



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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

Option :

Management

Filière :

Gestion des Ressources Humaines

**CONTRIBUTION A L'AMÉLIORATION
DU SYSTÈME D'APPRECIATION DES
PERFORMANCES DU PERSONNEL
DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE POUR LA
PROMOTION AGRICOLE (SONAPRA)**

Réalisé et soutenu par :

Epiphania A. DAN

Sous la direction de :

Maître de stage

Monsieur Katim M. TOURE
*Chef du Service des Ressources
Humaines de la SONAPRA*

Directeur de mémoire

Monsieur Martin S. DAVOH
Enseignant à l'ENAM

Juin 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : M. David HOUINSA

VICE-PRÉSIDENT : M. Frantz MASSOUGBODJI

MEMBRE : Mme Augustine BATCHO TCHOKPON

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
ÉMISES DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES
A LEUR AUTEUR

DÉDICACES

- ❖ *A vous mes parents pour m'avoir donné le goût du travail et pour les sacrifices consentis à mon éducation ;*

- ❖ *A mon frère et mes sœurs pour votre soutien permanent ;*

- ❖ *A mes neveux et nièces, afin que vous puissiez m'emboîter le pas ;*

- ❖ *A mon époux et mes enfants, recevez toute ma reconnaissance pour la souffrance endurée durant ma formation ;*



IN MEMORIUM

- ❖ *A toi mon bien-aimé regretté frère **Hervé DAN** que j'aurais voulu avoir à mes côtés ce jour pour tes sages conseils, que le Seigneur t'accorde le repos éternel.*

REMERCIEMENTS

Nous présentons nos sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence :

- à **Monsieur Martin DAVOH**, enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, qui a consacré son temps à la direction du présent mémoire ;
- à **Monsieur Joseph D. AMOUSSOU**, Directeur de la Société DEFIS ;
- à **Monsieur Idrissou Bio Gounou SINA**, ex Directeur Général de la SONAPRA ;
- à **Monsieur Idrissou BAKO**, Directeur Général de la SONAPRA ;
- à **Madame Marie-Laurence SRANON SOSSOU**, Directrice Administrative et des Ressources Humaines de la SONAPRA
- à **Monsieur Katim TOURE**, Chef du service des ressources humaines de la SONAPRA ;
- au **Révérant Père César LOKONON**, pour son accompagnement spirituel ;
- à **Monsieur Gérard GNASSOUNOU**, pour sa disponibilité ;
- au couple **Magloire et Reine ALOFAN** pour leur soutien moral ;
- à **Madame Zariatou YERIMA N'GOBI**, l'amie de « tous les temps »
- au personnel administratif de l'ENAM et aux enseignants de la GRH ;
- à la promotion GRH 2009 - 2011 pour la cordialité qui y a régné, en particulier à **Prisca SERO, Perpétue DAGBETO, Martin SODJI** et aux membres du groupe 3.
- à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES

MAEP	: Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche
SONAPRA	: Société nationale pour la promotion agricole
DG	: Direction générale / Directeur général
DGA	: Directeur général adjoint
DARH	: Direction administrative et des ressources humaines
DAJF	: Direction des affaires juridiques et fiscales
DCF	: Direction comptable et financière
DIO	: Direction de l'informatique et de l'organisation
DC	: Direction commerciale
DACG	: Direction de l'audit et du contrôle de gestion
DPSP	: Direction de la programmation du suivi et de la prospective
DI	: Direction industrielle
DPFA	: Direction de la promotion des filières agricoles
CPM	: Cellule de passation des marchés
SGRH	: Service de gestion des ressources humaines
SAP	: Service administration du personnel
DRE	: Direction régionale d'exploitation
CODIR	: Comité de direction /Comité des directeurs
ABeProFA	: Agence béninoise pour la promotion des filières agricoles
CeRPA	: Centre régional de promotion agricole
CARDER	: Centre d'action régional pour le développement rural
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
RH	: Ressources Humaines
SODECO	: Société de développement du coton
CSPR	: Centrale de sécurisation des paiements et du recouvrement.

LISTE DES TABLEAUX

<i>Numéros</i>	<i>Titres des tableaux</i>	<i>Pages</i>
Tableau I	Production de graine de coton campagnes 2003-2004 à 2007-2008	7
Tableau II	Répartition du personnel par sexe et par catégorie	17
Tableau III	Détermination des problématiques possibles par le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	28
Tableau IV	Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique	32
Tableau V	Tableau de bord de l'étude	39
Tableau VI	Répartition des avis sur la non fixation d'objectifs de travail aux agents	55
Tableau VII	Répartition des avis sur la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation	57
Tableau VIII	Répartition des avis sur le mauvais fonctionnement du système de promotion du personnel	58

LISTE DES GRAPHIQUES

<i>Numéros</i>	<i>Titres des graphiques</i>	<i>Pages</i>
Graphique I	Répartition de l'avis des enquêtés sur la cause du problème de non fixation d'objectifs aux agents	56
Graphique II	Répartition de l'avis des enquêtés sur la cause du fonctionnement non optimal du système de promotion	58

RÉSUMÉ

La Gestion des Ressources Humaines dans une organisation se traduit par la mise en place et l'utilisation des outils qui contribuent à son efficacité.

Au nombre de ces outils managériaux, figure en bonne place, la pratique d'appréciation des performances.

L'analyse de cette pratique à la SONAPRA, révèle les insuffisances ci-après :

- non fixation d'objectifs de travail aux agents ;
- non maîtrise de la méthodologie d'évaluation
- fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel

Conscient des conséquences de ces insuffisances sur le fonctionnement de la société, nous avons jugé opportun d'orienter nos réflexions sur le sujet : **« Contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA ».**

Comme objectif général, cette recherche envisage de contribuer à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA. Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques, à savoir : analyser l'utilité de la fixation d'objectifs dans le processus d'appréciation des performances, apprécier la nécessité d'organiser une formation sur la méthodologie d'évaluation du personnel au profit des acteurs et suggérer l'application des dispositions de l'accord d'établissement dans la promotion du personnel.

La méthodologie adoptée nous a conduit à la formulation d'hypothèses et à leur vérification par des enquêtes de terrain.

Au regard du diagnostic établi, des approches de solutions ont été apportées.

GLOSSAIRE

- **Performance** : elle est perçue comme le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ou d'une action. Elle est également perçue comme l'action elle-même. Dans ce dernier cas, elle est un processus et non un résultat.
- **Appréciation** : dans les travaux les plus récents, le terme « appréciation » se substitue de plus en plus à celui « d'évaluation ». Nous retenons que dans les faits, les termes évaluation et appréciation renvoient à une même réalité tout en reconnaissant que « apprécier » revêt un caractère beaucoup plus positif et humanisant.
- **Promotion** : elle équivaut à une nomination dans un emploi de classe supérieure à celle de l'emploi précédemment occupé par un travailleur.
- **Evaluation** : c'est un processus qui a pour finalité de porter un jugement de valeur en fonction de normes pré-établies sur le comportement manifesté ou le résultat obtenu par un agent à la suite de certaines activités.
- **Objectif** : C'est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée, dans un délai déterminé.
- **Poste** : C'est l'endroit où se réalise un ensemble de tâches ou d'activités lié à un emploi. Il est dit poste de travail lorsqu'il désigne le lieu où le salarié exécute son travail dans une période donnée.
- **Rendement** : C'est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

SOMMAIRE

<i>Titres</i>	<i>Pages</i>
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
§ 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage.....	4
§ 2 : Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines de la SONAPRA.....	15
Section 2 : Ciblage de la problématique	26
§ 1 : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude	26
§ 2 : Vision globale de résolution de la problématique	29
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	33
Section 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie	34
§ 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature	34
§ 2 : Méthodologie de recherche	49
Section 2 : Collecte, analyse des données et approches de solutions..	52
§ 1 : Collecte et analyse des données	52
§ 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre..	63
CONCLUSION GÉNÉRALE	70
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	72
ANNEXES	75
TABLE DES MATIÈRES	89

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'efficacité d'une organisation repose entre autres sur la gestion rationnelle de ses ressources humaines. Au nombre des outils qui interviennent dans cette gestion figure en bonne place l'appréciation des performances. Ainsi, les principaux systèmes d'appréciation se sont développés et sont maintenant courants dans les entreprises et organisations. Ils poursuivent deux objectifs : l'évaluation de la performance et l'évaluation du potentiel qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et compétences.

L'appréciation des performances permet l'identification des forces et des faiblesses des agents, au niveau tant du savoir, du savoir-faire que du savoir-être.

Cependant, tout système d'appréciation suscite des réserves. Est-il vraiment utile d'apprécier ? Qui peut apprécier qui et comment ?

Pour répondre à ces questions, nous pouvons dire que l'appréciation est nécessaire dans la mesure où l'encadrement est responsable des hommes qui lui sont confiés. A travers l'appréciation, c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé.

Cette recherche se veut une participation à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA.

Pour y parvenir, nous avons adopté un plan bipartite.

Dans le chapitre premier intitulé « Cadre général de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique », il s'agit de faire l'état des lieux de la structure d'accueil, de cibler la problématique et de spécifier les objectifs et hypothèses de recherche.

Dans le chapitre deuxième « Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions » il est question de la méthodologie adoptée, des enquêtes de vérification des hypothèses. De même, des suggestions et recommandations sont formulées en vue de la mise en place d'une appréciation optimale du rendement du personnel de la SONAPRA.

CHAPITRE PREMIER :
CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE
ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Cette partie est consacrée à l'examen du cadre institutionnel et théorique de la présente étude. Elle décrit, dans un premier temps, l'entreprise ayant servi de cadre expérimental et aborde, dans un deuxième temps, les éléments théoriques qui vont servir de référentiels aux analyses.

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

La Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA) est l'entreprise qui a servi de cadre à la présente recherche. Cette section est consacrée à la présentation de cette structure.

§ 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage

L'historique de la SONAPRA, ses missions et activités originelles ainsi que celles qui lui sont nouvellement assignées sont énumérées ci-après.

A- Historique de la SONAPRA

La Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA) est créée par décret n° 83-77 du 04 mars 1983 avec un capital social de 3.409.868.207 F CFA. Elle est une entreprise publique régie par la loi n° 88-005 du 26 avril 1988 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques au Bénin. La SONAPRA est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et exerce son activité conformément aux lois et usages régissant le fonctionnement des sociétés privées.

Elle est issue de la fusion de la Société Nationale pour la Commercialisation et l'Exportation du Bénin (SONACEB), la Société

Nationale pour l'Agriculture (SONAGRI) et le Fonds autonome de Soutien et de Stabilisation des prix des produits agricoles (FSS). Elle a repris de ce fait les activités de toutes ces sociétés liquidées.

Pour optimiser la gestion de la filière coton, l'Etat a décidé en Conseil des Ministres du 15 juillet 2007 de procéder à la cession de l'outil industriel de la société. Ceci a donné lieu à la création en octobre 2008 de la Société pour le Développement du Coton (SODECO). Cette nouvelle société est chargée de la gestion de l'outil industriel cédé.

La cession de l'outil industriel a marqué le recentrage de la SONAPRA sur sa mission originelle de promotion agricole. Aux fins de lui permettre de jouer efficacement son rôle, le Gouvernement béninois a adopté un nouveau cadre institutionnel pour la mise en œuvre du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) et un schéma de réorganisation de la SONAPRA en tant qu'instrument de l'Etat pour le développement des filières agricoles.

B- Missions et activités de la SONAPRA

1. *Les Missions de la SONAPRA*

A sa création et conformément à ses statuts, la SONAPRA avait pour missions originelles :

- ✓ l'approvisionnement en intrants agricoles par l'intermédiaire des CeRPA (ex CARDER) ;
- ✓ la collecte et la commercialisation des produits agricoles selon les conditions et modalités fixées par le règlement des marchés agricoles ;

- ✓ l'exploitation et la gestion des usines de production agricole ou industrielle que l'Etat lui confie, notamment les usines d'égrenage de coton (installées à Banikoara, Bembérékè, Parakou, Glazoué, Savalou, Hagoumè) ;
- ✓ la mise en œuvre de toute action de promotion agricole visant à favoriser la production ou l'amélioration de la qualité des produits agricoles ;
- ✓ toutes les opérations se rattachant directement aux activités définies ci-dessus et qui sont de nature à favoriser leur développement ;
- ✓ l'achat du coton graine auprès de la Centrale de la Sécurisation des Paiements et de Recouvrement (CSPR), de son égrenage et de la commercialisation des produits finis ;
- ✓ la vente à l'exportation du coton fibre et la livraison des graines de coton aux huileries locales.

Il faut noter qu'à la suite de la privatisation de son outil industriel, la nouvelle mission assignée à la SONAPRA consiste à développer les filières agricoles de façon à favoriser l'accroissement de la production et l'amélioration de la compétitivité dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche ainsi que des services connexes.

Les différentes fonctions de la SONAPRA liées à cette nouvelle mission se présentent ainsi qu'il suit :

- la mise en œuvre de la politique et des stratégies de promotion et de développement des filières agricoles ;
- la facilitation de l'accès aux facteurs de production agricole au profit des acteurs ;
- l'appui à la valorisation et à la commercialisation des produits agricoles ;
- la promotion des investissements agricoles ;

- la coordination, le suivi-évaluation des actions conduites au niveau des structures et acteurs impliqués dans la promotion et le développement des filières agricoles ;
- la mise en place et la gestion d'une base de données et de mécanismes de diffusion des informations technico-économiques sur les filières agricoles.

Ainsi, les actions de la SONAPRA visent l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des filières agricoles et, par ricochet, l'amélioration des revenus des acteurs de ces filières.

2. Les activités de la SONAPRA

La SONAPRA s'est longtemps focalisée sur la production et la commercialisation du coton. Cette activité concerne principalement l'égrenage du coton graine qui permet d'obtenir deux sous-produits à savoir : le coton fibre (balle de fibre de coton) et la graine de coton. Ces sous-produits sont commercialisés sur le marché local (graine de coton pour les huileries locales), régional et international (exportation de balles de coton fibre). A titre d'exemple, les résultats obtenus pour cette activité de production de graine au cours des cinq dernières campagnes cotonnières qu'elle a menées sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau I : Production de graine de coton campagnes 2003-2004 à 2007-2008

Campagnes	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Graine de coton (en tonne)	80 327,150	111 708	48 688,360	77 725,68	84 699,875

Source : Service comptabilité analytique, SONAPRA

C- Structure organisationnelle et fonctionnement de la SONAPRA

Cette partie est consacrée à la présentation de l'organigramme et du fonctionnement de l'entreprise.

1. *Organisation de la SONAPRA*

Le cadre organisationnel de la SONAPRA comprend deux organes essentiels à savoir : le Conseil d'Administration et la Direction de l'entreprise.

➤ **Conseil d'Administration**

La SONAPRA est sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) et est administrée par un Conseil d'Administration composé de sept (07) membres. Ce conseil est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il définit les grandes politiques d'orientation et délègue au Directeur Général, les pouvoirs qu'il juge nécessaire pour la gestion de la société.

➤ **Direction de l'entreprise**

Elle est composée de la Direction Générale et des Directions Techniques :

○ **La Direction Générale (DG)**

Elle est chargée d'exécuter la politique générale de l'entreprise. Elle assure pour cela la coordination de l'ensemble des activités de la société. En d'autres termes, elle définit les orientations stratégiques et managériales de la société et a pour fonction essentielle le pilotage de la politique générale. Elle supervise et donne des directives aux différentes directions.

La Direction Générale de la SONAPRA dispose à sa tête d'un Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint, tous deux nommés en Conseil des Ministres.

On retrouve rattachées à la Direction Générale, les Directions techniques et les directions spécifiques qui constituent des structures d'aide à la décision. Il s'agit de :

**a- La Direction de la Promotion des Filières
Agricoles**

Elle a pour mission d'assurer, de concert avec les autres directions techniques et les acteurs, en tenant compte des spécificités régionales et des chaînes de valeur ajoutée, la promotion et le développement des filières végétales, animales et halieutiques à travers l'appui à la professionnalisation des différents acteurs, l'appui à l'assistance technique.

**b- La Direction de l'Audit et du Contrôle de
Gestion (DACG)**

Elle est chargée de coordonner les activités de contrôle et de mesure de performances. Elle assure le suivi budgétaire et l'audit interne.

**c- La Direction de l'Informatique et de
l'Organisation (DIO)**

Elle élabore la politique informatique de la société et assure le développement en interne de certaines applications, le suivi et la maintenance du parc informatique.

d- La Direction des Affaires Juridiques et Fiscales (DAJF)

Elle a pour mission de traiter toutes les questions d'ordre juridique et les contentieux fiscaux. Elle veille par conséquent à la régularité des actes juridiques, au respect des clauses contractuelles et au suivi des dossiers fiscaux.

e- La Cellule de Passation des Marchés (CPM)

Elle s'occupe de la préparation des dossiers d'appel d'offre, de la supervision des dépouillements et de la passation des marchés conformément au code des marchés publics en République du Bénin.

f- La Direction de la Programmation du Suivi et de la Prospective (DPSP)

Elle assure, en collaboration avec les autres directions techniques, la planification stratégique et opérationnelle, l'élaboration des projets/programmes ainsi que la centralisation des informations relatives à la gestion et au suivi des activités de l'entreprise.

o Les Directions Techniques

Elles comprennent :

a- La Direction Administrative et des Ressources Humaines (DARH)

Elle est chargée de la gestion du personnel, de la gestion prévisionnelle des emplois, de la gestion du matériel, de la gestion des assurances et des services communs (magasins de fournitures de bureau et des achats divers, de l'infirmierie, du personnel en pool et des gardiens).

b- La Direction Industrielle (DI)

Elle s'occupe de la politique industrielle de la SONAPRA. Pour ce faire, elle recense les besoins des usines, des directions régionales d'exploitation (DRE) et les dote d'équipements, de fournitures industrielles, de pièces de rechange et de carburant. Depuis la cession des usines de la SONAPRA, cette direction n'est plus très opérationnelle.

c- La Direction Commerciale (DC)

Elle est chargée de l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise. A cet effet, elle s'occupe de la prospection des marchés et renseigne la clientèle sur toutes les informations idoines à sa satisfaction. Elle saisit les opportunités de placement et procède, entre autres, notamment à l'élaboration des contrats de vente et à la facturation des enlèvements des produits finis.

d- La Direction Comptable et Financière (DCF)

Elle est chargée d'animer et de coordonner l'ensemble des activités relatives aux finances et à la comptabilité de l'entreprise. Elle élabore les états financiers, assiste le Directeur Général dans ses relations avec les institutions financières. Elle élabore les tableaux de bord de la gestion financière, participe aux travaux de prévision budgétaire, à la rédaction et à l'actualisation des procédures de gestion comptable et financière.

Elle organise et anime les structures de recouvrement des créances avec le soutien des autres directions techniques.

e- Les Directions Régionales d'Exploitation (DRE)

Au nombre de deux, dont une couvrant la zone sud avec son siège à Bohicon et l'autre couvrant la zone nord avec pour siège Parakou, les DRE sont

chargées de la réalisation des objectifs de la société sur le terrain. Elles représentent la Direction Générale au niveau régional. Placées directement sous l'autorité du Directeur Général, elles exercent leurs activités en étroite collaboration avec les directions techniques du siège et assuraient précédemment la coordination opérationnelle des dix (10) unités d'égrenage de la société, l'assistance technique et administrative aux usines privées et la coordination de la logistique.

L'organigramme général de la société est présenté en annexe 1

2. Fonctionnement de la SONAPRA

Ce point précise les attributions des organes d'administration et de direction de la SONAPRA.

➤ Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société et faire ou autoriser tous actes et opérations relatifs à son objet. Il a notamment les pouvoirs suivants dont l'énumération n'est pas limitative :

- il définit la politique générale de la société en conformité avec les objectifs nationaux de développement du secteur agricole et s'assure de la cohérence des différentes composantes de cette politique et en contrôle l'application ;
- il adopte l'organigramme, le règlement intérieur, la grille des rémunérations et des avantages des personnels, sur proposition du directeur général ;
- il reçoit directement les rapports trimestriels et annuels d'activités de la Société et délibère à leur sujet ;

- sur proposition du directeur général dans les délais fixés par la loi, le conseil d'administration examine et approuve chaque année :
 - l'étude prévisionnelle sur les perspectives d'activités de la société et le budget y afférent pour l'exercice suivant indiquant les besoins de financement révélés par l'étude ;
 - le compte de l'exercice écoulé ;
- il rend compte de ses travaux directement et simultanément au ministre de tutelle, au ministre chargé du développement et au ministre chargé de l'économie et des finances et leur soumet l'affectation des résultats de l'exercice écoulé conformément à la loi et en tenant compte des besoins de financement révélés par l'étude prévisionnelle ;
- il propose au ministre de tutelle par un rapport motivé toutes modifications aux statuts qui lui paraissent utiles ou indispensables pour assurer le bon fonctionnement ou le développement de la société notamment :
 - l'extension ou la restriction de l'objet social ;
 - le déplacement du siège social ;
 - la modification du capital social ;
- il autorise toutes acquisitions, échanges et aliénations de biens meubles et immeubles ; toutefois, il ne peut autoriser la vente de fonds de commerce dont l'exploitation constituerait l'objet social ;
- il prend toute participation dans toute société béninoise et étrangère ayant un objet social similaire ou connexe à l'objet de la société ;
- il contracte tous emprunts quelconques, sans limitation de sommes de la manière et aux conditions qu'il juge convenables ;
- il consent toutes hypothèques, tous nantissements, délégations, cautionnements, avals et autres garanties mobilières et immobilières sur tous les biens de la société ;

- il exerce toutes actions judiciaires, tant en demande qu'en défense ;
- il autorise tous traités, transactions, compromis, acquiescements et désistements.

➤ **Fonctionnement de la Direction Générale**

La gestion quotidienne de la société est assurée par le directeur général. Conformément aux dispositions statutaires, le directeur général a, entre autres, pour attributions :

- d'assurer l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration à qui il rend compte et qui le contrôle ;
- d'élaborer le budget de la société et de veiller à son exécution tant en recettes qu'en dépenses ;
- de représenter la société vis-à-vis des tiers dans les limites des pouvoirs qui lui ont été délégués par le conseil d'administration ;
- d'assister avec voix consultative aux délibérations du conseil d'administration.

Dans le cadre des pouvoirs de gestion quotidienne exercée par le Directeur Général, sont expressément entendus :

- la définition de l'organigramme de la société et la définition des tâches de chacun des cadres, employés et ouvriers de la société ;
- la fixation de l'effectif nécessaire à la bonne marche de la société, y compris les arbitrages entre personnels occasionnels et permanents ;
- l'embauchage et le licenciement de ces personnels dans le respect de la réglementation en vigueur à l'exception des personnels dont la nomination est prévue par voie légale ou réglementaire ;
- la détermination conformément aux conventions collectives et aux textes réglementaires des salaires, appointements, indemnités, primes et

- avantages divers consentis à ces personnels, à l'exception de ceux dont la nomination est prévue par décret ;
- l'organisation comptable et administrative de la société, en particulier la mise en place de la comptabilité analytique et des tableaux de bord ;
 - l'organisation technique de la société ;
 - l'organisation commerciale de la société, en particulier la détermination des prix de vente dans le respect de la réglementation en vigueur et tenant compte autant que possible de la loi du marché ;
 - l'organisation des appuis à la promotion et au développement des filières.

En dépit des pouvoirs étendus du directeur général, il est institué un comité de direction qui est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et de la politique générale de la société. Le comité de direction est un organe consultatif obligatoire qui est composé du directeur général, du directeur général adjoint, de tous les directeurs techniques et d'un représentant de chaque syndicat.

§ 2 : Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines de la SONAPRA

Il s'agit ici de présenter l'état de l'effectif du personnel et d'examiner les pratiques de GRH qui ont cours à la SONAPRA.

A- Etat d'effectif du personnel

Au 31 décembre 2011, l'effectif total du personnel de la SONAPRA est de deux cent vingt trois toutes catégories confondues.

La structure du personnel par sexe et par catégorie socioprofessionnelle se présente dans le tableau ci-après :

Tableau II : Répartition du personnel par sexe et par catégorie

CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES		SEXE		TOTAL	
		Masculin	Féminin	Effectif	Pourcentage (%)
CADRES	Supérieurs (BAC+5 & +)	23	1	24	10,76
	Moyens (BAC + 3 & 4)	32	8	40	17,94
	TOTAL	55	9	64	28,70
AGENTS DE MAÎTRISE	BAC + 1 & 2	11	2	13	5,83
	BAC	16	6	22	9,87
	TOTAL	27	8	35	15,70
AGENTS D'EXECUTION	CAP	13	3	16	7,17
	BEPC	18	4	22	9,87
	CEP ou apprentissage	67	19	86	38,57
	TOTAL	98	26	124	55,61
TOTAL GENERAL		180	43	223	100,00

Source : Section Personnel SONAPRA, Statistiques du Personnel, janvier 2012.

La répartition du personnel par sexe présente une inégalité très remarquable. La société compte 43 agents de sexe féminin contre 180 agents de sexe masculin.

En ce qui concerne les catégories socioprofessionnelles, on note une prédominance des opérateurs non qualifiés (agents d'exécution) qui représentent 55,61 % de l'effectif total du personnel.

B- Pratiques de GRH à la SONAPRA

Ce point est essentiellement consacré à l'observation et à l'analyse des activités du service des RH à savoir :

- la pratique de recrutement ;
- la pratique de l'appréciation des performances ;
- la pratique de la formation ;
- les pratiques des avancements et des promotions ;
- la gestion des effectifs
- le cadre du travail ;
- le style de direction.

En effet, le Service Gestion des Ressources Humaines est le service où nous avons effectué notre stage. Il est placé sous l'autorité de la Direction Administrative et des Ressources Humaines (DARH) qui comprend :

- le Service des Moyens Généraux (SMG)
- le Service Gestion des Ressources Humaines (SGRH)
- le Service Administration du Personnel (SAP)
- le Service Santé au Travail et Environnement (SSTE)

Malgré l'existence de tous ces services dans cette direction, on remarque que seuls le SGRH et le SAP assurent l'ensemble des tâches relatives à la gestion des RH dans l'entreprise. Sur l'ensemble du personnel travaillant dans ces services, on constate que deux personnes sur un total de vingt sont titulaires d'un diplôme en gestion des ressources humaines dans cette direction. Le reste du personnel a différentes qualifications qui n'ont pas forcément un impact sur la qualité du service des RH. *On peut donc dire qu'il y a une insuffisance de personnel qualifié à la DARH (faiblesse).*

Le Service Gestion des Ressources Humaines dispose d'un certain nombre d'outils de gestion qui permettent au chef du service d'exercer efficacement ses tâches. Il s'agit entre autres des fiches de poste et de l'accord d'établissement.

- **Les fiches de poste**

En règle générale, l'élaboration des fiches de définition de poste se fait conformément à l'organigramme de la structure.

Les fiches de poste doivent être réalisées en tenant compte de la vision prospective de l'organisation en tant que structure pérenne. Une fiche de poste bien conçue renseigne avec précision et de façon concise sur la désignation et le positionnement du poste.

C'est donc dans le but d'améliorer les performances de la SONAPRA, que plusieurs études ont été menées par divers cabinets (BOSSART CONSULTANTS, BCST et GECA Prospective) pour aboutir à un nouvel organigramme traduit en « fiches de poste » qui décrivent le profil de chacune des fonctions de l'Entreprise.

On peut donc noter l'existence de fiches de poste à la SONAPRA (force)

- **L'Accord d'Etablissement**

Sur le plan opérationnel, un Accord d'Etablissement signé le 18 janvier 1996, règle les rapports de travail entre la Direction Générale et les travailleurs. Ce document est venu consacrer le souci d'« assurer la performance des Ressources Humaines par un système de gestion adapté aux nouvelles exigences

de productivité » dans le but de réaliser les objectifs de maximisation des rendements de toutes les ressources financières et matérielles de l'entreprise. Cet Accord d'Etablissement est révisable tous les trois ans. La dernière révision est intervenue le 05 novembre 1999.

Les dispositions de l'Accord d'Etablissement ont pris en compte la plupart des éléments de la politique de GRH (recrutement, formation, mobilité, motivation, évaluation des performances...).

Il en résulte l'existence d'un accord d'établissement (force).

1. Le recrutement

Le recrutement est un processus de GRH qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications nécessaires pour occuper les postes vacants ou offerts, en tenant compte du principe profil/poste.

L'article 37 de l'Accord d'Etablissement précise les modalités de recrutement du personnel de la SONAPRA. Selon les dispositions de cet article, seul le test de sélection est admis pour tous les recrutements excepté le cas du Directeur Général qui a la possibilité d'engager sous contrat à durée déterminée son Secrétaire Particulier, son chauffeur et son personnel de maison.

Le recrutement par test d'embauche n'a plus cours.

Dans la pratique, la plupart des recrutements se font sur la base des demandes d'emploi, ou après un stage.

Aucun test n'est organisé et aucune formalité de publicité n'est observée.

En règle générale et en dehors de quelques rares cas, les recrutements se font sur la base des affinités, pour des postes non vacants ou parfois non prévus dans l'Accord d'Etablissement.

Les profils de certains candidats issus de ces recrutements sont en inadéquation avec les exigences des postes.

Ainsi, le processus de recrutement ne répond pas toujours aux bonnes pratiques managériales basées sur l'objectivité et sur une démarche rationnelle d'embauche.

Au total, il résulte de ce qui précède le non respect de la démarche de recrutement (faiblesse).

2. L'appréciation des performances

L'appréciation des performances est un processus qui vise à porter un jugement de valeur sur ce que le travailleur a produit par rapport à ce qui est attendu de lui. Elle figure en bonne place parmi les activités du service ressources humaines et se réalise tous les ans par la hiérarchie à l'aide de fiches de procédures et d'appréciation.

Dans la pratique, c'est la méthode des échelles de notation qui est retenue. Cette méthode consiste à placer à gauche du formulaire d'appréciation une série de critères, et à droite une échelle qui permet d'indiquer jusqu'à quel point l'individu possède ou répond à chacun de ces critères. Elle permet d'attribuer des points aux différentes valeurs du continuum (allant de 1 à 5 et correspondant respectivement de médiocre à excellent) et d'arriver à un score total pour chaque personne évaluée sans qu'il soit nécessaire de fixer d'objectifs de travail aux agents relativement à leurs responsabilités.

Bien que prévue par l'article 6 de l'Accord d'Etablissement, l'appréciation des performances a été difficilement appliquée les deux premières années. Il s'agissait en fait des appréciations à blanc.

L'absence d'évaluation des agents de la SONAPRA a pour cause majeure, la difficulté éprouvée par certains évaluateurs à maîtriser et à utiliser l'outil élaboré à cet effet. Des séances de formation étaient prévues mais en raison de certaines contraintes, cette activité a été abandonnée et seule la pratique de l'avancement a cours.

Devant avoir lieu une fois tous les deux ans sur la base du mérite à la suite des résultats de l'appréciation des performances, l'avancement est devenu automatique pour tous les agents sauf pour ceux qui sont sous le coup d'une sanction.

Même si dans le souci de renouer avec les bonnes pratiques, un nouveau mécanisme d'évaluation est présentement à la phase d'avant-projet soumis aux observations et amendements des Directions Techniques avant son étude et sa validation par le Comité de Direction, *il résulte du développement fait plus haut, la non fixation d'objectifs de travail aux agents (faiblesse).*

L'*avancement* d'un travailleur se caractérise par le passage d'un échelon inférieur à l'échelon immédiatement supérieur dans la même classe d'emplois. Il a lieu sur la base du mérite compte tenu des résultats obtenus suite à l'appréciation des performances.

L'avancement d'un travailleur ne peut être envisagé qu'une fois tous les deux ans et n'est possible que si la moyenne du résultat d'appréciation des performances de l'agent est d'au moins 31 points. Toutefois, aucun travailleur

ne peut se voir refuser l'avancement pour plus d'une fois (article 7 Accord d'Etablissement)

Quant à la *promotion*, elle désigne une progression (passage d'un emploi inférieur à un emploi supérieur) dans la carrière avec ou sans changement de poste.

L'Accord d'Etablissement prévoit en son article 8 que « la promotion ne peut être accordée qu'à la suite d'une vacance de poste et par ordre de priorité ». Toutefois, il convient de préciser que le bénéfice d'une promotion immédiate est accordé à tout travailleur à la suite d'une formation d'au moins neuf mois programmée par la Direction Générale et sanctionnée par un diplôme.

Mais il a été observé que nombre d'agents sont promus en dehors des dispositions de l'Accord d'Etablissement et ce, sur la base de considérations subjectives (appartenance politique, clientélisme, régionalisme), ce qui en réalité est source non seulement de démotivation, mais d'instauration d'un climat social à la limite délétère.

Il en résulte une pratique de promotion du personnel non optimale (faiblesse).

3. La formation

La formation est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technique ou professionnelle. Sa gestion consiste à mettre en œuvre la politique de formation élaborée et à contrôler les actions à mener.

La formation est un volet important à la SONAPRA et son cadre réglementaire est défini par l'accord d'établissement.

La SONAPRA n'a pas eu à ce jour un véritable plan de formation qui constitue un vecteur déterminant de la progression et de renforcement des compétences cependant, des actions de formation se déroulent aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Il est établi chaque année un planning de formation sur la base des besoins exprimés au profit des agents.

Des actions sont en cours pour enfin doter l'Entreprise de cet important outil surtout après l'organisation et la tenue à Bohicon du 21 au 23 mars 2012, de l'atelier d'internalisation et d'opérationnalisation du Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB).

Les formations qui sont déroulées ne sont pas évaluées et leur impact sur l'amélioration des performances de l'Entreprise ne sont pas toujours perceptibles.

On peut noter comme constat *l'inexistence d'un plan de formation et de l'évaluation post formation (faiblesse).*

4. La gestion de l'effectif

L'effectif est le nombre des personnes qui composent un groupe. A la faveur de la cession de l'outil industriel de la SONAPRA, le personnel des usines a été transféré à la nouvelle entité chargée du développement du coton (SODECO). A ce lot s'est ajouté une partie du personnel administratif.

Globalement, un effectif pluridisciplinaire est resté en poste pour des activités de promotion et de développement des filières agricoles. Il se dégage une pléthore au niveau administratif alors que dans le secteur de la promotion agricole, il y a déficit.

On peut déduire qu'il y a une mauvaise répartition des effectifs qui se traduit par un déséquilibre à la fois qualitatif et quantitatif entre les effectifs des services opérationnels et ceux des services administratifs (faiblesse).

5. Le cadre de travail

Le cadre de travail désigne d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail, les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances, etc.).

Le personnel, dans sa globalité, travaille dans un cadre agréable avec des équipements performants. Les services sont bien équipés (tables et chaises, climatiseurs, téléphones, éclairage adéquat). La société dispose également d'un service sanitaire bien équipé et d'un économat.

En conclusion, il est à noter que la SONAPRA offre de bonnes conditions de travail à ses agents et la communication entre services est bien assurée (force).

6. Le style de direction

Le style de direction le plus utilisé est le style autocratique car les réunions statutaires (Conseil d'Administration, Comité de Direction, Comité des Directeurs, Comité d'hygiène et de sécurité) se tiennent et permettent aux agents à divers niveaux d'émettre leurs points de vue sur une situation donnée. Les travaux sont sanctionnés par un compte-rendu écrit et un relevé des tâches prescrites qui sont ventilés dans toutes les entités.

En plus, le Directeur Général a instruit les Directeurs ayant pris part aux réunions du Comité des Directeurs pour organiser la restitution des grandes décisions aux chefs de service de leurs départements respectifs.

En conclusion, la SONAPRA a un style de direction acceptable (force).

A l'issue de cet état des lieux de base, il convient de faire la synthèse des observations sur la pratique de la gestion des ressources humaines à la SONAPRA.

C- Inventaire des éléments de l'état des lieux.

Cette partie du travail présente l'inventaire des atouts et l'inventaire des problèmes.

1. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De la restitution des observations de stage, il se dégage comme atouts à la SONAPRA les points suivants:

- existence d'un Conseil d'Administration, d'un Comité de Direction et d'un Comité des Directeurs ;
- existence des fiches de poste,
- bonnes conditions de travail et de communication entre les services,
- style de gestion acceptable.

2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

La SONAPRA est confrontée à plusieurs difficultés qui constituent ses faiblesses. Ainsi, les problèmes identifiés sont :

- nombre insuffisant de personnel qualifié au service ressources humaines,
- non respect de la procédure de recrutement,

- non fixation d'objectifs de travail aux agents
- non maîtrise de la méthodologie d'évaluation du personnel
- fonctionnement non optimal du système d'appréciation du rendement du personnel,
- mauvaise répartition des effectifs,
- inexistence d'un suivi post formation.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Cette section aborde en premier lieu le ciblage et la spécification de la problématique de l'étude (§ 1) et, en second lieu la vision de résolution de la problématique choisie (§ 2).

§ 1 : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude

Il s'agit dans cette partie de regrouper d'abord les problèmes identifiés par centres d'intérêt, de dégager les problématiques possibles, d'en cibler une pour l'étude. Ensuite, il faut procéder à la spécification de la problématique choisie.

A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et ciblage de la problématique

1. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés en quatre problématiques différentes telles que présentées dans le tableau suivant :

Tableau III : Détermination des problématiques possibles par le regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt.

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> · Mauvaise identification des besoins de recrutement. · Inadéquation entre les profils des agents et les postes occupés. 	Gestion non performante du recrutement	Problématique d'une gestion performante du recrutement
2	Appréciation des performances	<ul style="list-style-type: none"> · Non fixation d'objectifs de travail aux agents · Non maîtrise de la méthodologie d'évaluation par les acteurs · fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel 	Evaluation non optimale du rendement du personnel	Problématique d'une évaluation optimale du rendement du personnel
3	Formation	<ul style="list-style-type: none"> · Inexistence d'un véritable plan de formation et d'un suivi post-formation · Mauvaise identification des besoins en formation. 	Inefficacité de la gestion des formations	Problématique d'une meilleure gestion des formations
4	Gestion des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> · Inexistence d'un plan prévisionnel de recrutement. · <i>Mauvaise répartition des effectifs</i> 	Gestion non optimale des effectifs	Problématique de la gestion optimale des effectifs

Source : Résultats de l'état des lieux, mars 2012.

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux sont des insuffisances auxquelles le responsable du SGRH devra s'atteler pour y apporter des solutions idoines afin de rendre efficace le système de gestion des RH de la société.

2. Ciblage et justification de la problématique

Rappelons que les quatre problématiques sont :

- ✓ problématique d'une gestion performante du recrutement
- ✓ problématique d'une meilleure appréciation des performances du personnel
- ✓ problématique d'une meilleure gestion des formations
- ✓ problématique de la gestion optimale des effectifs.

Ces quatre problématiques sont toutes importantes. Il est évident que dans le cadre de notre étude, nous ne pouvons pas les aborder toutes. Nous avons alors choisi de focaliser nos réflexions sur les considérations relatives au système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA, qui reste une préoccupation fondamentale.

En effet, **LAROCQUE Charles (2002)**, psychologue industriel, en répondant à la question du pourquoi apprécier la performance du travailleur, indique que « les entreprises qui adoptent une politique d'appréciation des performances du personnel le font généralement pour au moins l'une des raisons suivantes :

- reconnaître les résultats et les efforts des employés dans l'atteinte des objectifs de l'organisation,
- identifier les besoins en formation des employés, récompenser les employés pour les résultats concrets atteints et
- améliorer l'efficacité de l'entreprise ».

L'appréciation des performances étant un processus permanent où le superviseur et le supervisé collaborent en vue de planifier, de contrôler et d'examiner les objectifs de travail du supervisé et sa contribution globale à

l'organisation, nous avons senti la nécessité de réfléchir à ce volet de gestion des ressources humaines.

Le choix de la « **problématique d'une meilleure appréciation des performances du personnel** » participe de notre volonté de contribuer à la résolution du problème général qui est « **l'appréciation non optimale des performances du personnel** ». Ce problème général comporte trois problèmes spécifiques que sont :

- non fixation d'objectifs de travail aux agents ;
- non maîtrise de la méthodologie d'évaluation ;
- fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel.

C'est dans le but de contribuer à la résolution de ces problèmes que nous avons choisi de mener nos réflexions sur le sujet : « *contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA* ».

La problématique ainsi spécifiée, il convient de présenter la vision globale de sa résolution.

§ 2 : Vision globale de résolution de la problématique

Cette sous section présente d'abord les approches théoriques de résolution de la problématique (A), puis leur synthèse (B).

A- Présentation des approches théoriques de résolution de la problématique

Le problème général qui est celui de l'appréciation non optimale des performances du personnel de la SONAPRA met en relief un problème de

l'évaluation de la contribution réelle de l'agent à la réalisation des objectifs globaux de la société.

La vision de résolution concerne essentiellement la valorisation et l'optimisation de la contribution individuelle du personnel de la SONAPRA à travers l'appréciation objective de leur rendement.

En effet, toute organisation doit pouvoir évaluer objectivement son personnel afin de connaître son rendement et son aspiration professionnelle.

La vision globale du problème général se rapporte donc à la théorie générale de l'évaluation des ressources humaines et sa résolution fait référence à des pistes de réflexion axées autour de certains points fondamentaux dont :

- les étapes d'un processus d'évaluation du rendement à partir de la démarche de la gestion du rendement ;
- le référentiel des critères et des comportements.

Les nombreux outils et techniques acquis dans le cadre de notre formation en Management des ressources humaines serviront à trouver des solutions aux différents problèmes spécifiques recensés.

Ainsi, la résolution du problème spécifique n° 1 relatif à la non fixation d'objectifs de travail aux agents passe par la pratique de fixation d'objectifs assortis d'indicateurs mesurables au personnel. Cela permettra d'évaluer sans difficulté le niveau de résultat atteint par l'agent par rapport aux objectifs à lui fixés.

La résolution du problème spécifique n° 2 qui est la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation passe par la formation des acteurs impliqués dans le processus d'évaluation sur la méthodologie d'évaluation.

La résolution du problème spécifique n° 3 qui est le fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel est basée sur la mise en œuvre d'un système objectif et motivant de promotion du personnel.

Ainsi se présente la vision globale de résolution de la problématique.

B- Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique

Le tableau ci-après présente la synthèse de la vision globale de résolution de la problématique.

Tableau IV : Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Non fixation d'objectifs de travail aux agents	Approche basée sur la fixation d'objectifs assortis d'indicateurs mesurables au personnel
2	Non maîtrise de la méthodologie d'évaluation	Approche orientée sur la formation des acteurs impliqués dans le processus d'évaluation sur la méthodologie d'évaluation.
3	fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel	Approche basée sur la mise en place d'un système objectif et motivant de promotion du personnel.

Notre recherche s'inscrivant dans le cadre de la recherche-diagnostic, la vision globale de résolution de la problématique est restituée à travers une démarche à six étapes :

- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de littérature ;
- méthodologie de recherche ;

- collecte et analyse des données ;
- approches de solutions et
- conditions de mise en œuvre.

Ainsi se présente le premier chapitre de ce travail de recherche. Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique et empirique de l'étude ainsi qu'aux approches de solutions.

CHAPITRE DEUXIÈME :
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS

Ce dernier chapitre, qui comporte deux sections, aborde successivement le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de recherche (section 1), puis la collecte des données et les approches de solutions (section 2).

Section 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie

Cette section est consacrée à la construction du tableau de bord de l'étude (TBE) et à la revue de littérature (§ 1), puis à la méthodologie de la recherche (§ 2).

§ 1 : *Tableau de bord de l'étude et revue de littérature*

Avant d'aborder la revue de littérature (B), nous construisons d'abord le TBE (A).

A- Construction du tableau de bord de l'étude

Le TBE présente les objectifs de recherche (1) puis les causes supposées des problèmes spécifiques et les hypothèses de recherche (2).

1. *Objectifs de recherche*

Ils se rapportent tant bien au problème général qu'aux problèmes spécifiques.

1.1. **Objectif général** : contribuer à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA.

1.2. **Objectifs spécifiques** : ils sont au nombre de trois :

- **Objectif spécifique n°1 : Analyser l'utilité de la fixation d'objectifs dans le processus d'appréciation des performances**
- **Objectif spécifique n° 2 : Apprécier la nécessité d'organiser une formation sur la méthodologie d'évaluation du personnel au profit des acteurs**
- **Objectif spécifique n° 3 : Suggérer l'application des dispositions de l'accord d'établissement dans la promotion du personnel.**

2. Causes et hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche matérialisent une relation fonctionnelle entre une variable et tout ce qu'elle peut induire. Cette relation vise à identifier parmi toutes les causes probables, la plus convaincante pour être retenue comme cause inductive de la situation observée.

Tout comme les objectifs, les hypothèses sont relatives aux problèmes spécifiques et se présentent ainsi qu'il suit :

2.1. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n° 1

La non fixation d'objectifs de travail aux agents peut résulter théoriquement de deux causes possibles :

- non objectivité des critères d'évaluation ;
- la méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents.

A l'analyse de ces deux causes, il ressort qu'il existe à la SONAPRA une fiche d'évaluation dont les critères se rapportent aux responsabilités et attributions de chaque agent. Ces critères étant basés sur les responsabilités de chaque poste, il ne se pose plus une question d'objectivité.

En revanche, si les responsables de la SONAPRA connaissaient l'importance de fixation d'objectifs de travail aux agents, ils auraient instauré cette pratique. C'est pourquoi nous avons formulé l'hypothèse spécifique n° 1 comme suit : « *la non fixation d'objectifs de travail aux agents résulte de la méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents* ».

2.2. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 2

Quant au problème de la *non maîtrise de la méthodologie d'évaluation*, elle ne peut résulter que de la non formation des acteurs sur la méthodologie d'évaluation, pour la simple raison que, si les acteurs avaient suivi la formation prévue à cet effet, ils auraient maîtrisé le processus. C'est pourquoi nous formulons l'hypothèse spécifique n° 2 comme suit : « *la non formation des acteurs sur la méthodologie d'évaluation est à l'origine de non maîtrise de la méthodologie d'évaluation* ».

2.3. Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 3

En analysant le problème du *fonctionnement peu optimal du système de promotion du personnel*, nous avons pu identifier de manière théorique une cause exploitable. Il s'agit du *non respect des dispositions de l'accord d'établissement en matière de promotion*.

Nous avons retenu cette cause parce que nous estimons que si les promotions étaient effectuées conformément aux dispositions de l'accord d'établissement, elles ne se baseraient pas sur les considérations subjectives d'appartenance politique, de clientélisme, de régionalisme, etc. au détriment des considérations de compétences et de performances. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse spécifique n° 3 ainsi qu'il suit : « *le fonctionnement*

non optimal du système de promotion du personnel est dû au non respect des dispositions de l'accord ».

Le tableau ci-après traduit les liens entre problèmes, causes, hypothèses et objectifs de recherche.

Tableau V : Tableau de bord de l'étude : « Contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA »

Niveaux d'analyse		Problématique	Causes possibles	Hypothèses	Objectifs
Niveau général		<p><u>Problème général</u> Appréciation non optimale des performances du personnel de la SONAPRA</p>	<p><u>Cause générale</u> -</p>	<p><u>Hypothèse générale</u> -</p>	<p><u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA</p>
Niveaux spécifiques	1	<p><u>Problème spécifique 1</u> Non fixation d'objectifs de travail aux agents</p>	<p><u>Cause spécifique 1</u> Méconnaissance de l'utilité de la fixation d'objectifs aux agents</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 1</u> La non fixation d'objectifs de travail aux agents résulte de la méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents</p>	<p><u>Objectif spécifique 1</u> Analyser l'utilité de la fixation d'objectifs dans le processus d'appréciation des performances</p>
	2	<p><u>Problème spécifique 2</u> Non maîtrise de la méthodologie d'évaluation</p>	<p><u>Cause spécifique 2</u> Non formation des acteurs impliqués dans le processus d'appréciation sur la méthodologie d'évaluation</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 2</u> La non formation des acteurs sur la méthodologie d'évaluation est à l'origine de non maîtrise de la méthodologie d'évaluation</p>	<p><u>Objectif spécifique 2</u> Apprécier la nécessité d'organiser une formation sur la méthodologie d'évaluation du personnel au profit des acteurs</p>
	3	<p><u>Problème spécifique 3</u> Fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel</p>	<p><u>Cause spécifique 3</u> Non respect des dispositions de l'accord d'établissement en matière de promotion</p>	<p><u>Hypothèse spécifique 3</u> Le fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel est dû au non respect des dispositions de l'accord</p>	<p><u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer l'application des dispositions de l'accord d'établissement dans la promotion du personnel</p>

Source : Données de l'état des lieux, janvier 2012

Le tableau de bord de l'étude ainsi construit, il importe de rappeler, avant de poursuivre avec la méthodologie, les travaux antérieurs des auteurs sur le sujet à travers la revue de littérature.

B- Revue de littérature

Il s'agit de présenter ici, à travers les points des connaissances des problèmes spécifiques retenus, la revue de la littérature qui est une partie essentielle de toute recherche ou écrit scientifique. Ainsi, l'exposé de cette partie nous permettra de mettre en exergue les approches théoriques de quelques auteurs par rapport auxdits problèmes.

Toutefois, avant l'exposé des contributions sur les problèmes, il nous paraît judicieux d'apporter des précisions sur certains concepts clés de l'étude.

1. Clarification des concepts clés de l'étude

La clarification conceptuelle portera sur les termes suivants: évaluation, appréciation, performance.

✓ Evaluation et appréciation

Soulignons que dans la sphère des ressources humaines, « l'appréciation » est fréquemment rapprochée de l'idée d' « évaluation » quand bien même les deux concepts présentent quelques nuances.

Les avis des auteurs en matière de Gestion des Ressources Humaines sont divergents sur le sens des termes évaluation et appréciation. Certains ne voient pas en ces termes une différence significative alors que d'autres pensent qu'il s'agit là de deux réalités bien distinctes.

En effet, Eric Campoy et al., (2008), définissent "l'évaluation comme une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise". Quant à l'appréciation, elle "correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié".

Abondant dans le même sens, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS (1990), définit l'appréciation comme une procédure standardisée, de recueil d'informations émises par la hiérarchie sur le comportement professionnel de son personnel.

Cette définition mérite d'être explicitée pour mettre l'accent sur les caractéristiques les plus essentielles de cette pratique dans le contexte de la gestion des ressources humaines :

- **Procédure** : l'appréciation correspond en effet à une véritable démarche qui est élaborée et mise en œuvre par l'entreprise.
- **Standardisée** : cette démarche est standardisée dans la mesure du possible pour éviter les effets négatifs dus aux biais individuels des apprécieurs. La standardisation est assurée par la formation des apprécieurs à la procédure utilisée, l'utilisation des supports écrits, l'élaboration et le contrôle de la procédure utilisée par un service centralisé dans l'entreprise.
- **Recueil d'informations** : il s'agit, en effet, de recueillir des informations fiables pour que l'appréciation puisse être le pivot d'une véritable gestion individuelle des personnes (sur le plan de la rémunération, des mutations et promotion, de la formation, etc.).
- **Par la hiérarchie** : C'est la hiérarchie qui est au cœur de l'ensemble du dispositif d'appréciation. La mise en place d'un système suppose dans

certaines entreprises, une réelle évolution de l'état d'esprit. La hiérarchie passe d'un simple rôle de superviseur à un rôle de véritable conseiller pour son personnel, elle doit être sensibilisée à ce rôle par des actions de formation adaptées.

- ***Comportement professionnel***: Ce point est essentiel puisqu'il s'agit de ne traiter lors de l'appréciation que des aspects purement professionnels de l'activité du collaborateur. La procédure utilisée doit être suffisamment fiable pour éviter d'intégrer, même involontairement, des aspects affectifs ou émotionnels existant dans la relation entre l'appréciateur et l'apprécié.

Tout en caractérisant ce que représente l'appréciation, la définition proposée ci-dessus n'est pas suffisante car elle reste assez imprécise sur certains aspects importants (fréquence de l'appréciation, nature des informations, procédure concrète). A cet égard, la définition proposée par P. Lemaitre, (1993) vient la compléter : "l'appréciation est l'opération par laquelle l'encadrement fait périodiquement et par écrit le bilan du travail effectué par ses collaborateurs, étudie leurs possibilités d'avenir et en discute avec eux".

Luc Boyer (2006) de son côté, ne fait pas une 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..." Dans le même ordre d'idées, Cadin, Guérin et Pigeyre (2002) mentionnent les termes « appréciation » et « évaluation » pour désigner la même réalité.

Pour Chloé Guillot-Soulez (2008), **l'évaluation** est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :

- par une notation ;
- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien..."

✓ La performance

Selon Bernard **MARTORY** et **Daniel CROZE** (2005) cités par Karelle U. **MEHISSOU** dans son mémoire sur « *Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la Centrale d'Achats des Médicaments essentiels et consommables Médicaux (CAME)* » « la performance s'apprécie toujours à deux niveaux, celui de l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; et celui de l'efficience en d'autres termes le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. Pour eux, la performance peut être mesurée au niveau de l'individu, du groupe, de l'entreprise voire de la branche d'activités. »

Selon **Benoît NDI ZAMBO** (2003) cité toujours par Karelle U. **MEGNISSOU**, « la performance résulte de la somme des deux facteurs d'efficacité et d'efficience. Pour lui, la performance = efficacité + efficience.

Mais, pour **Christine VERN** (2002), la performance est le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires.

La définition de la performance est une mesure « objectifs-résultats » et consécutivement elle s'apprécie expressément à partir des résultats obtenus dans

une activité ; elle est donc analytique d'une activité et non des aptitudes ou des comportements des hommes qui y sont affectés. Elle suppose une définition précise et partagée des objectifs et d'indicateurs ou critères de mesure de leur atteinte. Elle incite à comprendre les écarts entre objectifs et résultats et doit induire les mesures correctives adaptées. Elle a un impact sur l'évolution des pratiques et des comportements des équipes. Elle contribue à l'émulation des équipes dès lors que les résultats sont connus de tous.

2. Exposé des contributions antérieures

a) Sur le problème de non fixation d'objectifs de travail aux agents

Concernant ce problème, la thématique s'inscrit en termes de méthodes d'appréciation de la performance des agents.

Outil très important au service du management, l'appréciation des salariés connaît deux approches fondamentales : l'approche basée sur la personne et celle centrée sur les résultats.

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

En revanche, l'approche centrée sur les résultats préconise d'évaluer la qualité et le degré de réalisation du travail. Pour les adeptes de cette approche, si on peut évaluer les résultats, on n'a pas à se préoccuper de la façon dont l'employé s'y prend pour produire ces résultats, c'est-à-dire de ses comportements. A l'instar de Lévy-Leboyer, tous les auteurs s'accordent à reconnaître que les critères constituent l'élément déterminant d'une bonne évaluation.

Il en résulte de ce qui précède qu'il convient d'opérer une distinction entre l'évaluation de la performance ou du rendement et celle du potentiel.

L'évaluation de la performance est le processus qui permet de vérifier la performance réalisée par l'employé pendant une certaine période et à prendre en conséquence des décisions selon que le travail a été bien ou mal exécuté. Le supérieur hiérarchique vérifie donc si le collaborateur s'est bien acquitté de ses tâches. L'évaluation de la performance soulève à cet effet la question de la reconnaissance du mérite et la manière de l'objectiver. Elle vise à favoriser la communication entre l'évaluateur et l'évalué, à motiver l'employé en reconnaissant ses mérites et à le responsabiliser en lui fixant des objectifs dont il doit rendre compte.

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

Il existe globalement deux catégories de méthodes d'appréciation de la performance des agents prévoyant chacune, la procédure à suivre, les critères à base desquels l'évaluation sera faite. Par méthodes d'appréciation de la performance, il faut entendre les différents types de formulaires d'évaluation que l'on remet aux supérieurs ainsi que les manuels de procédures qui les accompagnent. Il s'agit des méthodes traditionnelles et la méthode moderne.

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

La méthode moderne consiste dans la direction par objectifs (DPO). Nous mettrons ici l'accent sur la DPO pour dire qu'il s'agit d'une méthode moderne qui a fait son apparition dans le management des organisations dans le système anglo-saxon et par laquelle, l'employé et son supérieur hiérarchique se rencontrent pour préciser les responsabilités de l'employé, leur contenu ainsi que les tâches y afférentes.

La DPO suppose donc que les gestionnaires et leurs subordonnés fixent ensemble des objectifs à atteindre quant au rendement dans le travail et au développement personnel, qu'ils évaluent les progrès accomplis en direction de ces objectifs et concilient les objectifs individuels et ceux de l'organisation.

Si de nombreux théoriciens ont contribué au développement de cette approche, deux auteurs ont particulièrement marqué le système de la gestion participative. Il s'agit de Douglas Mac GREGOR et de R. LIKERT.

Le premier avec sa célèbre théorie X et Y et le second pour son style participatif qui préconise la participation du travailleur à tous les niveaux du processus, de la prise de décision aux procédures de contrôle des résultats.

b) Sur le problème de la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation

Rappelons que l'accord d'établissement prévoit que l'appréciation des performances se déroule tous les ans à une période fixée par la Direction Générale. Elle se réalise à partir des entretiens individuels entre les agents et

leur hiérarchie. Cette dernière apprécie les compétences des travailleurs placés sous ses ordres sur la base d'une grille spécifique à dix critères. La hiérarchie doit informer les agents une semaine au moins avant la date prévue pour l'entretien.

L'entretien d'appréciation représente un moment fort, d'échanges entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il permet de faire le point, de valider ou non la poursuite dans le poste, de fixer pour l'avenir d'autres objectifs et de décider des actions correctives à mettre en place.

L'entretien est un outil qui doit permettre d'augmenter la performance individuelle et organisationnelle. Pour cela, l'entretien nécessite une bonne préparation aussi bien de l'évalué que de l'évaluateur. Ainsi, E. MERCIER et G. SCHMIDT (2004) précisent que cette préparation doit être faite par les deux parties à l'avance.

Cette préparation nécessite que les différents acteurs soient initiés afin d'éviter que l'entretien d'évaluation ne soit qu'une simple formalité.

C'est la raison pour laquelle Bernard MARTORY et Daniel CROZET (2005), insistent sur le fait qu'en amont, l'implantation d'un système d'appréciation doit s'accompagner de l'information du personnel sur la philosophie du système et de la formation de l'encadrement à cet exercice.

M. THEVENET et al. (2007) s'inscrivent dans la même dynamique que les auteurs précédents lorsqu'ils précisent que l'évaluateur doit être formé sur la conduite de l'entretien afin de permettre l'atteinte des objectifs poursuivis par l'évaluation.

Ces paramètres constituent les conditions nécessaires à l'efficacité de l'entretien. Ainsi, comme le soulignent G. COMMARMOND et A. EXIGA

(2002), « l'entretien efficace est celui qui donne au collaborateur un feedback très précis de ses performances de l'année ». M. THEVENET et al. (2007) s'accordent avec ces auteurs et complètent que l'efficacité de l'entretien dépend également de sa durée qui doit être au moins d'une heure afin de permettre au superviseur d'aborder les points recommandés.

E. MERCIER et G. SCHMIDT (2004) viendront préciser les points essentiels qui doivent être abordés au cours de l'entretien. Il s'agit :

- du bilan des objectifs fixés l'année précédente ;
- de la discussion de nouveaux objectifs pour l'année à venir ;
- des problèmes rencontrés dans l'année sur tous les points ;
- des désirs de formation de l'évalué ;
- du déroulement de carrière envisagé.

Poser la question de maîtrise de la méthodologie d'appréciation revient à s'interroger sur la conduite de l'entretien par le supérieur hiérarchique à travers un bon usage de l'outil d'évaluation et une bonne connaissance des fiches de poste et des critères d'appréciation. La maîtrise d'un tel processus nécessite que les acteurs soient formés sur la méthodologie et l'usage des outils impliqués.

Il apparaît ainsi que l'entretien d'évaluation doit être bien conduit. Pour cela, il faudrait que la DRH mette à la disposition de chaque responsable, un guide d'entretien pouvant permettre une certaine homogénéité de la pratique au sein de l'entreprise et qu'elle organise la formation de tous les acteurs. C'est seulement à cette seule condition que les résultats de l'appréciation seront objectivement exploitables dans la GRH.

c) Sur le problème du fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel

Rappelons que la promotion désigne une progression dans la carrière avec ou sans changement de poste se traduisant par le passage d'un emploi inférieur à un emploi supérieur. Les conditions de sa réalisation ont été fixées par l'Accord d'Etablissement de la SONAPRA. Ainsi ce problème spécifique trouve sa résolution dans le respect des dispositions de l'accord d'établissement en la matière. A titre illustratif l'article 8 stipule que :

« Les agents éligibles à la promotion par ordre de priorité sont :

- *l'agent particulièrement méritant de la classe d'emploi immédiatement inférieure à celle concernée par la promotion. L'intéressé devra dans ces conditions réunir 10 ans d'expérience.*
- *L'agent réputé particulièrement méritant dont le résultat de l'appréciation des performances est au moins égal à 46 points successivement au cours des deux dernières années.*
- *Le plus ancien de la même classe, à condition que ce dernier ait obtenu au moins 31 points successivement au cours des appréciations des deux dernières années. (...)* »

C'est dire donc que si le processus d'appréciation des performances est bien suivi et objectivement réalisé, ses résultats seront exploités pour les promotions. Les agents seront donc promus compte tenu de leur performance.

Ainsi se présente la synthèse de la recherche documentaire. Quelle est alors la méthodologie adoptée pour conduire la recherche ?

§ 2 : *Méthodologie de recherche*

Cette partie de la recherche présente notre contribution à la résolution des problèmes spécifiques. Elle comprend deux phases, l'une théorique (A) et l'autre empirique (B).

A- Phase théorique de la méthodologie

A ce niveau, il est abordé les méthodes (1) et les techniques de collecte (2).

1. *Les méthodes de collecte*

Pour la collecte des informations, nous avons utilisé trois méthodes à *savoir* :

1.1. L'observation directe

Elle se confond avec le déroulement du stage et constitue le socle de tout le travail.

1.2. L'analyse documentaire

Elle a été déterminante dans la conduite de l'étude et comprend deux volets.

Le premier volet a consisté en l'examen des documents existants à la SONAPRA. Il s'agit, en l'occurrence, de l'accord d'établissement, du référentiel des emplois, etc.

Le deuxième volet a consisté à faire la synthèse des divers ouvrages lus sur le sujet (voir revue de littérature et références bibliographiques). Cette recherche documentaire a été faite dans les bibliothèques du campus numérique, de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management, de l'Institut

français de Cotonou. Par ailleurs, les recherches sur Internet nous ont été d'une grande utilité.

1.3. L'enquête

Elle a consisté en la réalisation d'investigations auprès des personnes concernées par la recherche en vue de mieux appréhender la situation.

Pour chaque méthode, une technique appropriée a été utilisée pour réaliser la collecte.

2. Les techniques de collecte

2.1. La grille d'observation

C'est le support en papier qui a servi à l'enregistrement des observations de stage en vue de la réalisation de l'état des lieux de base de l'étude.

2.2. La fiche de lecture

Instrument utilisé pendant l'analyse documentaire, la fiche de lecture est un support en papier qui a servi à enregistrer les références et la synthèse des documents lus sur le sujet de recherche.

2.3. Le questionnaire et le guide d'entretien

Ce sont les instruments utilisés pour l'enquête. Un questionnaire standardisé a été conçu à l'adresse du personnel ciblé.

Par contre, le guide d'entretien a été utilisé pendant les entretiens avec les membres du CODIR. Il est intervenu à deux étapes de la recherche : d'une part, pendant la phase exploratoire qui a permis de décrire les pratiques de

GRH ; et d'autre part, lors de la phase de collecte des données en vue de la vérification des hypothèses de l'étude.

B- Phase empirique de la méthodologie

Cette phase est illustrée à travers l'identification de la population-mère et l'échantillonnage (1), puis les objectifs de l'enquête et les techniques de traitement des données (2).

1. Identification de la population-mère et échantillonnage

1.1. Identification de la population-mère

La population-mère concernée par l'enquête est l'ensemble du personnel de la SONAPRA.

1.2. Echantillonnage

N'ayant pas les moyens matériels et temporels d'organiser l'enquête sur les 223 individus de la population-mère, nous avons, grâce à la technique d'échantillonnage à choix raisonné, constitué un échantillon de 54 individus, soit 24,21 % de l'effectif de la population-mère. Cette taille respecte largement la norme conventionnelle requise pour un échantillon probabiliste qui est de 30 individus ou 10 % au moins de l'effectif de la population-mère. L'enquête a été réalisée par questionnaire auprès de 24 individus et par guide d'entretien auprès des membres du CODIR (10) et avec le personnel de la DARH (20).

2. Objectifs de l'enquête et techniques de dépouillement

2.1. Objectifs de l'enquête

L'enquête interne vise la collecte de données pouvant servir à la vérification des hypothèses. Les questions posées lors de l'enquête se réfèrent aux problèmes spécifiques en étude.

2.2. Techniques et outils statistiques de dépouillement

C'est une autre phase importante de la recherche. Elle a consisté à mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès de l'échantillon.

Les résultats de nos enquêtes sont analysés en fonction des hypothèses et des objectifs de recherche. Certains résultats sont présentés sous forme de tableau et d'autres sous forme de graphique. Le dépouillement a été effectué manuellement et à l'aide de Microsoft Excel.

Comment la collecte et l'analyse des données ont-elles été réalisées ? Et quelles sont les approches de solutions auxquelles nous sommes parvenus ? La section suivante propose les réponses à ces questions.

Section 2 : Collecte, analyse des données et approches de solutions

Cette section présente la collecte et l'analyse des données (§ 1), puis les approches de solutions aux problèmes identifiés (§ 2).

§ 1 : Collecte et analyse des données

Cette sous section comprend la préparation et la réalisation de la collecte des données (A) puis, la présentation et analyse des données (B).

A- Préparation et réalisation de la collecte des données

Collecter des informations, c'est recueillir des avis, des données dans le but de les utiliser ultérieurement. Une bonne collecte (2) nécessite une préparation (1).

1. Préparation de la collecte des données

Nous avons d'abord recensé les différentes préoccupations qui pourraient nous permettre de mieux appréhender les dysfonctionnements observés, de vérifier les hypothèses afin de proposer des solutions idoines aux problèmes en étude. Ces préoccupations ont été ensuite mises sous forme de questionnaire et de guide d'entretien qui ont fait l'objet d'un pré-test sur un échantillon plus restreint. Cette précaution a permis d'affiner les outils en prenant en compte les observations des personnes approchées. Enfin les outils ont été soumis au maître de stage et au directeur de mémoire pour validation.

Il importe de préciser que trois sortes de questions ont été posées : la première pour vérifier si les acteurs ont la même appréhension des problèmes que nous ; la deuxième pour vérifier les hypothèses de recherche et la troisième pour recueillir les suggestions des acteurs pour la résolution des problèmes en vue de proposer des mesures adaptées et applicables.

2. Réalisation de la collecte des données

A cette étape du processus d'enquête, nous avons distribué le questionnaire aux personnes concernées tout en leur expliquant les mobiles de l'enquête. Nous les avons rassurées sur la confidentialité des informations qu'elles fourniraient. La réalisation de l'enquête auprès des responsables a été soumise à un régime particulier car, ils avaient peu de temps à nous consacrer.

Ainsi, nous leur posons les questions et notions au fur et à mesure les réponses qu'ils donnaient.

La réalisation de la collecte des données n'a pas été faite sans difficultés.

3. Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées lors de l'enquête se rapportent essentiellement à la réticence et à la réserve de certains agents surtout qu'il s'agit d'un sujet aussi sensible que l'appréciation des performances. De même, la réalisation de l'entrevue avec les membres du CODIR n'a pas été aisée en raison de leurs multiples occupations.

B- Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

Pour vérifier les hypothèses de recherche (2), il convient de présenter et d'analyser au préalable les résultats de l'enquête (1).

1. Présentation et analyse des données

Avant de présenter les résultats, il importe de souligner que les trente (30) entretiens prévus ont été tous réalisés ; et sur les 24 questionnaires distribués, nous avons pu récupérer 20, soit un taux de collecte de 92,59 % de l'échantillon.

Les résultats de l'enquête sont regroupés et traités par problèmes spécifiques. Pour faciliter la compréhension des tableaux qui suivent, il faut noter ce qui suit :

☞ dans certains cas, une même personne peut cocher plusieurs cases (questions à choix multiples) ;

☞ dans d'autres, où nous avons posé les questions du genre (si non, pourquoi ou comment ?), le nombre de personnes ayant répondu « non » devient l'effectif total à partir duquel nous calculons les valeurs relatives.

Notons que l'analyse se fait à la suite de la présentation des résultats.

1.1. Résultats relatifs au problème spécifique n° 1

Rappelons que le problème spécifique n° 1 se rapporte à **la non fixation d'objectifs de travail aux agents**.

Le tableau ci-après présente l'opinion des 50 enquêtés sur l'existence du problème.

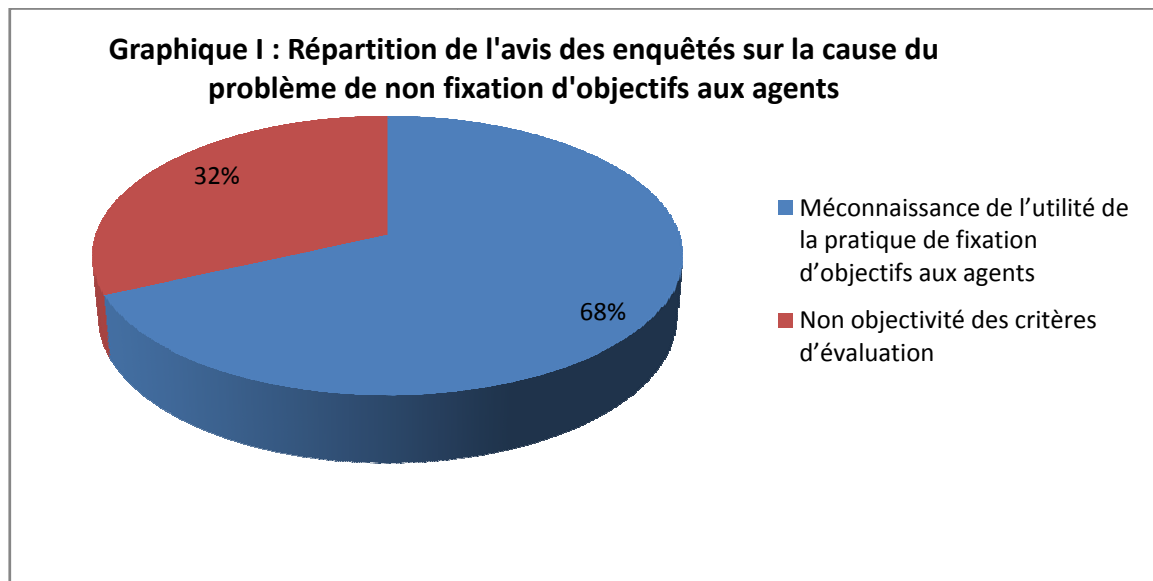
Tableau VI : Répartition des avis sur la non fixation d'objectifs de travail aux agents

Questions posées	Modalités	Effectif	Valeur relative
Selon vous, des objectifs de travail sont-ils fixés aux agents ?	Oui	6	12 %
	Non	44	88 %
Sinon, justifiez votre réponse ?	Méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents	30	68 %
	Non objectivité des critères d'évaluation	14	32 %

Source : Données de l'enquête, mars 2012

Il ressort de ce tableau, que la grande majorité des enquêtés (88 %) reconnaissent que des objectifs de travail ne sont pas fixés aux agents.

Le graphique ci-après illustre les réponses de ceux-ci sur la cause du problème de non fixation d'objectifs de travail aux agents.



Source : Données de l'enquête, mars 2012

Ce graphique illustre que 68 % des enquêtés attribuent *la non fixation d'objectifs de travail aux agents* à *la méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents*. Les 32 % restants évoquent plutôt *la non objectivité des critères d'évaluation*.

Ainsi se présentent les résultats du problème spécifique n° 1.

1.2. Résultats relatifs au problème spécifique n° 2

Rappelons que le problème spécifique n° 2 se rapporte à **la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation**.

La conduite du processus d'évaluation étant du ressort des superviseurs, nous avons jugé utile de n'exploiter que les résultats issus du guide d'entretien adressé aux membres du CODIR et au personnel de la DRH, soit 30 individus.

Le tableau ci-après présente l'opinion des 30 enquêtés sur l'existence du problème.

Tableau VII : Répartition des avis sur la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation

Questions posées	Modalités	Effectif	Valeur relative
Maîtrisez-vous la méthodologie d'évaluation ?	Oui	2	6,67 %
	Non	28	93,33 %
Sinon, justifiez votre réponse ?	Non formation des acteurs sur la méthodologie d'évaluation	22	78,57 %
	Inexistence d'outils adéquats de conduite du processus d'évaluation	6	21,43 %

Source : Données de l'enquête, mars 2012

Il se dégage de ce tableau que 93,33 % des enquêtés avouent ne pas maîtriser la méthodologie d'évaluation. 78,57 % de ceux-ci attribuent la cause de la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation à la non formation des acteurs sur la méthodologie, tandis que les 21,43 % restants considèrent l'inexistence d'outils adéquats de conduite du processus d'évaluation comme cause et la non maîtrise du processus d'évaluation par les acteurs.

1.3. Résultats relatifs au problème spécifique n° 3

Le problème spécifique n° 3, relatif au **fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel** porte sur les résultats du questionnaire et du guide d'entretien. Le tableau ci-après présente la perception des enquêtés sur le problème.

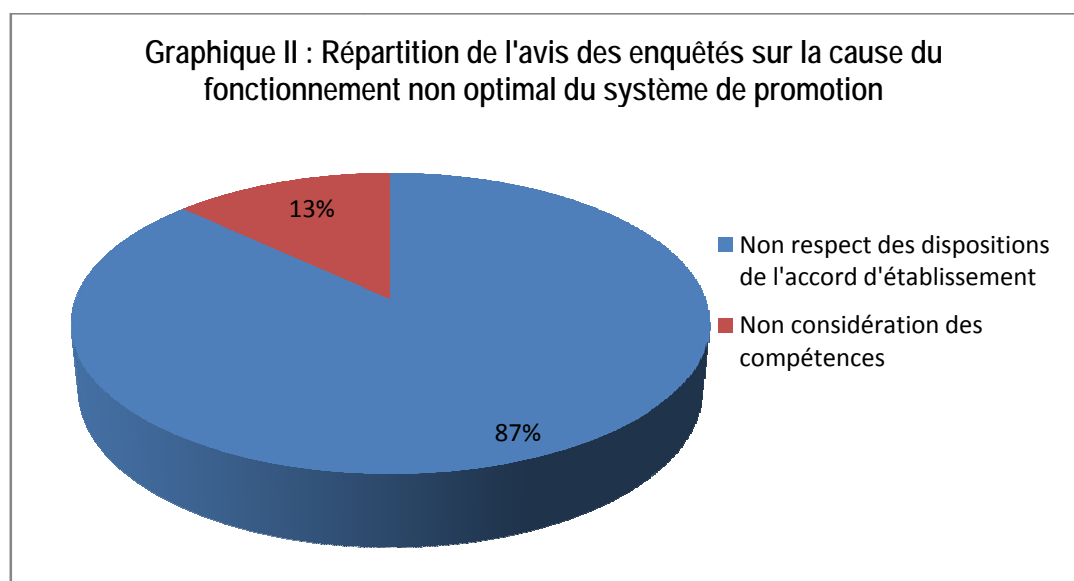
Tableau VIII : Répartition des avis sur le mauvais fonctionnement du système de promotion du personnel

Questions posées	Modalités	Effectif	Valeur relative
Etes-vous satisfait de la manière dont les promotions sont réalisées ?	Oui	4	8,00 %
	Non, pas tout à fait	46	92,00 %
Sinon, justifiez votre réponse ?	Non respect des dispositions de l'accord d'établissement	40	87 %
	Non considération des compétences	6	13 %

Source : Données de l'enquête, mars 2012

Il ressort du tableau que, sur les 50 personnes ayant répondu à l'enquête, 92 % désapprouvent la manière dont les promotions sont réalisées, alors que les 8 % restants se déclarent satisfaits du système des promotions.

Qu'en est-il alors de la cause du fonctionnement peu optimal du système des promotions ? Le graphique ci-après en illustre les résultats.



Il se dégage de l'analyse de ce graphique que 87 % des enquêtés ayant désapprouvé le système des promotions attribuent le fonctionnement non

optimal du système au *non respect des dispositions de l'accord d'établissement*. Les 13 % restants incriminent par contre *la non considération des compétences du personnel lors des promotions*.

Ainsi se présentent les résultats relatifs au problème spécifique n° 3.

A l'instar de toute œuvre humaine, notre enquête n'est pas exempte d'insuffisances.

2. Limites des données recueillies

Les limites des données présentées ci-dessus sont inhérentes à la marge d'erreurs relative à la négligence ou au manque éventuel de sincérité de certains enquêtés. De même, certaines questions sont parfois non comprises d'une catégorie d'agents en raison de leur niveau de formation. Tout ceci pourrait avoir une probable influence sur la qualité des réponses obtenues de leur part.

Les données recueillies confirment-elles nos hypothèses ?

3. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

La vérification des hypothèses (3.1) consiste à apprécier le degré de validité des hypothèses à partir du croisement des données de l'enquête d'opinion et des données de source factuelle (observation directe) et documentaire (analyse documentaire), afin d'établir le diagnostic (3.2).

3.1. Vérification des hypothèses

Nous procédons à la vérification hypothèse par hypothèse, avec comme seuil de décision, l'item ayant reçu plus de la moitié l'approbation des enquêtés.

3.1.1. Vérification de l'hypothèse spécifique n° 1

Les résultats de l'enquête présentés dans le tableau VI révèlent que la fixation d'objectifs de travail aux agents est due à :

- la méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents (68 %) ;
- la non objectivité des critères d'évaluation (32 %).

Ainsi, en se référant au seuil de décision retenu plus haut, l'hypothèse spécifique n° 1 selon laquelle « *la non fixation d'objectifs de travail aux agents résulte de la méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents* » est largement vérifiée car c'est cette cause qui a recueilli le pourcentage le plus élevé.

3.1.2. Vérification de l'hypothèse spécifique n° 2

Conformément aux résultats du tableau VII, la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation par les acteurs est due à :

- la non formation des acteurs sur la méthodologie (78,57 %) ;
- l'inexistence d'outils adéquats de conduite du processus d'évaluation (21,43 %).

En se référant au seuil de décision retenu, l'hypothèse spécifique n° 3 stipulant que : « *la non organisation de la formation sur la méthodologie d'évaluation des acteurs impliqués dans le processus est à l'origine de la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation* » est confirmée.

3.1.3. Vérification de l'hypothèse spécifique n° 3

Conformément aux résultats de l'enquête illustrés dans le Tableau VIII (Répartition des avis sur le fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel), 87 % des enquêtés ont retenu « *le non respect des dispositions de l'accord d'établissement* » comme cause du problème spécifique n° 3.

Le seuil de décision étant atteint, nous pouvons conclure sans ambages que l'hypothèse spécifique n° 3 formulée ainsi qu'il suit : « *le fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel est dû au non respect des dispositions de l'accord d'établissement en la matière* » est confirmée.

La vérification des hypothèses de recherche étant faite, il convient d'établir le diagnostic.

3.2. Etablissement du diagnostic

Diagnostiquer un mal, c'est identifier les causes réelles se trouvant à la base de ce mal pour y remédier. Le diagnostic se fait au niveau de chaque problème spécifique.

3.2.1. Diagnostic du problème spécifique n° 1

Les résultats des investigations ayant confirmé l'hypothèse spécifique n° 1, il s'en déduit que « *la méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents* » est la cause réelle de « *la non fixation d'objectifs de travail aux agents* ».

3.2.2. Diagnostic du problème spécifique n° 2

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant confirmé l'hypothèse spécifique n° 2, il en résulte que la cause réelle de « *la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation* » est « *la non formation des acteurs impliqués dans le processus sur la méthodologie d'évaluation* ».

3.2.3. Diagnostic du problème spécifique n° 3

L'hypothèse spécifique n° 3 étant confirmée, il s'ensuit que « *le non respect des dispositions de l'accord d'établissement en matière de promotion* » est la cause du « *fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel* ».

Une fois les causes réelles des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il ne reste qu'à proposer les conditions d'éradication de ces causes afin d'aboutir à l'objectif général de recherche. C'est ce qui fait l'objet du paragraphe suivant.

§ 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Cette dernière sous section est consacrée aux approches de solutions (A) susceptibles d'éradiquer les causes réelles des problèmes étudiés et aux conditions de mise en œuvre de ces approches de solutions (B).

A. Approches de solutions

Apporter une solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème en ne perdant pas de vue, les objectifs retenus. Il s'agit en fait de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses. Dans cette optique, nous proposerons les solutions qui permettront l'éradication des causes à la base de chaque problème spécifique.

1. Approches de solutions au problème de non fixation d'objectifs de travail aux agents

Le diagnostic du problème spécifique n° 1 relatif à « *la non fixation d'objectifs de travail aux agents* » a prouvé que « *la méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs* » en est la cause réelle. Ainsi, la résolution de ce problème exige que les supérieurs hiérarchiques prennent conscience de l'importance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents afin d'en user à travers un style de management participatif.

Faut-il le rappeler, le processus de fixation d'objectifs comprend, selon HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN « *la définition des domaines précis de la responsabilité du poste, la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine*

et, autant que possible, la formulation d'un plan de travail qui permette d'obtenir les résultats désirés ».

C'est dire que le processus de fixation des objectifs commence par la définition claire et précise des responsabilités, la détermination des objectifs clairs et mesurables par rapport à chacune des responsabilités et l'élaboration de plans d'actions.

La détermination des objectifs est un processus qui vise à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation en précisant les résultats souhaitables que les employés et les départements de l'organisation doivent s'efforcer d'atteindre.

La fixation d'objectifs est la façon la plus simple d'avoir un repère pour apprécier la performance de l'agent. Cette pratique permet aux supérieurs hiérarchiques de prendre des décisions objectives en matière d'appréciation des agents.

Ainsi, pour régler le problème d'inexistence d'appréciation des performances des agents, nous suggérons une pratique de management participatif qui va permettre à chaque acteur de la SONAPRA de travailler en fonction des objectifs qui lui sont fixés. Pour ce faire, l'élaboration d'une fiche d'objectif est nécessaire.

Un objectif aide un collaborateur à savoir ce que le chef attend de lui. Il permet de connaître sa part dans la bonne marche de l'entreprise ou du service. Mais, il ne suffit pas seulement de fixer les objectifs pour atteindre de bons résultats, il faut avoir une bonne méthode de fixation des objectifs, c'est-à-dire que dans tout objectif l'on doit retrouver :

- une situation visée (ce qu'on veut atteindre),

- un délai d'exécution,
- les résultats que l'on souhaite atteindre.

Ainsi, pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, nous suggérons également que les objectifs soient non seulement fixés en fonction des responsabilités de l'agent et tiennent compte de ses compétences mais aussi qu'ils soient spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporels (SMART).

2. Approches de solutions au problème de la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation

Le diagnostic du problème spécifique n° 2 a révélé que « *la non formation des acteurs impliqués dans le processus sur la méthodologie d'évaluation* » est la cause de « *la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation* ».

Ainsi, pour résoudre ce problème nous préconisons aux autorités de la SONAPRA l'organisation à court terme des sessions de formation au profit des évaluateurs et des séances d'information et de sensibilisation au profit des évalués car, la qualité de l'entretien dépend de ces deux actions. Il faudra également inclure dans le dossier d'évaluation, un guide d'entretien.

La compétence des évaluateurs est l'une des composantes essentielles d'un système d'évaluation efficace. Ces formations leur permettront de saisir les objectifs du système, d'appréhender le sens des critères, de connaître les avantages du système pour chacune des parties, de maîtriser les techniques de préparation et de conduite de l'entretien. Ces évaluateurs seront également outillés pour éviter les erreurs liées à l'évaluation que sont l'effet de halo, l'effet

de contraste, l'erreur centrale, l'erreur des extrêmes, la ressemblance à l'évaluateur, la première impression.

La formation devra en outre leur permettre de développer des capacités d'écoute attentive et de savoir établir avec le collaborateur une relation d'adulte à adulte et de savoir faire face aux conséquences parfois difficiles de l'évaluation (comme par exemple, devoir annoncer à un employé un mauvais rendement).

En dehors de la formation des évaluateurs, il faudra également informer les évalués sur le fonctionnement du système.

Outre ces mesures, il faudra mettre à la disposition des superviseurs un guide d'entretien.

Après la mise en œuvre des deux actions précédentes, l'entretien d'évaluation devient un outil de management et de valorisation de la reconnaissance individuelle.

Dans cette optique, il est indispensable que l'entretien soit préparé par les différents acteurs. Le guide d'entretien est le document qui doit les y aider.

Ainsi, il serait judicieux que pour une bonne pratique de l'entretien, le service des Ressources Humaines de la SONAPRA édite une plaquette dans laquelle il sera exposé les différentes étapes de la préparation et de la conduite d'un entretien ainsi que les points clés à aborder et la durée minimale à observer.

Car, la durée d'un entretien n'est pas anodine, elle est significative du succès ou non d'une telle démarche et constitue un signe de l'attention portée

aux agents. Plus celui-ci est court, moins les informations échangées sont riches. Ce document devra être mis à la disposition de chaque évaluateur.

Il serait souhaitable d'élaborer également un guide de remplissage du dossier d'évaluation à l'usage des évalués.

3. Approches de solutions au problème de fonctionnement peu optimal du système de promotion

Le diagnostic du problème spécifique n° 3 relatif au fonctionnement peu optimal du système de promotion a révélé que « *le non respect des dispositions de l'accord d'établissement* » est la cause de ce problème.

Ce problème trouve donc sa résolution dans le respect strict des dispositions de l'accord d'établissement, en l'occurrence les dispositions de l'article 8 citées plus haut.

Ces dispositions sont assez claires et ne sauraient être objet à interprétation. Les responsables de la SONAPRA doivent donc veiller à leur application. Dans ce contexte, l'appréciation des performances du personnel devient un outil précieux dont les résultats serviront à alimenter entre autres les promotions.

De même, nous suggérons à ce niveau que le personnel soit largement informé sur les dispositions de l'accord d'établissement en matière des promotions. Cela permettra aux agents de bien comprendre le fonctionnement des promotions et d'exercer un droit de recours en cas d'abus constaté.

Ainsi se présentent nos approches de solutions aux différents problèmes spécifiques. Mais celles-ci ne pourront être efficaces qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en oeuvre.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière résoudre d'elles-mêmes les problèmes. Il faut en effet qu'un certain nombre de conditions soient remplies en vue de l'efficacité des approches de solutions : il s'agit essentiellement de l'implication de la hiérarchie et la mobilisation de l'ensemble du personnel (1) et de la nécessité de la formation des acteurs du processus d'évaluation (2).

1. Implication de la hiérarchie et la mobilisation de l'ensemble du personnel

Pour une meilleure appréciation des performances des RH, l'implication effective de tous les acteurs au processus d'évaluation est indispensable. Pour y arriver, il faut la mobilisation de la hiérarchie à travers la mise en œuvre d'une politique de communication interne efficace.

Par rapport à la mobilisation, l'implantation d'un système de gestion optimale d'appréciation des performances implique l'engagement autant de la hiérarchie que des agents. En effet, la hiérarchie doit s'engager à promouvoir la gestion du rendement en élaborant une politique claire. La gestion du rendement étant le gage de la productivité et de la performance, pour que chaque travailleur puisse améliorer son rendement, il est très important qu'il sache clairement ce qu'il doit faire (objectifs), qu'il ait les moyens de le faire (ressources) et qu'il ait envie de le faire (motivation). La définition des objectifs, des ressources et la création des facteurs motivants sont à la charge de la hiérarchie, d'où son implication.

D'un autre côté, il est évident qu'aucun projet de changement organisationnel ne peut être implanté, survivre et devenir pérenne sans une

implication et une adhésion effective des acteurs concernés. Le personnel étant l'acteur organisationnel, il doit exister entre la hiérarchie et lui, une sorte de complicité. L'implication du personnel se traduit dans sa participation en amont et en aval à toute décision touchant son travail.

Ensuite, soulignons que la gestion quotidienne des agents dans le cadre de l'amélioration du système d'appréciation des performances passe aussi par la mise en œuvre d'une politique de communication efficace. En effet, pour qu'un agent s'investisse dans son travail comme acteur, la communication s'avère indispensable. Comment pourrait-il en effet œuvrer pour un objectif s'il n'est tenu au courant de rien ? Comment pourrait-il améliorer son rendement s'il n'a pas le feedback de la hiérarchie ?

L'implantation d'un système suppose deux conditions de réussite : information d'ordre général et formation de l'encadrement. L'information consistera à éclairer tous les acteurs sur la raison d'être du système d'évaluation, les mécanismes sur lesquels il repose, les conditions de son déroulement, ses implications sur la vie des travailleurs.

2. La formation des acteurs

Nous recommandons au Chef service des RH de mobiliser ses collaborateurs et de prendre toutes les dispositions nécessaires pour une mise en œuvre efficace du système d'appréciation des performances axé sur les objectifs. Cette mise en œuvre passe par une communication claire et suffisante sur le nouveau système afin de susciter l'adhésion de tous les travailleurs.

Ensuite, le Chef SGRH doit initier des modules de formation sur les techniques de préparation et de conduite de l'entretien d'évaluation à l'endroit des évaluateurs.

CONCLUSION GENERALE

La survie de toute organisation réside dans sa capacité à gérer efficacement les ressources humaines dont elle dispose. La performance organisationnelle s'avère de plus en plus indispensable pour faire face aux évolutions technologiques imposées par la mondialisation et la globalisation de l'économie.

L'état des lieux que nous avons fait à l'issue de notre stage à la SONAPRA a permis de relever un certain nombre de problèmes au plan de la gestion du personnel.

Cette recherche nous a permis de dégager un problème général, celui de l'appréciation non optimale des performances du personnel et trois problèmes spécifiques, à savoir : non fixation d'objectifs de travail aux agents, non maîtrise de la méthodologie d'évaluation et fonctionnement non optimal du système de promotion du personnel.

L'enquête réalisée a montré que la grande majorité des enquêtés pensent que le système d'évaluation ne permet pas d'apprécier la performance des agents.

Il ressort du diagnostic et des approches de solutions que nous avons proposés que la SONAPRA devra mettre à la disposition de ses ressources humaines, tous les outils et moyens nécessaires pour leur efficacité au travail. A cet effet, la fiche individuelle d'appréciation élaborée et annexée à l'accord d'établissement doit être vulgarisée et rendue opérationnelle. De même, la formation à la méthodologie d'évaluation prévue et budgétisée doit être programmée à court terme.

Cependant, les propositions que nous avons faites ne peuvent conduire à un véritable changement au sein de l'institution que si chaque acteur, à quelque niveau qu'il soit, participe à la mise en œuvre du système d'appréciation des performances.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. Ouvrages généraux

1. CADIN, L., GUERIN, F. PIGEYRE, F. (2007) «Gestion des Ressources Humaines, pratiques et éléments de théories», Dunod, Paris, 3^{ème} édition, 622 p.
2. CITEAU, J-P. (2000) : «Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique», éditions Dalloz, Paris, Armand COLIN, 260 p.
3. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W. et WOODMAN, R.W. (2004) : «Management des organisations», Paris, Nouveaux Horizons de Boeck, 1^{ère} édition, 693 p.
4. IGALENS, J., et ROGER, A. (2007) : «Ressources Humaines», éditions ESKA, Paris, 459 p.
5. IGALENS, J. (2008) : «Les 100 mots des ressources humaines», 1^{ère} édition Que sais-je ?, Paris, 126 p.
6. MARTORY, B. et D.CROZET (2005) : «Gestion des Ressources Humaines», 6^{ème} édition Dunod, Paris, 311 p.
7. MEYSSONNIER, J. (1991) : «Gestion individuelle et collective des ressources humaines, guide pratique», éditions Eyrolles, 160 p.
8. PERETTI, J-M. (2006) : «Gestion des ressources humaines», 14^{ème} édition Vuibert, Paris, 261 p.
9. QUIVY, R. et CAMPENHOUDT, L. V. (2001) : «Manuel de recherche en sciences sociales», 2^{ème} édition Dunod, 287 p.
10. SABA, T. et al. (2008) : «La Gestion des Ressources Humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles», 4^{ème} édition du Renouveau Pédagogique, 654 p.

II. Ouvrages spécifiques

1. BAZINET, A. (1980) : «L'évaluation du rendement : les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise », édition Agence d'Arc, 147 p.
2. BERNATCHEZ, J-C (2005) : «Appréciation des performances au travail, de l'individu à l'équipe», édition Presse de l'Université du Québec, 172 p.
3. GOSSELIN, A. et S. SAINT-ONGE (1998) : «Gestion de la performance au travail», édition Racines du savoir, Montréal, 271 p.
4. LAURIN, P. et D. BOISVERT (1997) : «L'évaluation collaborative du rendement : guide méthodologique», édition Presses de l'Université du Québec, 127 p.
5. LEVY-LEBOYER, C. (2005) : «évaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ? » 5^{ème} édition d'Organisations, Paris, 293 p.
6. MARIN, A. (1999) : «L'entretien d'appréciation individuel, un instrument de management des cadres et collaborateurs de l'entreprise», éditions Gualino, Paris, 143 p.

III. Textes officiels

1. Loi n° 88-005 du 26 avril 1988 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques et semi-publiques au Bénin
2. Décret n° 83-77 du 04 mars 1993 portant création de la SONAPRA.
3. Accord d'établissement du 05 novembre 1999 de la SONAPRA.

IV. Mémoires

1. do-REGO A. Isabelle (2009) : «Contribution à l'amélioration du système d'appréciation du rendement du personnel technique de l'Aviation Handling Services/Bénin SA», UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

2. CODO Thierry Arsène (2007) : «Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle», UAC, ENAM, GRH, Cycle II.
3. MEHISSOU Ursule Karelle (2007) : «Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels», UAC, ENAM, GRH, Cycle II.

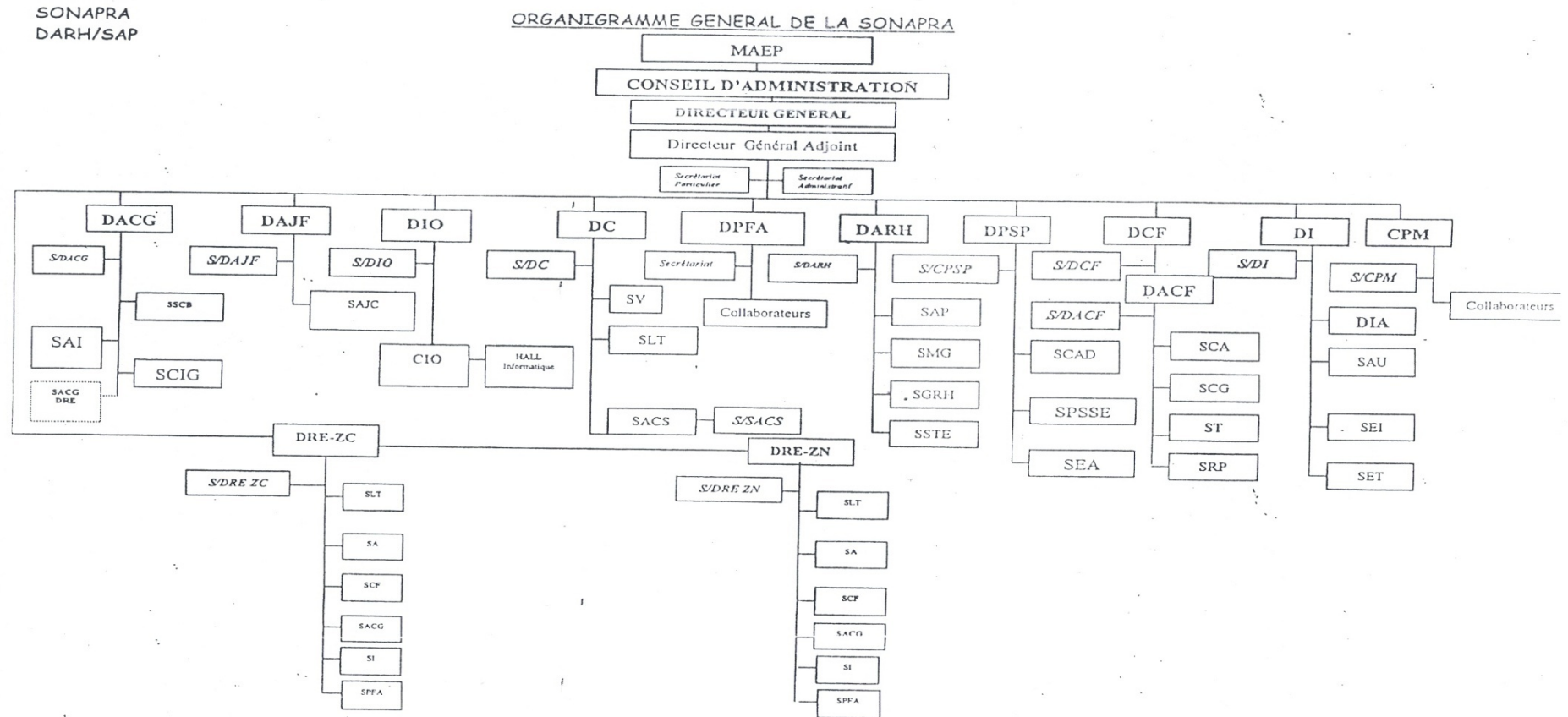
V. Site internet

1. <http://www.actencia.fr>
2. <http://www.capitalrh.fr>
3. <http://www.hrvs-rhsbc.ca>
4. <http://fr.wikipedia.org>



ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme général de la SONAPRA



Légende :
 — Relation hiérarchique
 -.- Relation Fonctionnelle

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête adressé aux employés

Mesdames/Messieurs

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème «contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA». Il est destiné à recueillir des informations fiables et de qualité. Nous vous prions donc d'y répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et seront exploitées uniquement dans ce cadre.

Identification

Service d'appartenance :

Poste occupé :

Ancienneté au poste :

Catégorie socio professionnelle Exécution Maîtrise Cadre

1- Avez-vous été évalué depuis que vous avez été embauché ?

Oui Non

2- Si oui, des objectifs vous sont-ils fixés par rapport à vos responsabilités ?

Oui Non

3- Sinon pourquoi ?

Non objectivité des critères d'évaluation ;

méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents.

4- Etes-vous satisfait de la manière dont les promotions sont réalisées ?

oui Non

5- Sinon, qu'est ce qui justifie ce dysfonctionnement ?

Non respect des dispositions de l'accord d'établissement en matière de promotion.

Autres (précisez)

6- Quelles sont vos suggestions pour une meilleure gestion des ressources humaines ?

.....
.....

Annexe 3 : Guide d'entretien

(Destiné au personnel de la DRH et aux membres du CODIR)

Mesdames/Messieurs

Le présent entretien s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème «contribution à l'amélioration du système d'appréciation des performances du personnel de la SONAPRA». Il est destiné à recueillir des informations fiables et de qualité.

Identification

Service d'appartenance : Poste occupé : Ancienneté au poste :

1- Avez-vous pris part à la mise en place du système d'appréciation du rendement du personnel ?

Oui Non

Sinon pourquoi ?

.....
.....

2- Fixez-vous des objectifs de travail à vos collaborateurs ?

Oui Non

Sinon pourquoi ?

Non objectivité des critères d'évaluation

Méconnaissance de l'utilité de la pratique de fixation d'objectifs aux agents.

3- Quelle est la méthodologie que vous suivez pour évaluer vos agents ?

.....
.....

4- Maîtrisez-vous cette méthodologie d'évaluation ?

Oui Non

5- Avez-vous été formé sur la méthodologie d'évaluation ?

.....
.....

6- Etes-vous satisfait du système d'appréciation du rendement utilisé ?

- Oui Non

Sinon, qu'est-ce qui explique cette insatisfaction ?

- a) non implication des acteurs (chef d'activités, superviseurs et agents)
b) critères retenus pas assez pertinents (non spécifiques à l'emploi)
c) méthode d'évaluation utilisée pas participative
d) non valorisation du mérite de la personne évaluée
e) autres

.....
.....

7- Etes-vous satisfait de la manière dont les promotions sont réalisées ?

- Oui Non

8- Sinon, qu'est ce qui justifie ce dysfonctionnement ?

- Non respect des dispositions de l'accord d'établissement en matière de promotion
 Autres (précisez)

9- Que suggérez-vous pour l'amélioration du système actuel d'appréciation du personnel de la SONAPRA ?

.....
.....

Merci pour votre contribution.

Annexe 4 : Proposition de grille de pondération des critères

Critères	Personnel de Direction ou de Supervision	Personnel d'étude, de conseil et de contrôle	Autres agents
RENDEMENT	10 points	10 points	10 points
QUALITES PROFESSIONNELLES	3 points	3 points	4 points
COMPORTEMENT AU TRAVAIL	2 points	2 points	4points
APTITUDE A DIRIGER	3 points	-	-
CRÉATIVITÉ	2 points	5 points	-
INITIATIVE	-	-	2 points
TOTAL	20 points	20 points	20 points

Annexe 5 : Proposition de nouveaux critères communs à toutes les catégories confondues

- Le rendement ;
- les qualités professionnelles ;
- le comportement au travail.

▪ Le rendement

Aspects du rendement	Moyens d'évaluation
1-Degré d'atteinte des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - mesurer les résultats obtenus - les comparer aux objectifs - déterminer l'écart - quantifier le travail accompli
2- Utilisation des moyens mis à disposition (efficacité - efficience - gaspillage)	<ul style="list-style-type: none"> - mesurer la quantité de ressources utilisées - comparer avec celle des ressources prévues - dégager l'écart - noter les cas d'efficacité, d'efficience ou de gaspillage de ressources

▪ Le comportement au travail

Aspects du comportement	Moyens d'évaluation
1- Qualité des relations	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur : <ul style="list-style-type: none"> - le sens de la communication - la démarche vers les collègues en consultation - le sens de l'entraide - le contact avec la clientèle - l'esprit de partage
2- Présentation et assiduité au service	<ul style="list-style-type: none"> -Noter les absences et les retards non justifiés de même que les fréquentes absences justifiées - observer la tenue au travail
3- Soins apportés dans l'utilisation du matériel	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise utilisation du matériel - négligences - soins apportés au matériel

▪ **Les qualités professionnelles**

Aspects	Moyens d'évaluation
1- Maîtrise des connaissances techniques	<ul style="list-style-type: none"> - la qualité des dossiers traités ou des opérations exécutées - la pertinence des solutions techniques proposées pour résoudre un problème - la démonstration d'une culture spécialisée
2- Implication dans les objectifs de son unité	<p>Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ses efforts pour le traitement d'un dossier ou pour la réalisation d'un objectif - la persévérance et la capacité d'entreprendre et d'aller jusqu'au bout - le don de soi au travail
3- Respect des délais	<ul style="list-style-type: none"> - délais de traitement des dossiers - temps d'exécution des opérations
4- Probité et conscience professionnelle	<p>Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - une forte préoccupation de l'agent au travail - le désir de vouloir toujours bien faire - l'honnêteté manifeste au travail et dans l'utilisation des ressources
5- Méthode et organisation du travail	<p>Ce qu'il faut apprécier chez le collaborateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le respect des procédures et des méthodes de travail - l'ordre au travail - la définition et le respect des plans d'action

Annexe 6 : Proposition de grille de pondération des critères

Critères	Personnel de Direction ou de Supervision	Personnel d'étude, de conseil et de contrôle	Autres agents
RENDEMENT	10 points	10 points	10 points
QUALITES PROFESSIONNELLES	3points	3 points	4 points
COMPORTEMENT AU TRAVAIL	2 points	2 points	4points
APTITUDE A DIRIGER	3 points	-	-
CREATIVITE	2 points	5 points	-
INITIATIVE	-	-	2 points
TOTAL	20 points	20 points	20 points

Annexe 7: Modèle de fiche individuelle d'appréciation des performances de la SONAPRA

FICHE INDIVIDUELLE D'APPRÉCIATION DES PERFORMANCES

1	ÉTAT CIVIL	
	Nom et prénom	<input type="text"/>
	Date de naissance	<input type="text"/>
	Situation de famille	<input type="text"/>
	Emploi actuel	<input type="text"/>
	Classe/Echelle	<input type="text"/>
	Direction	<input type="text"/>
	Usine	<input type="text"/>
	Service	<input type="text"/>
	Section	<input type="text"/>
	Date d'entrée dans la société	<input type="text"/>
	Date d'entrée dans la fonction	<input type="text"/>

2	EMPLOIS SUCCESSIVEMENT OCCUPÉES	
	DANS L'ENTREPRISE	du au
	1	<input type="text"/>
	2	<input type="text"/>
	3	<input type="text"/>
	4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	

3	PÉRIODE DE L'ENTRETIEN	
	Date de l'entretien	<input type="text"/>
	Date du précédent entretien	<input type="text"/>
	Nom de l'appréciateur	<input type="text"/>

4	PERFORMANCES DE L'ANNÉE PASSÉE Rappel des objectifs fixés	Résultats
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4

5	PERSPECTIVES POUR L'ANNÉE A VENIR Nouveaux objectifs	Moyens
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4

6	1. APPRÉCIATION DES PERFORMANCES CADRES	Très bon 5	Bon 4	Moyen 3	Faible 2	Insuffisant 1
	<u>Expérience du métier</u> Possède l'ensemble des connaissances requises pour tenir le poste et maîtrise les différents aspects caractérisant son métier.					
	<u>Management</u> Anime, motive, contrôle, responsabilise et contribue à une meilleure formation de ses collaborateurs.					
	<u>Délégation</u> Sait confier de vraies responsabilités à ses collaborateurs, favorise leur créativité et valorise leurs compétences.					
	<u>Organisation</u> Sait se fixer seul un plan de travail et peut quotidiennement organiser ses activités sans en référer systématiquement à sa hiérarchie.					
	<u>Conduite des entretiens d'appréciation</u> Sait juger ses collaborateurs avec justesse et sans à					

priori. Effectue ses appréciations dans les délais fixés.							
<u>Qualité de travail</u> Par sa persévérance et son engagement, fournit un travail ben fait.							
<u>Initiative</u> Fait preuve d'initiative et a la capacité pour prendre rapidement les bonnes décisions.							
<u>Loyauté</u> Adhère et participe activement aux projets de l'entreprise. Possède l'intégrité morale nécessaire à l'exercice de sa fonction.							
<u>Motivation</u> Fait preuve de disponibilité. S'adapte au changement et donne par son comportement une bonne image de l'entreprise pour qui il s'engage.							
<u>Conscience professionnelle</u> Assure la mise en œuvre des tâches qui lui sont confiées avec rigueur et professionnalisme et en respectant les règles et procédures.							
TOTAL DE L'APPRÉCIATION	<input type="text"/>						
Date du dernier avancement	<input type="text"/>						
Proposé à un avancement	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">OUI</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NON</td> </tr> </table>					OUI	NON
OUI	NON						
Promotion à envisager	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">OUI</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NON</td> </tr> </table>					OUI	NON
OUI	NON						
Date d'effet	<input type="text"/>						
Nouvelle classe/échelle	<input type="text"/>						

2. APPRÉCIATION DES PERFORMANCES NON CADRES					
	Très bon 5	Bon 4	Moyen 3	Faible 2	Insuffisant 1
<u>Expérience du métier</u> Possède l'ensemble des connaissances requises pour tenir le poste et maîtrise les différents aspects caractérisant son métier.					

<p><u>Organisation</u></p> <p>Sait se fixer seul un plan de travail et peut quotidiennement organiser ses activités sans en référer systématiquement à sa hiérarchie.</p>					
<p><u>Productivité</u></p> <p>Par sa persévérance et son engagement, fournit un travail de qualité en respectant les contraintes de temps.</p>					
<p><u>Quantité de travail</u></p> <p>Fournit un volume de travail suffisant.</p>					
<p><u>Ponctualité</u></p> <p>Arrive au travail à l'heure et respecte les rendez-vous qu'il a avec sa hiérarchie.</p>					
<p><u>Conscience professionnelle</u></p> <p>Assure la mise en œuvre des tâches qui lui sont confiées avec rigueur et professionnalisme.</p>					
<p><u>Franchise</u></p> <p>Dit les choses clairement et agit tel qu'il le pense.</p>					
<p><u>Honnêteté</u></p> <p>Préserve par son comportement l'outil de travail et les biens appartenant à la société.</p>					
<p><u>Motivation</u></p> <p>Fait preuve de disponibilité. S'adapte au changement et donne par son comportement une bonne image de l'entreprise.</p>					
<p><u>Volonté de progresser</u></p> <p>Prend les initiatives nécessaires dans son poste et lui permettant à terme d'évoluer.</p>					
TOTAL DE L'APPRÉCIATION	<input type="text"/>				
Date du dernier avancement	<input type="text"/>				
Proposé à un avancement	<input type="text"/>		<input type="text"/>		
Promotion à envisager	<input type="text"/>		<input type="text"/>		
Date d'effet	<input type="text"/>				
Nouvelle classe/échelle	<input type="text"/>				

TABLE DES MATIERES

<i>Intitulés</i>	<i>Pages</i>
Identification du Jury.....	ii
Déclaration d'engagement.....	iii
Dédicaces	iv
In memoriam	v
Remerciements.....	vi
Liste des sigles.....	vii
Liste des tableaux.....	viii
Liste des graphiques.....	iv
Résumé.....	x
Glossaire.....	xi
Sommaire.....	xii
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 ^{er} : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
§1: Présentation de la structure d'accueil du stage	4
A. Historique de la SONAPRA.....	4
B. Missions et activités de la SONAPRA.....	5
1. Missions de la SONAPRA.....	5
2. Activités de la SONAPRA.....	7
C. Structure organisationnelle et fonctionnement de la SONAPRA.....	8
1. Organisation de la SONAPRA.....	8
2. Fonctionnement de la SONAPRA.....	12
§2 : Etats des lieux sur la gestion des ressources humaines à SONAPRA.....	15
A. Etat d'effectif du personnel de la SONAPRA.....	16
B. Pratiques de la Gestion des Ressources Humaines de la SONAPRA.....	17
1. Le recrutement.....	19
2. L'appréciation des performances.....	20
3. La formation.....	22
4. La gestion de l'effectif.....	23
5. Le cadre du travail.....	24
6. Le style de direction.....	24
C. Inventaire des éléments de l'état des lieux	25
1. Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	25
2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	25
Section2 : Ciblage de la problématique.....	26
§ 1 : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude.....	26
A. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et ciblage de la problématique.....	26
1. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	26
2. Ciblage et justification de la problématique.....	28

§ 2 : Vision globale de résolution de la problématique	29
A. Présentation des approches théoriques de résolution de la problématique.....	29
B. Synthèse des approches théoriques de résolution de la problématique...	31
Chapitre deuxième : du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	33
Section 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie	34
§ 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature	34
A. Construction du tableau de bord de l'étude.....	34
1. Objectifs de recherche.....	34
2. Causes et hypothèses de recherche.....	35
B. Revue de littérature.....	39
1. Clarification des concepts clés de l'étude.....	39
2. Exposé des contributions antérieures.....	43
§ 2 : Méthodologie de recherche.....	49
A. Phase théorique de la méthodologie.....	49
1. Les méthodes de collecte.....	49
2. Les techniques de collecte.....	50
B. Phase empirique de la méthodologie.....	51
1. Identification de la population-mère et échantillonnage.....	51
3. Objectifs de l'enquête et techniques de dépouillement.....	52
Section 2 : Collecte, analyse des données et approches de solutions.....	52
§ 1 : Collecte et analyse des données.....	52
A. Préparation et réalisation de la collecte des données.....	53
1. Préparation de la collecte des données.....	53
2. Réalisation de la collecte des données.....	53
3. Difficultés rencontrées.....	54
C. Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses.....	54
1. Présentation et analyse des données.....	54
2. Limites des données recueillies.....	59
3. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	59
§ 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	63
A. Approches de solutions.....	63
1. Approches de solutions au problème de non fixation d'objectifs de travail aux agents	63
2. Approches de solutions au problème de la non maîtrise de la méthodologie d'évaluation.....	65
3. Approches de solutions au problème de fonctionnement peu optimal du système de promotion	67
B. Conditions de mise en œuvre des solutions.....	68
1. Implication de la hiérarchie et la mobilisation de l'ensemble du personnel.....	68
2. La formation des acteurs.....	69
Conclusion générale.....	70

Références bibliographiques	72
Annexes	75
Annexe 1 : Organigramme général de la SONAPRA.....	76
Annexe 2 : Questionnaire d'enquête adressé aux employés.....	77
Annexe 3 : Guide d'entretien.....	79
Annexe 4 : Proposition de grille de pondération des critères.....	81
Annexe 5 : Proposition de nouveaux critères communs à toutes les catégories confondues.....	82
Annexe 6 : Proposition de grille de pondération des critères.....	84
Annexe 7 : Modèle de fiche individuelle d'appréciation des performances de la SONAPRA	85