concordance avec celles que vous accomplissez quotidiennement.

.....

2. Existe-t-il une base de données assurant la mise à jour des fiches de poste ?

Oui non

3. Participez-vous à la fixation des objectifs qui vous sont assignés ?

Oui non

4. Etes-vous évalué par votre supérieur hiérarchique ?

Oui non

5. Comment appréhendez-vous votre évaluation annuelle ?

Comme :

Une formalité administrative un moment d'échanges non motivante

6. Etes-vous évalués sur?

les objectifs de travail votre comportement au travail les deux

7. Avez- vous connaissance des critères sur lesquels vous êtes évalués ?

Oui non

Si oui, pensez-vous qu'ils permettent de mesurer le degré de réalisation de vos objectifs ?

.....
.....

C) Suggestions

1. Pensez-vous que l'existence d'un document régissant les modalités d'évaluation des performances serait d'une aide pour l'implantation du système d'évaluation des performances ?

Oui non

Si oui comment ?

.....
.....

2. Quelles suggestions pourrez-vous faire pour contribuer à améliorer la pratique actuelle d'évaluation ?

.....
.....

Merci pour votre disponibilité !!!

Annexe IV : Guide d'entretien à l'endroit des cadres de LPB

Guide d'entretien à l'endroit des responsables de la Direction de l'Administration de La Poste du Bénin S.A.

Le présent guide d'entretien que nous avons l'honneur de soumettre à votre bienveillante attention s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM sur le sujet : ***“contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel à LPB S.A.***

Il est destiné à recueillir des informations fiables et de qualité. Nous vous prions d'y répondre objectivement et vous garantissons que ces informations resteront confidentielles.

1. Que pensez-vous de la pratique de notation mise en œuvre à La Poste du Bénin SA ?

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

2. Contribue-t-elle de façon objective à l'appréciation de la performance du personnel ?

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

3. Quelles sont les raisons qui justifient selon vous la non actualisation des fiches de poste ?

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

4. Quelles peuvent être selon vous les mesures à mettre en place pour améliorer la pratique actuelle d'appréciation du personnel à L.P.B?

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

Merci pour votre disponibilité !!!