



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE



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

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Ressources Humaines

PROMOTION :

2009-2011

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME
D'EVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA
SONACOP**

Réalisé et présenté par :

Hervé R. M. MAHINO

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Karimou SIDI
*Chef Service Evaluation des Compétences
& Gestion des Carrières de la SONACOP*

Maître de mémoire :

M. Charlemagne LOKOSSOU
*Chargé de cours à l'ENAM
Directeur du Cabinet
Performances M&D*

AVRIL 2012

IDENTIFICATION DU JURY

Président: Monsieur Alexis GNANGUENON

Vice-président: Monsieur T. TCHIBOZO

Membre: Monsieur Gilbert FANOU



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 à leur auteur.

DEDICACE

A
ma mère, mon père et à la femme
que j'ai l'honneur d'appeler mon amie.



REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont aux hommes et aux femmes qui, de loin ou de près et de quelque manière que ce soit, ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

Nous pensons d'une façon exceptionnelle à Monsieur *Charlemagne LOKOSSOU*, Monsieur *Jean KOTCHOFFA* et à Madame *Honorine ADIGOUN DIOGO*.



SIGLES ET ACRONYMES

DRH : Direction (ou Directeur) des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et Temporels

SONACOP : Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1** : Répartition du personnel permanent par catégorie.....p 9
- Tableau 2** : Répartition de l'effectif permanent par tranche d'âge.....p 10
- Tableau 3** : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.....p 27
- Tableau 4** : Tableau de bord de l'étudep 40

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Répartition des données relatives au défaut de fixation d'objectifs de travail aux agents.....p 56

Graphique 2 : Répartition des données relatives à l'absence d'entretien d'évaluation.....p 57

Graphique 3 : Répartition des données relatives à la non pertinence des critères.....p 58

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Compétence : c'est l'ensemble des capacités professionnelles ou des aptitudes et attitudes permettant de résoudre un problème professionnel.

Critère : c'est l'élément qui sert de base à un jugement.

Efficacité : c'est le fait d'atteindre les résultats.

Efficience : c'est le fait d'atteindre plus de résultats avec moins de moyen.

Entretien d'évaluation : échange entre un salarié et sa hiérarchie, généralement dans le cadre d'une procédure formelle d'évaluation du rendement.

Evaluation des performances : c'est un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné.

Gestion des Ressources Humaines : C'est un ensemble de pratiques et d'activités qui consistent en l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines dont une organisation a besoin pour atteindre ses objectifs.

Guide d'entretien : c'est un document qui permet de bien préparer et de conduire l'entretien d'évaluation.

Objectif : c'est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé

Performance : c'est le degré d'atteinte des résultats par rapport aux objectifs préalablement fixés.

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

Rendement : C'est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

RESUME

Etant une activité cruciale de la GRH, l'évaluation des ressources humaines permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution effective de chaque travailleur à la création de la richesse globale.

Ainsi, afin d'optimiser les efforts fournis par les salariés, les responsables d'entreprise doivent trouver les voies et moyens appropriés pour les valoriser. Cette valorisation dépend en grande partie de la mise en place d'un système d'évaluation objectif et cohérent.

Or, l'état des lieux de la pratique de l'évaluation des ressources humaines à la SONACOP révèle le problème général de *l'évaluation non objective des ressources humaines* qui se traduit par les trois problèmes spécifiques ci-après :

- le défaut de fixation d'objectifs de travail ;
- l'absence d'entretien d'évaluation ;
- la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.

Pour étudier ces insuffisances, des objectifs SMART ont été fixés. Ils visent à orienter la réalisation de l'étude vers la résolution des problèmes spécifiques retenus auxquels des hypothèses de recherche ont été élaborées.

La vérification de la pertinence de ces hypothèses par les enquêtes menées nous a permis de poser notre diagnostic.

De ce diagnostic, il ressort que la résolution des insuffisances relevées passe par un certain nombre de préalables à savoir la mise en place d'un mécanisme de fixation systématique d'objectifs de travail aux agents à travers un entretien d'évaluation bien préparé et conduit, l'établissement des critères objectifs et explicites ponctués par des indicateurs précis, la formation,

l'information et la sensibilisation des acteurs et l'élaboration d'un guide d'entretien.

Dans le but de faciliter la concrétisation de notre objectif général qui consiste à *contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des ressources humaines de la SONACOP*, des recommandations ont été formulées à l'endroit de l'ensemble du personnel en vue d'une mise en œuvre efficiente des solutions proposées.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : Observations de stage et ciblage de la problématique

Section 1 : Présentation et observations de stage

Paragraphe1 : Présentation de la SONACOP

Paragraphe2 : Fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et spécification du sujet

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : Etude du système actuel et suggestions pour une évaluation optimale des ressources humaines

Section 1 : Revue de la littérature et analyse des données collectées

Paragraphe 1 : Formulation des hypothèses, revue de la littérature et choix de la méthodologie de l'étude

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Section 2 : Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Paragraphe1 : Degré de vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Au regard des évolutions technologiques actuelles et du marché sans cesse fluctuant, les entreprises sont astreintes à plus de dynamisme et de compétitivité et donc à plus de performance, quels que soient leur forme, leur taille, leur secteur d'activité ou leur situation géographique.

Face à ces exigences, nombreuses sont celles d'entre elles qui ont compris qu'outre les moyens financiers et matériels, il existe une ressource, dont l'optimisation de la gestion garantit à coup sûr l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit de «l'Homme», qui indéniablement apparaît comme le capital le plus précieux de toute entreprise; une source de richesse que ne peut négliger aucune organisation qui se veut prospère et pérenne.

Ainsi, l'Homme est aujourd'hui placé au cœur de tout processus de développement. Mais afin qu'il crée efficacement de la richesse et participe activement à l'atteinte des objectifs du groupe, il est primordial que toutes les ressources dont il regorge soient valorisées et que le développement de son potentiel soit assuré au sein de l'organisation.

Pour ce faire, le management des hommes au travail dans une organisation doit contribuer à l'acquisition des ressources humaines adéquates, à assurer la gestion de la carrière du personnel, à améliorer ses conditions de travail et de vie dans l'entreprise, à concevoir son évolution au regard des stratégies de l'entreprise et à améliorer son rendement. Cette dernière mission de la gestion des ressources humaines constitue aujourd'hui, l'une des difficultés auxquelles sont confrontées beaucoup de structures béninoises.

La Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP) n'en est pas épargnée. C'est pourquoi actuellement elle s'attelle à optimiser le rendement de son personnel.

Notre séjour en son sein nous a permis de nous rendre compte de ce que cette entreprise dispose d'un système d'évaluation du personnel. Mais force est de constater que ledit système (axé sur la notation annuelle) est affaibli

par un certain nombre d'insuffisances auxquelles il convient d'apporter des solutions. En effet, nos observations à ce propos ont révélé :

- ∇ le défaut de fixation d'objectifs de travail aux agents ;
- ∇ l'absence d'entretien d'évaluation ;
- ∇ la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.

Nous en sommes donc venus à nous poser l'épineuse question de savoir : « *quel processus pourrait permettre une appréciation objective de la contribution de chacun des membres du personnel à la performance globale de la structure ?* ».

Du fait de ces faiblesses constatées, la SONACOP peine à mesurer efficacement et véritablement le rendement de son personnel. Ce qui constitue une entrave à l'amélioration des performances attendues des agents or c'est de cette dernière que procède celle de la société.

C'est pourquoi, au nombre des problématiques identifiées au cours de notre stage pratique, nous avons estimé opportun de focaliser notre recherche sur le thème : « ***Contribution à l'amélioration du système d'évaluation des ressources humaines de la SONACOP*** ».

Dans ce cadre, notre démarche s'articule autour de deux chapitres. Le premier s'inscrit dans une logique de description du cadre de recherche, de choix et de spécification de la problématique choisie. Dans le second, nous procédons à l'analyse des données issues de nos enquêtes en vue de proposer des solutions concrètes ainsi que les conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration du système d'évaluation des ressources humaines.

Par ailleurs, il nous paraît utile, d'ores et déjà, de faire observer que dans le cadre de la présente étude, la notion de performance est indifféremment remplacée par celle de rendement, de même que les concepts d'évaluation et d'appréciation sont interchangeables.

Dans ce premier chapitre, nous restituons les mécanismes de gestion des ressources humaines, après avoir présenté la SONACOP (section I), puis procédons au ciblage de la problématique de l'étude (section II).

Section 1 : Présentation et observations de stage

La Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers étant la structure qui a servi de cadre pour notre stage, il sied de consacrer le paragraphe 1 à sa présentation. Dans le paragraphe 2, nous faisons l'état des lieux des activités de la Direction des Ressources Humaines.

Paragraphe 1 : Présentation de la SONACOP

La SONACOP telle qu'elle se présente aujourd'hui est le résultat d'une longue évolution. La mission qui lui est confiée est exécutée grâce à l'organisation mise en place.

A- Historique, mission, activités et ressources de la SONACOP

1- Historique

Autrefois, la distribution des produits pétroliers était assurée au Dahomey par les anciens comptoirs tels que CFAO, SCOA, JOHN WALKDEN, JOHN HOLT et FABRE & Compagnies qui vendaient l'essence et le pétrole devant leurs boutiques.

Mais face à l'évolution démographique des années mille neuf cent cinquante, au développement des industries et à l'essor des activités économiques et commerciales, ces anciens comptoirs étaient incapables de satisfaire la demande sans cesse croissante.

Ainsi, en 1958, ils laissèrent place à de véritables compagnies pétrolières telles que BP, TOTAL, AGIP, SHELL, MOBIL OIL, TEXACO, DEPP. Ces dernières s'étaient donné pour mission d'importer et de distribuer dans tout le Dahomey, les produits pétroliers qu'elles entreposaient dans le grand dépôt ATP (African Terminal Petroleum) de Porto-Novo.

En 1963, l'ATP fut remplacé par la société dahoméenne d'entreposage des produits pétroliers située à Akpakpa. Les différentes compagnies citées plus haut s'étaient regroupées au sein du Groupement des Professionnels du Pétrole (GPP) et se livraient une rude bataille pour un meilleur contrôle du marché.

Mais en 1973, la guerre de Kippour en Israël a entraîné des restrictions d'approvisionnement en « or noir ». En conséquence, les diverses compagnies exigeaient du gouvernement une augmentation des prix à la pompe. Suite au refus du gouvernement, toutes les multinationales opérant au Bénin ont créé une situation de pénurie sur toute l'étendue du territoire national.

Dès lors, les autorités publiques de l'époque découvrirent la nécessité pour l'Etat d'approvisionner le pays en produits pétroliers.

Cela aboutit à la création, le 14 Mai 1974, par le décret n°714-059/MTPME/CAB du Ministère des Travaux Publics, des Mines et de l'Energie, de la Commission d'Approvisionnement du Bénin en hydrocarbures, à qui était dévolue la gestion de toutes les opérations liées à l'approvisionnement en hydrocarbures et dérivés.

Le 4 Décembre 1974, l'ordonnance n°74-70 instituait au profit de l'Etat, le monopole de l'approvisionnement, du stockage, du transport et de la vente des produits pétroliers et de leurs dérivés. Ce même jour, elle fut renforcée par le décret n°74-320 portant création de la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP) ; une société d'Etat au capital initial de six cent quatre vingt quatorze millions cent quatre-vingt sept mille francs CFA (694187000). Ce capital a été respectivement porté à deux milliards (2 000 000 000) en 1984 puis à trois milliards (3 000 000 000) en 1996.

Suite à la conférence nationale tenue du 19 au 28 Février 1990, le Bénin a opté pour un Programme d'Ajustement Structurel (PAS) se traduisant par la promotion du secteur privé, la libéralisation de l'économie nationale et

des échanges, la suppression des taxes à l'exportation ainsi que du monopole des entreprises de l'Etat sur le commerce extérieur.

C'est dans cette atmosphère que le secteur pétrolier béninois a commencé à être libéralisé avec son ouverture aux entreprises privées aussi bien nationales qu'étrangères. Mais, il faut attendre 1997 pour que cette ouverture soit totale avec l'octroi d'agrément d'installation à près d'une quinzaine de sociétés privées et la restructuration de la SONACOP qui perd son monopole originel.

Cette restructuration a consisté :

- en l'ouverture de son capital social à raison de cinquante cinq (55%) pour le privé, trente cinq (35%) pour l'Etat et dix (10%) pour le personnel ; et
- à la cession par appel d'offres de 25% des installations de distribution (les 75% demeurant sous le contrôle de la SONACOP).

Après consultation et appel d'offres, neuf (9) sociétés pétrolières ont signé le cahier de charges. Mais au terme du processus, le conseil des ministres a déclaré adjudicataire des cinquante-cinq pourcent (55%) du capital, la Continentale des Pétroles et d'Investissement (CPI).

Le 1^{er} Juillet 1999, par décret n°99-239, la SONACOP a donc été privatisée. Elle a pris la forme d'une société anonyme avec pour dénomination SONACOP-SA et un capital inchangé de trois milliards (3 000 000 000) de francs CFA.

Mais, neuf années après sa privatisation, cette entreprise était le théâtre de toutes sortes de malversations et l'objet d'une mauvaise gouvernance caractérisée pour la première fois de son histoire par le paiement en deux tranches d'un salaire mensuel aux travailleurs (*difficultés financières*).

Suite à cela, le Tribunal de Première Instance de Cotonou statuant en matière commerciale dans l'affaire : Etat béninois contre la Continentale des Pétroles et d'Investissement, par jugement n°001/08 du 14 Janvier 2008, annule la convention en date du 02 Avril 1999 par laquelle l'Etat béninois a

cédé cinquante cinq pourcent (55%) du capital de la SONACOP à la Continentale des Pétroles et d'Investissement SA et ce, avec toutes les conséquences juridiques qui en découlent.

Enfin, la SONACOP a, de ce fait, été réintégrée dans le patrimoine de l'Etat par décret n°2009-284 du 22 Juillet 2009 et, a depuis lors retrouvé son statut juridique de société d'Etat.

2- Mission, activités et ressources de la SONACOP

A l'instar de toute entreprise commerciale de son rang, la SONACOP a une mission qui lui est propre et des activités qui concourent à la réalisation de cette dernière.

- **Mission**

En application du décret n°74-320 du 4 Décembre 1974 portant sa création, la SONACOP a pour principale mission, la commercialisation des produits pétroliers et de leurs dérivés.

Pour y parvenir, elle exerce un ensemble d'activités cohérent et bien défini.

- **Activités de la SONACOP**

Elles peuvent être subdivisées en activités principales et en activités secondaires.

- **Activités principales**

Elles se situent autour de trois (03) points à savoir l'approvisionnement, le stockage et la distribution des produits pétroliers et de leurs dérivés.

- **Approvisionnement**

Pour satisfaire la demande de sa clientèle, la SONACOP s'approvisionne auprès des pays membres de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) tels que l'Arabie Saoudite, les Emirats Arabes Unis, le Nigéria, le Koweït, etc.

Elle achète donc, en vue de commercialiser, divers produits que sont : l'essence, le jet (kérosène ou pétrole raffiné qu'utilisent les aéronefs), le gaz

domestique, le gas-oil, le fuel-oil (qu'utilisent les bateaux ou navires), les lubrifiants (huile pour moteur ou huile pour volant) et le pétrole lampant (qu'utilisent les lampions domestiques) ou pétrole brut.

- **Stockage**

Après l'acquisition des produits, la SONACOP procède à leur conservation ou stockage.

A cet effet, elle dispose de plusieurs dépôts répartis sur toute l'étendue du territoire national.

Au Sud, on distingue quatre (04) dépôts à savoir :

- le dépôt côtier d'Akpakpa où sont stockés carburant et gaz domestique et dont la capacité nette est de soixante douze mille mètres cube (72000 m³) ;
- le dépôt fuel-oil et gasoil (20000 m³) installé au Port Autonome de Cotonou pour desservir la marine ;
- le dépôt hydrant (810 m³) installé à l'aéroport de Cotonou pour ravitailler les avions en Jet A1 ; et
- le dépôt de pétrole brut de Sèmè Kraké (90000 m³).

Au centre, la SONACOP ne dispose que d'un seul dépôt de carburant. Il s'agit du dépôt de Bohicon qui possède une capacité de 5600 m³.

Au Nord, elle a installé deux (02) dépôts que sont :

- le dépôt de carburant de Natitingou ayant une capacité de 4000 m³, et
- le dépôt de carburant de Parakou qui a une contenance de 10900 m³.

Outre ces dépôts, la SONACOP a mis en construction un dépôt gazier situé sur le site du Port Autonome de Cotonou.

- **Distribution**

La politique de distribution de la SONACOP fait fonctionner un réseau constitué de vendeurs occasionnels et de gérants des stations-service qui représentent la société sur toute l'étendue du territoire béninois.

Au sein de ce réseau nous pouvons distinguer deux types de stations à savoir :

- les stations en gérance directe encore appelées stations pilotes qui relèvent directement de son patrimoine ;
- les stations en gérance libre qui sont liées à elle par un contrat de gérance libre et dont la gestion est assurée par un opérateur privé ou une coopérative.

Au total, elle assure la vente de ses produits par un réseau de 126 stations dont 120 en gérance libre et 06 en gérance directe.

- **Activités secondaires**

Outre la distribution des produits pétroliers, la SONACOP mène d'autres activités secondaires telles que la location de salles de conférence et de bâtiments et les droits de passage qui consistent en la location des bacs de stockage (dépôts) à d'autres compagnies.

- **Ressources de la SONACOP**

Dans le but de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs, la SONACOP dispose de ressources financières, matérielles et humaines.

- **Ressources financières**

Elles sont nombreuses et proviennent des capitaux propres, des dettes financières, des subventions de l'Etat, des financements sous forme de projets, de prêts et de découverts de la vente de ses différents produits et services, la location de dépôt, de salle de conférence et de bâtiments.

- **Ressources matérielles**

Elles sont constituées des terrains et bâtiments administratifs, des stations, d'un parc automobile, du matériel informatique, des mobiliers et matériels de bureau, des divers matériels techniques tels que les installations de pompage, les équipements de distribution et les groupes électrogènes.

- **Ressources humaines**

La SONACOP emploie dans le cadre de ses activités quatre cent quatre vingt dix (490) agents toutes catégories confondues répartis comme suit : 380 agents permanents ; 47 agents occasionnels et 63 pompistes qui servent sur les stations en gérance directe.

Au niveau de cet effectif global au travail, on dénombre quatre cent sept (407) hommes contre quatre vingt trois (83) femmes. Cette observation qui pose le problème de l'approche genre renseigne que les femmes représentent 20,39 % de l'effectif total soit moins du tiers du personnel employé. Cet état de chose peut s'expliquer par le fait que l'activité principale de l'entreprise, qu'est la commercialisation des produits pétroliers à la pompe, est généralement exercée par des hommes. Les femmes préfèrent en effet, occuper des emplois de bureau plutôt que celui de vendeur à la station pour lequel elles éprouvent une profonde désaffection.

L'observation de la répartition du personnel permanent par catégorie socioprofessionnelle fait ressortir la configuration suivante :

Tableau 1 : Répartition du personnel permanent par catégorie.

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs
Cadres	98
Agents de maîtrise	105
Agents d'exécution	177
Total	380

Source: Rapport d'activité du 4^{ème} trimestre 2011 de la DRH

Le tableau de l'effectif réparti par catégorie reflète la pyramide des emplois à la SONACOP. Il en résulte que les cadres font un total de 98 hommes et femmes soit un pourcentage de 25,78 % de l'effectif total.

Les agents de maîtrise et le personnel d'exécution représentent respectivement 27,63 % et 46,59 % de l'effectif total des agents permanents.

Le tableau suivant, en ce qui le concerne, expose un état évocateur du personnel permanent par tranche d'âges d'amplitude cinq.

Tableau 2 : Répartition de l'effectif permanent par tranche d'âge.

Intervalles d'âge	Effectifs	Pourcentage
De 25 à moins de 30 ans	01	0,26 %
De 30 à moins de 35 ans	13	3,42 %
De 35 à moins de 40 ans	66	17,36 %
De 40 à moins de 45 ans	60	15,78 %
De 45 à moins de 50 ans	55	14,47 %
De 50 à moins de 55 ans	74	19,47 %
De 55 à moins de 60 ans	90	23,68 %
De 60 à moins de 65 ans	21	5,56 %
Total	380	100 %

Source: Statistiques DRH au 31/12/2011

A la lecture du tableau, nous remarquons que sur les trois cent quatre vingt (380) agents permanents, trois cent (300) sont âgés de plus de quarante (40) ans. Autrement dit, 79 % de l'effectif permanent de la SONACOP a plus de quarante (40) ans ; 19,47 % a un âge compris entre 50 et 54 ans et 30 % environ a plus de 55 ans d'âge. Il s'ensuit donc que le *personnel permanent* de la société *est vieillissant (faiblesse)* car d'ici à l'année 2017, cette dernière se videra de 111 agents soit de près de 30 % de son personnel.

B- L'organisation administrative de la SONACOP

La mise en place d'une bonne organisation au sein d'une entreprise contribue efficacement à sa réussite et permet de mettre en évidence les niveaux de responsabilité ainsi que les liaisons hiérarchiques nécessaires entre les différents services et directions.

Nous référant à la note n°176/90 du 05 Mai 1990 portant organisation, attributions et fonctionnement de la DRH, au statut ainsi qu'au règlement intérieur de la SONACOP, nous présentons l'organisation administrative de l'entreprise. Ainsi, les organes de gestion ci-après concourent chacun en ce qui le concerne à l'accomplissement de la mission de la SONACOP.

1- Les organes délibérants et de contrôle

Il s'agit du conseil d'Administration et du commissariat aux comptes.

§ *Le conseil d'administration (CA)*

Conformément à la section 1 du titre 3 du statut de la SONACOP en son article 14, le conseil d'administration est investi des prérogatives les plus étendues dans la limite de l'objet social.

A ce titre, il est chargé de préciser les objectifs de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration ; d'exercer un contrôle permanent de la gestion faite par la Direction Générale ; de voter le budget, d'approuver et d'arrêter les états financiers, d'adopter les décisions stratégiques de gestion et de proposer des cadres à l'autorité de tutelle pour nomination aux hauts emplois.

Le CA est composé de huit membres provenant de structures diverses et nommés par décret pour un mandat de (04) quatre ans renouvelable.

§ *Le commissariat aux comptes (CC)*

Il est composé de deux experts comptables nommés pour une durée renouvelable de deux exercices sociaux en assemblée ordinaire du CA.

Les commissaires aux comptes ont pour mission de certifier ou non la sincérité et la régularité des états financiers de synthèse ; lesquels doivent refléter une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation de l'entreprise.

2- L'administration centrale

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

§ *La Direction Générale*

La SONACOP est gérée par un Directeur Général qui rend compte de sa gestion au CA. La Direction Générale est entre autres chargée de coordonner les activités de tous les départements de la société ; de procéder à l'ordonnancement et à l'exécution de toutes les dépenses inscrites

au budget et de représenter la société devant les instances nationales et internationales.

En vue de faciliter l'accomplissement de sa mission, il est directement rattaché à la Direction Générale, des organes de consultation à savoir : *la cellule juridique et la cellule informatique.*

L'administration centrale dont le siège est fixé à l'Avenue Jean Paul II à Cotonou est composée de huit directions techniques.

§ *Les Directions Techniques*

Constituant les organes opérationnels de la société, les huit directions techniques jouent un rôle complémentaire dans l'atteinte des objectifs globaux de la SONACOP.

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

Elle étudie les dossiers des nouveaux fournisseurs et organise la politique d'achat des produits pétroliers. Elle se compose de deux services à savoir le Service Achat Carburant et Lubrifiants et le Service Achat Matériels et autres Biens d'Equipement et de Fourniture.

- **La Direction des Dépôts (DD)**

Elle est chargée du suivi des mouvements du stock des produits pétroliers et leur mise en consommation. Cette direction comprend trois services que sont : le Service Exploitation, le Service Administratif et le Service Sécurité et Entretien.

- **La Direction des Opérations (DO)**

Elle a pour principale mission la maintenance du matériel et des équipements. Les tâches qui lui incombent s'exécutent par le Service d'Exploitation ; le Service Technique ; le Service Transport et le Service Hygiène, Sécurité, Etudes et Travaux.

- **La Direction Commerciale (DC)**

Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique commerciale définie par la Direction Générale. Elle dispose de cinq (05) services à savoir :

le Service Administration Vente, le Service Consommateur, le Service Réseau, le Service Marketing, et la Cellule de Communication.

- **La Direction Financière (DF)**

Elle a pour mission la gestion financière de l'entreprise et se compose des services suivants : le Service Trésorerie ; le Service Paie ; le Service Comptabilité Analytique et le Service Comptabilité Générale et des Tiers.

- **La Direction de l'Audit Interne (DAI)**

Elle a pour attribution de contrôler tout en faisant partie de la société, la gestion administrative et financière assurée par les responsables à divers niveaux. Pour ce faire, elle est formée du Service Procédures ; du Service Contrôle et investigations et du Service Budget.

- **La Direction Régionale Nord (DRN)**

Elle représente l'antenne de la SONACOP dans le nord du Bénin et comprend le Service Administratif ; le Service Commercial ; le Service Technique et le Service Dépôt de Parakou et de Natitingou.

- **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle est la direction où nous avons effectué notre stage académique et constitue substantiellement l'objet de notre état des lieux de base. Elle a pour mission d'organiser, de diriger et de coordonner la gestion des ressources humaines en accord avec la politique générale et les objectifs définis par la direction générale et se compose de quatre services à savoir :

▽ **Le Service Administration du Personnel et Relations Sociales**

Ce service est chargé de la gestion administrative du personnel et du respect des procédures internes liées à la discipline et à la sécurité au travail.

▽ **Le Service Evaluation des Compétences et Gestion des Carrières**

Il a pour rôle de participer avec le Directeur des Ressources Humaines à l'élaboration de la politique sociale de mobilité et de veiller à son

application ; de veiller à l'adéquation profil-poste, de réaliser l'équilibre social, d'élaborer et de suivre les plans de carrière des agents et de procéder à l'évaluation du personnel en collaboration avec le Directeur des ressources humaines.

▽ **Le Service Formation Professionnelle**

Il a pour mission d'assurer le développement humain à travers les actions permanentes de formation, d'établir le planning de formation de l'entreprise au regard des besoins exprimés par les services et leurs agents puis de constituer une documentation sur les types de formations réalisées.

▽ **Le Service Administratif**

Ce service est chargé de la gestion du patrimoine de l'entreprise à travers la conservation des archives, la gestion de la bibliothèque, celle des polices d'eau, d'électricité et d'assurance diverses, le traitement des avis d'imposition et taxes sur véhicules, la conservation des biens et titres de la société, la centralisation des besoins matériels de tous les départements et services ainsi que leur achat et répartition.

La structure organisationnelle de notre lieu de stage ayant été présentée, nous exposons à présent les observations liées à son fonctionnement.

Paragraphe 2 : Fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines

Il s'agit donc pour nous, de décrire ici, nos observations de stage au niveau de cette Direction. Nous présentons ensuite, leur inventaire tout en faisant ressortir les forces et faiblesses de la gestion des ressources humaines.

A- Etat des lieux des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines

Les ressources humaines, quelles qu'elles soient, représentent aujourd'hui le plus précieux capital dans la vie de toute organisation. Il n'y a donc point de doute sur le fait que leur gestion implique la mise en œuvre d'un certain nombre de fonctions.

Durant notre stage à la DRH, il nous a été donné d'observer et de suivre l'exécution des principales activités qui y sont menées. Nous présentons alors dans cette partie, les pratiques de gestion des ressources humaines observées et les problèmes y afférents.

D'une façon globale, ces pratiques sont les suivantes :

- le recrutement ;
- la formation ;
- la gestion des carrières ; et
- l'évaluation des ressources humaines.

➤ **La pratique du recrutement**

Selon Jean-Pierre CITEAU (Gestion des ressources Humaines, édition Colin 2002 ; page. 83), le recrutement recouvre un « ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois principales phases : identification et spécification du besoin, campagnes de recrutement et procédures de sélection et intégration dans le poste ».

En clair, le recrutement est une opération qui consiste à chercher, pour chaque emploi d'une organisation, la personne convenable, qui a les capacités requises, les aptitudes nécessaires pour occuper cet emploi. Ainsi, la qualité d'un recrutement se mesure au résultat de l'adéquation qui existe entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin, sur un accueil et une intégration réussie du candidat retenu.

A la SONACOP, le Règlement Intérieur et la Procédure de Recrutement contenue dans le Guide pratique de gestion des ressources humaines (*Octobre 2011*) sont les textes qui consacrent l'engagement du personnel.

Aux termes du chapitre I de son titre IV et en son article 21, le règlement dispose : *“ le personnel de la société est engagé dans les*

conditions fixées par les textes en vigueur, classé dans une catégorie déterminée et mis à la disposition d'un département technique par le Directeur Général''. Il découle de cette disposition que les recrutements doivent être conformes à la législation du travail. Le guide en ce qui le concerne renseigne que le processus de recrutement passe par trois (03) phases à savoir :

- la détermination du besoin en ressources humaines et la validation de la décision ;
- la recherche de candidat ;
- la sélection des candidats.

Mais de nos enquêtes et observations de stage, il ressort que les recrutements à la SONACOP ne se font pas conformément à ces dispositions. Nous en voulons pour preuve, la gestion des derniers recrutements.

En effet, en juillet 1999, la Direction Générale a procédé à l'embauche de cent quarante trois (143) agents toutes catégories confondues. Au départ, ces derniers étaient engagés sous un contrat à durée déterminée (CDD) de deux ans qui a été renouvelé une fois. Au terme du contrat, pour leur éviter de retourner au chômage et ayant toujours besoin de leur service, il a été proposé à ces agents, de bien vouloir maintenir leur poste en attendant la note de la Direction Générale qui les confirmera dans leur emploi. Mais il a fallu attendre janvier 2010 pour que cent (100) d'entre eux soient reversés en contrat à durée indéterminée (CDI).

Durant ces sept années d'attente, ils n'avaient aucun statut, donc pas d'avancement d'échelon malgré les années d'expérience, ne jouissaient pas de leur salaire catégoriel mais d'un forfait correspondant au salaire de la catégorie immédiatement inférieure à celle à laquelle ils appartiennent en principe. Ils étaient appelés agents occasionnels et n'avaient pour seule prime que celle d'ancienneté. A partir donc de cette observation il se dégage un *gel*

des recrutements et **le non respect de la procédure de recrutement prévue par le code du travail** (faiblesses).

Il est toutefois à noter à ce niveau, l'**existence d'un cadre formalisé de gestion du recrutement** (force).

➤ **La pratique de la formation**

La formation est un ensemble de méthodes et de techniques visant à faire acquérir à une personne ou à un groupe de personnes, des connaissances (*savoir*), des compétences et habiletés (*savoir-faire*) et des comportements et attitudes (*savoir-être*) afin de les rendre aptes à exercer des fonctions manuelles et/ou intellectuelles pour créer des richesses pour une collectivité ou une entreprise dont ils bénéficieront.

Sa gestion suppose alors la mise en œuvre de la politique de formation (à travers l'exécution du plan de formation) et le contrôle des actions à mener.

A la SONACOP, on distingue trois types de formations à savoir : *la formation de maintien, la formation de mise à niveau et les recyclages*. Mais force est de constater que quel que soit leur type, ces formations, dans la pratique, ne peuvent excéder une durée de deux semaines et sont en réalité pour la plupart, des séminaires, ateliers ou conférences. Il en résulte donc une **inexistence de formations diplômantes** (faiblesse).

S'agissant de la *politique de formation*, elle constitue un document contenant la volonté exprimée par la Direction Générale en matière de formation pour toute l'entreprise. Mais suite à nos investigations, il nous est revenu qu'à la SONACOP, il n'existe aucun document regroupant les intentions, les objectifs et principes directeurs exprimés par la Direction Générale en matière de formation et de développement du personnel pour favoriser l'élaboration d'un plan de formation.

Or, la formation constitue un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technologique ou professionnelle, à la consolidation de l'existant ou à un besoin de développement futur. Au regard

de tout ce qui précède, nous notons alors l'**absence d'une politique formalisée de formation** du personnel (*faiblesse*).

Le plan de formation quant à lui, représente la traduction opérationnelle et budgétaire des moyens affectés au développement de la compétence individuelle et collective au sein de l'entreprise. Il structure et organise de façon qualitative et quantitative les projets de formation destinés aux salariés de l'entreprise.

Malgré le budget de formation voté chaque année, nous avons noté qu'aucune action de formation n'est entreprise. La pratique observée à la SONACOP révèle que depuis un certain nombre d'année (2004), il n'y a pas eu d'actions de formation organisée et programmée à l'intention du personnel. Le Chef Service Evaluation des Compétences et Formation Professionnelle déclare à ce sujet que les textes ne prévoient pas la façon dont les formations doivent être organisées. Par conséquent, il n'existe pas d'actions de formation organisée à l'intention du personnel.

Nous notons donc à ce niveau le problème de l'inexistence d'un plan de formation.

➤ **La pratique de la gestion des carrières**

La carrière se définit comme la succession de fonctions professionnelles qu'un agent occupe au cours d'une vie. Ainsi, gérer la carrière c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les attentes formulées par le salarié. Elle se traduit d'une façon générale par des décisions d'avancement, de promotion et de mutation.

La convention collective de la société constitue le texte définissant les conditions et modalités de promotion, d'avancement et de détermination des sursalaires. Mais dans la pratique, la gestion des carrières à la SONACOP se résume à l'avancement automatique d'échelon tous les deux ans et à la détermination des sursalaires et primes d'ancienneté quelle que soit la note

obtenue par le salarié suite à l'évaluation de sa performance. Les actes d'avancement sont régulièrement pris ainsi que ceux du reclassement. Les **avancements sont donc bien suivis (force)**.

Conformément à la convention sus-citée, le personnel doit être redéployé tous les cinq ans au moins mais majoritaires sont les agents qui n'ont jamais changé de poste depuis plus de dix ans de service. Il en découle une **absence de mobilité interne** au sein de l'entreprise (*faiblesse*).

La promotion renvoie au passage d'un emploi ou catégorie inférieure à un emploi ou catégorie supérieure.

Mais à la SONACOP, il n'est souvent pas procédé à des promotions alors même que plusieurs postes de chef section, de chef service et de directeur restent vacants. A titre d'exemple, devenu vacant depuis l'année 2006, c'est seulement le 08 Septembre 2011 que le poste de *chef service administration du personnel et relations sociales* a été pourvu. On note de ce fait, l'**inexistence d'une politique formalisée de promotion** à la SONACOP (*faiblesse*).

Dans la pratique, les nominations sont généralement faites sur la base des cooptations et des affinités qui existent entre le décideur et les agents. Cette pratique qui n'a aucun lien avec le mérite du travailleur et son aptitude à tenir le nouveau poste, provoque chez certains, des frustrations et de la démotivation. Il en résulte une **inexistence de promotions fondées sur le mérite du travailleur** (*faiblesse*).

➤ **La pratique de l'évaluation des ressources humaines**

L'évaluation des performances ou l'appréciation du rendement est un processus structuré et formel qui consiste à porter un jugement de valeur sur ce que le travailleur a produit par rapport à ce qui est attendu de lui. Elle s'intéresse également aux comportements, aptitudes et habiletés mis en œuvre par lui dans l'exécution de son travail au cours d'une période donnée.

L'évaluation des RH est à la croisée des autres politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise. En effet, une bonne pratique d'évaluation permet à l'entreprise de prendre les bonnes décisions concernant les agents à promouvoir, d'identifier les besoins réels en formation, de mettre en œuvre sa politique de rémunération et donc de congratuler les agents méritants.

A la SONACOP, l'appréciation du personnel est régie par le chapitre V du Règlement Intérieur adopté par le Conseil d'Administration le 10 Juillet 1991, en ses articles 44, 45 et 46. Aux termes de ces articles, *tout agent de la société fait objet d'une appréciation annuelle exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur. Le pouvoir de notation appartient au Directeur Général de la société et les propositions de note sont faites par le Directeur du département assisté des chefs de service. La note chiffrée de l'agent, de zéro à vingt, est égal au total des points obtenus pour chacun des éléments de la notation.*

Il existe trois différents types de bulletins individuels de notes et l'appréciation se fait suivant plusieurs critères qui varient selon les catégories socioprofessionnelles. Ainsi, conformément à l'article 44 dudit règlement, l'appréciation du personnel s'effectue sur la base des critères suivants :

- *Pour les cadres et agents de maîtrise*

- Connaissances professionnelles et expériences.....(5 points)
- Esprit d'initiative, d'organisation et répartition du travail.....(5 points)
- Contribution à la réalisation des objectifs globaux de la société..... (5 points)
- Maîtrise de soi, patience et qualité de commandement.....(5 points)

- *Pour les agents d'exécution*

- Connaissances professionnelles et expériences.....(5 points)
- Ponctualité, assiduité et tenue au travail.....(7 points)
- Soins dans l'exécution du travail..... (8 points)

- *Pour les manœuvres, gardiens et autres agents*

- Rendement..... (5 points)
- Ponctualité, assiduité et tenue au travail..... (5 points)
- Soins dans l'exécution du travail et vigilance au poste..... (10 points).

Dans la pratique, c'est le mois de décembre qui est celui retenu pour évaluer le personnel de la SONACOP et aucune date n'a été précisément fixée.

A l'entame du processus, la Direction des Ressources Humaines (DRH) envoie à tous les agents, une fiche individuelle de notation pour que ces derniers renseignent la partie les concernant. Cette partie porte exclusivement sur leur identification à savoir : *le nom et le prénom, la date et le lieu de naissance, la formation de base, les langues parlées et écrites, le grade actuel, la date de recrutement et celle du dernier avancement ainsi que le département d'appartenance*. Après l'avoir rempli, l'employé transmet le bulletin au Directeur de son département qui y appose une appréciation écrite et une note chiffrée sur la base des critères sus-énumérés. Le Chef du département centralise tous les bulletins de sa direction puis les transmet pour avis au secrétariat particulier du Directeur Général qui les renvoie à la DRH qui attribue la note définitive ou finale.

- L'entrevue d'évaluation

Du processus que nous venons de décrire, il se dégage que le supérieur hiérarchique direct qui est le plus en contact avec l'agent n'est pas associé dans la notation. Cet état de chose ne lui permet donc pas d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs, de déceler les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable, de mesurer les progrès à réaliser par l'agent et d'envisager des perspectives de développement personnel.

Nous remarquons en outre que l'agent lui-même, n'est nullement impliqué dans l'exercice puisqu'en réalité le système ne prévoit aucune entrevue d'évaluation, entre le directeur et l'agent. Or c'est cette dernière qui favorise l'instauration d'un climat de travail propice entre le personnel et la

hiérarchie et améliore le système de communication. On constate alors une ***absence d'entretien d'évaluation (faiblesse)***.

○ La fiche de poste et la définition des responsabilités

La fiche de poste ou description de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches relatives à un poste puis le profil exigé pour le tenir.

Cette fiche est pour le superviseur, un instrument de gestion permettant de fixer les objectifs au collaborateur pour qui elle représente un instrument de travail. A la SONACOP, la plupart des agents ne disposent pas de fiche de poste ; ils sont alors incapables de dire ce qu'ils ont comme responsabilités liées à leur poste de travail. En effet, outre les directeurs et certains chefs services, les agents n'ont pas de responsabilités préalablement définies. Ils travaillent en toute ignorance des responsabilités qui se dégagent pour eux de leurs postes de travail ; lesquels postes ne sont d'ailleurs l'objet dans la quasi-totalité des directions, d'aucune description.

Les chefs de services et de sections sont nommés sans que les responsabilités afférentes à leurs postes ne leur soient clairement définies ; c'est bien des mois après que certains d'entre eux reçoivent une fiche leur indiquant quelles sont leurs responsabilités. Cet état de chose crée au niveau de certaines directions, des conflits d'attributions débouchant sur des frustrations puisque les textes organiques sont parfois ambigus. Au regard de ce qui précède nous notons une ***quasi inexistence des fiches de poste*** au sein de la structure (*faiblesse*).

○ La fixation des objectifs de travail

Afin de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'organisation, chaque agent doit savoir de façon précise ce qu'on attend de lui ; c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action. Il convient de souligner que, le système d'appréciation des performances fondé sur un objectif fixé de façon consensuelle avec le salarié permet de juger

objectivement le mérite de celui-ci. De même, pour que les objectifs servent de guide et de point de repère dans l'accomplissement du travail, ils doivent être fixés par rapport à chacune des responsabilités du collaborateur.

Or, à la SONACOP, non seulement aucune définition des responsabilités n'est faite, mais dans la quasi-totalité des directions, les agents méconnaissent ce que leurs supérieurs hiérarchiques attendent concrètement d'eux par rapport à leur poste de travail. Ils n'ont pas d'objectifs spécifiques clairement fixés à atteindre. Nos investigations nous ont permis de savoir que les agents se plaignent de " *naviguer à vue* " en ce sens qu'ils ne savent pas les tâches qui leur incombent dans l'occupation de leur poste. Ils attendent tous que la hiérarchie leur intime un ordre, leur confie une activité ou une tâche à exécuter. C'est ainsi que bon nombre d'entre eux arrivent au service sans savoir de quoi la journée sera faite. La pratique qui s'observe actuellement au niveau de cette structure ne fait apparaître aucun processus de fixation d'objectifs. Alors, *comment le supérieur pourrait-il exercer convenablement sa fonction de contrôle et mesurer objectivement les réalisations si les agents ne travaillent pas sur la base d'objectifs ? A partir de quelles normes est-il possible se forger une opinion objective de la performance de l'évalué ? Ce défaut de fixation des objectifs (faiblesse) ne permet pas de mesurer à terme, la contribution effective de chaque agent à l'atteinte des objectifs globaux.*

○ Les indicateurs et critères de notation

Le critère est un principe qui caractérise un système de valeur auquel on se réfère pour réaliser une appréciation. Afin qu'il joue pleinement son rôle dans le processus de notation, il est souhaitable que le critère soit ponctué d'indicateurs clairs et précis devant le rendre objectif, spécifique, quantifiable et mesurable. Or, à la SONACOP, ni le règlement intérieur, ni la pratique développée à travers les bulletins de notes ne recèlent d'indicateurs de performance. Il est juste donné par catégorie, un barème de notation.

L'article 44 visé supra (*ni aucun autre texte de la structure*) ne fait mention d'aucun cadre formalisé et uniformisé faisant ressortir le contenu ou le sens à donner à chacun de ces critères.

En d'autres termes, il n'est prévu nulle part une disposition clarifiant ce par rapport auquel et comment l'évaluateur doit procéder à la mesure et à l'interprétation des critères. La conséquence directe en est que ces critères ne permettent pas aux évaluateurs de mesurer aisément les résultats obtenus par l'agent au cours de la période de référence.

En effet, il ressort de nos enquêtes que les superviseurs éprouvent généralement de sérieuses difficultés pour attribuer des notes aux agents évalués par rapport à chacun des critères retenus en raison du fait qu'ils sont trop généraux et n'emportent pas la même compréhension à leur égard. Il s'ensuit donc une appréciation peu objective caractérisée par des notes fantaisistes ou arbitraires qui ne reflètent pas toujours le mérite du salarié et dépendent plus de la nature des rapports qui lient les deux parties.

Les évalués pour ce qui les concerne, éprouvent les mêmes difficultés en ce sens qu'ils n'ont aucune idée des indicateurs par rapport auxquels sont mesurés les divers critères servant de base à leur notation. Cet état de chose donne généralement lieu à des frustrations et à la démotivation des agents.

Suite à ces observations, nous pouvons conclure à ce niveau de ***la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.***

Il ressort de tout ce qui précède que le système d'évaluation des ressources humaines mis en place à la SONACOP ne permet pas une appréciation objective de l'agent.

Cependant nous ne saurions terminer cet état des lieux sans souligner ***l'ouverture d'esprit et la volonté affichée du Directeur des Ressources Humaines (DRH)*** ainsi que de ses chefs services à améliorer la gestion desdites ressources.

Il nous semble également utile de noter que outre *la solidarité* qui règne *entre les agents, l'existence des diverses mesures motivationnelles* telles que *l'arbre de Noël* (un secours de vingt cinq mille francs par enfant mineur à raison de six au maximum par agent), *les primes de bilans, le 13ème mois, les prêts spéciaux* (remboursables en dix mois sans intérêt), *les accompagnements en cas de décès* (six cent mille pour un agent en activité et trois cent mille pour un agent à la retraite) puis *les accompagnements en terme de tickets valeurs* (trente deux mille pour ceux qui possèdent des véhicules à deux roues et quarante quatre mille pour ceux qui se déplacent avec des véhicules à quatre roues).

Enfin, *l'existence d'une convention collective spécifique et d'un guide de GRH*, constitue un atout clé dont dispose la SONACOP.

Toutes ces observations montrent que cette entreprise a, dans le cadre de la gestion de ses ressources humaines, aussi bien des atouts que des faiblesses.

B- Synthèse des éléments de l'état des lieux

Dans cette partie, il s'agit d'inventorier des points évoqués dans l'état des lieux de la DRH d'une part, et de répertorier les différents problèmes notés par centres d'intérêt d'autre part.

• Inventaire des éléments de l'état des lieux

A la suite de la description de nos constats de stage, nous avons pu dégager des opportunités et menaces qui peuvent être résumées ainsi qu'il suit :

■ Inventaire des forces

- existence de contrat d'assistance médicale avec certains centres de santé ;
- existence d'une bonne solidarité entre les agents ;
- ouverture d'esprit et volonté affichée du DRH à améliorer la gestion des ressources humaines et existence de diverses mesures motivationnelles;
- existence d'une convention collective spécifique propre à l'organisation ;

-existence d'un guide pratique de gestion des ressources humaines.

● **Inventaire des faiblesses**

-personnel très vieillissant ;

-gel des recrutements ;

- non respect de la procédure de recrutement prévue par le code du travail;

-inexistence de formations diplômantes ;

-absence d'une politique formalisée de formation du personnel

-inexistence d'un plan de formation ;

-absence de mobilité interne ;

-absence de politique formalisée de promotion ;

-inexistence de promotion fondée sur le mérite du travailleur ;

-absence d'entretien d'évaluation ;

-quasi inexistence des fiches de poste dans la société ;

-défaut de fixation d'objectifs de travail aux agents ;

-non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.

● **Regroupement par centres d'intérêt des problèmes décelés**

De ces différents problèmes, il ressort quatre (04) problématiques déclinées chacune en un problème général et en des problèmes spécifiques comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 3 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt.

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème général	Problématique
01	Recrutement	-Personnel très vieillissant ; -Gel des recrutements ; - non respect de la procédure de recrutement prévue par le code du travail.	Inefficacité du système de recrutement du personnel	Problématique d'une gestion performante du recrutement du personnel
02	Formation professionnelle	-Absence de formations diplômantes ; -Absence d'une politique formalisée de formation ; -Inexistence d'un plan de formation.	Mauvaise gestion de la formation du personnel	Problématique d'une meilleure gestion de la formation du personnel
03	Gestion des carrières	-Absence de mobilité interne ; -Absence d'une politique formalisée de promotion ; -Absence de promotion fondée sur le mérite de l'agent.	Gestion peu efficace des carrières	Problématique d'une meilleure gestion des carrières
04	Evaluation des ressources humaines	-Quasi inexistence des fiches de poste ; -Défaut de fixation d'objectifs de travail ; -Absence d'entretien d'évaluation ; -Non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.	Evaluation non objective des ressources humaines	Problématique de l'amélioration du système d'évaluation du personnel

Source : Nos observations de stage

SECTION 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

L'état des lieux des pratiques de gestion des ressources humaines observées à la DRH nous a permis de répertorier des limites à partir desquelles nous avons formulé des problématiques. Cependant, toutes les problématiques ciblées ne font pas l'objet de notre étude. Ainsi, nous consacrons la présente section au choix de la problématique devant faire l'objet de notre étude, puis à la clarification des séquences de résolutions de la problématique.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Dans le présent paragraphe, nous retenons parmi toutes les problématiques dégagées, celle qui répond le mieux à nos préoccupations, compte tenu de l'intérêt qu'elle présente pour le système de gestion des ressources humaines à la SONACOP.

A- Choix de la problématique

Une analyse approfondie des problèmes résultant de l'état des lieux révèle que tous les centres d'intérêt constituent des problématiques auxquelles la SONACOP devra promptement faire face, en vue de rendre performant son système de gestion des ressources humaines. Cependant, le choix de notre problématique est orienté non seulement par le souci de mettre en application les connaissances acquises au cours de notre second cycle universitaire, mais également par celui de proposer une stratégie objective pouvant permettre à la SONACOP d'améliorer la situation professionnelle de son personnel.

Ainsi, au terme de cette analyse, il se dégage les quatre (04) problématiques suivantes :

- la problématique d'une gestion performante du recrutement du personnel ;
- la problématique d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique de formation ;
- la problématique d'une meilleure gestion des carrières ; et

- la problématique de l'amélioration du système d'évaluation du personnel.

La SONACOP se porterait mieux en matière de gestion des ressources humaines si ces quatre (04) problématiques venaient à être résolues. Mais, ne pouvant les résoudre toutes dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour une qui, à notre avis paraît prédominante et dont la résolution permettra d'avoir des esquisses de solutions aux trois autres. Il s'agit de celle relative à ***l'amélioration du système d'évaluation du personnel***.

Le choix de l'une des trois autres problématiques aurait également été non moins objectif. Mais, pour les aborder efficacement, des informations fiables s'avèrent indispensables sur la performance de chaque employé. Or, l'obtention de ces informations découle de la mise en œuvre d'un système optimal d'appréciation du rendement ; lequel est déjà l'objet de la problématique de notre choix.

En effet, l'évaluation de la performance met à la disposition de la DRH, l'information pouvant lui permettre d'évaluer son rôle et ses actions dans l'organisation. Ainsi, les résultats de l'évaluation contiennent des renseignements sur l'efficacité et la pertinence des méthodes de *recrutement*, de *gestion des carrières* et de *formation* utilisées par les services des ressources humaines.

Il se dégage donc de ce qui précède que le centre d'intérêt *évaluation des performances* est prédominant et que la résolution de la problématique y afférant contribuera à préparer les bases de la réflexion pour les trois autres situations problématiques. De plus, le système d'appréciation du personnel, en son état actuel, soulève un certain nombre d'interrogations qui ne nous laissent pas indifférent.

Le système d'évaluation du rendement mis en place pour évaluer la performance du personnel répond-il réellement aux aspirations et aux attentes des travailleurs? N'a-t-il pas besoin d'une refonte? Quel résultat probant pourra-t-on attendre d'un personnel quand il ne fait pas l'objet d'une

évaluation impartiale basée sur des objectifs individuels et des critères ponctués par des indicateurs pertinents? Lorsque les objectifs ne sont pas clairement définis, sur quelle base le supérieur pourra-t-il exercer un contrôle et évaluer ses collaborateurs ?

Telles sont les principales questions qui ont nourri notre motivation et nous ont davantage déterminé à retenir **la problématique de l'amélioration du système d'évaluation du personnel**. Cette problématique se libelle autour du problème général de **l'évaluation non objective des ressources humaines** et des problèmes spécifiques suivants :

- la quasi inexistence des fiches de poste ;
- le défaut de fixation d'objectifs de travail ;
- l'absence d'entretien d'évaluation ;
- la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.

Soucieux de participer à la résolution de ces problèmes spécifiques, nous proposons d'axer notre étude sur le thème : « **Contribution à l'amélioration du système d'évaluation des ressources humaines de la SONACOP** ».

Il importe à présent de spécifier la problématique relative au sujet.

B- Spécification du sujet

De nos jours, l'une des questions essentielles de la gestion des ressources humaines est de savoir comment faire pour avoir des employés performants, susceptibles d'apporter de la plus-value à l'organisation.

L'évaluation de la performance apparaît à cet effet comme la stratégie suggérée dans cette étude. Mais celle qui existe actuellement à la SONACOP ne lui permet pas d'apprécier véritablement le personnel en termes de résultats et, par conséquent, ne favorise pas la prise de décision en vue de l'amélioration de ce dernier. Le système de notation, tel qu'il est mis en œuvre ne permet guère une évaluation de la performance du personnel. Il est

dénué de toute utilité car il n'a aucune incidence sur la valeur professionnelle des agents et est basé sur des critères qui, en l'absence d'indicateurs pertinents, ne permettent pas réellement de mesurer la contribution des agents à l'atteinte des objectifs du groupe. Il est uniquement lié à l'avancement d'échelons et à la détermination des sursalaires puisque l'appréciation du personnel est simplement perçue comme une exigence administrative. Il est donc nécessaire de l'améliorer en concentrant la présente étude sur les problèmes spécifiques les plus importants.

Nous n'avons pas retenu le problème de la *quasi inexistence des fiches de poste* en raison du fait qu'aucun manager ne peut réellement évaluer ses collaborateurs si en amont, il n'a jamais existé entre eux des objectifs de travail bien fixés. Or la fixation d'objectifs nécessite certains outils techniques parmi lesquels se trouve en bonne place, la *fiche de poste* ou de *description de poste* dont l'élaboration doit obéir à des normes données. En effet, les objectifs à fixer à un agent découlent des responsabilités définies préalablement ; lesquelles sont contenues dans sa fiche de poste. On ne peut donc prétendre régler le problème *du défaut de fixation d'objectifs de travail* sans établir et mettre à la disposition des agents, des fiches de poste. En clair, la résolution du problème du défaut de fixation d'objectifs l'emporte sur celui de la quasi inexistence des fiches de poste.

Tout ceci nous amène donc à retenir le problème spécifique du *défaut de fixation d'objectifs* au rang des problèmes spécifiques à résoudre.

En ce qui concerne le problème de l'*absence d'entretien d'évaluation*, nous pensons qu'à l'instar du précédent, il est lié aux véritables insuffisances du système et par conséquent mérite qu'on s'y attarde.

Pour ce qui est de la **non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation**, il faut souligner que les critères actuels de notation tels qu'ils sont présentés ne sont assortis d'aucun indicateurs pertinents pouvant permettre de mesurer objectivement dans quel

proportion un critère a-t-il été rempli par un agent. Il devient donc de facto, assez laborieux d'évaluer la contribution des agents à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En conséquence, le problème spécifique relatif aux critères d'appréciation de l'agent mérite d'être étudié dans le cadre de ce travail. En résumé, nous nous permettons de maintenir les trois problèmes spécifiques identifiés ci-après:

- le défaut de fixation d'objectifs de travail (*problème spécifique n°1*) ;
- l'absence d'entretien d'évaluation (*problème spécifique n°2*) ;
- la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation (*problème spécifique n°3*).

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

Après avoir choisi le sujet et spécifié les problèmes, il nous paraît nécessaire de préciser la vision globale pouvant permettre la résolution des problèmes spécifiques retenus et, par conséquent, le problème général identifié.

Ensuite, nous déclinons les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

A- Approches génériques

Notre vision globale de résolution de la problématique, objet de notre *contribution à l'amélioration du système d'évaluation des ressources humaines*, sera abordée aussi bien par rapport au problème général que par rapport aux problèmes spécifiques s'y rapportant.

1- Approche théorique de résolution du problème général

Le problème général soulevé est *l'évaluation non objective des ressources humaines*. Sa résolution tiendra compte de la mise en place d'un mécanisme de fixation systématique des objectifs de travail, de la gestion par objectifs comme outils de réalisation de la performance. Il importe que les responsables de la SONACOP se consacrent à résoudre tous les

dysfonctionnements qui caractérisent le système actuel d'appréciation de la performance du personnel.

2- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques

Par rapport au *problème spécifique n°1* relatif au **défaut de fixation d'objectifs de travail** aux agents, nous pouvons dire que les objectifs sont les résultats projetés qui expriment ce que l'on veut atteindre.

L'objectif est un énoncé de résultats souhaités dans une proportion donnée et dans un délai bien précis. C'est un résultat futur que les individus, les groupes et les organisations souhaitent obtenir et cherchent à atteindre.

L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus. Cela suppose donc que des objectifs soient préalablement définis. La fixation des objectifs permet de guider, d'orienter l'action et de diriger le comportement.

A ce titre, elle clarifie le rôle de chacun en focalisant l'effort de tous dans des directions précises; ce qui réduit par conséquent l'incertitude dans les appréciations d'un collaborateur. Elle permet en outre au supérieur hiérarchique et à son collaborateur de s'entendre sur les objectifs à atteindre pour éviter des malentendus.

Un objectif doit toujours être formulé à l'aide d'un verbe d'action à l'infinitif et répondre aux critères suivants: *Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temporel* (SMART). Les objectifs sont de deux ordres: les objectifs descriptifs qui décrivent une situation et les objectifs numériques exprimés en termes de quantité, de qualité et de rapidité. Ni l'un, ni l'autre de ces types d'objectifs n'existe en réalité à la SONACOP ; et le système d'appréciation tel qu'il est appliqué aujourd'hui ne permet pas à chaque agent de connaître sa réelle contribution à l'atteinte des objectifs globaux en vue de se remettre en cause au besoin.

Dans ces conditions, il est inévitable que les décisions concernant les ressources humaines de la structure ne favorisent qu'une simple évolution de carrière plutôt qu'un réel développement individuel.

La résolution de ce problème spécifique passera de ce fait par **la mise en place d'un système de gestion du rendement centrée sur la fixation systématique des objectifs aux employés.**

Quant au *problème spécifique n°2* relatif à **l'absence d'entretien d'évaluation**, nous pouvons dire que l'entretien d'évaluation est l'un des outils qui doivent permettre aux dirigeants de partager avec les salariés les orientations stratégiques de l'entreprise. Il favorise une interaction entre le subordonné et son supérieur hiérarchique et facilite au dirigeant le management de ses équipes.

Par l'entretien, le salarié s'informe de sa contribution réelle à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et peut ainsi déterminer les nouvelles compétences à acquérir de commun accord avec son supérieur hiérarchique.

Cependant, l'efficacité de l'entretien dépend incontestablement de sa bonne préparation par l'évaluateur et l'évalué ainsi que de sa bonne conduite par l'évaluateur.

La refonte du système actuel d'appréciation constitue alors un moyen incontournable pour évaluer, de façon participative et objective, l'état des compétences dans lequel le salarié se trouve à un moment précis de sa carrière. Il sera donc procédé au renforcement du système d'évaluation en place par *une bonne communication sur la préparation de l'entretien d'évaluation et sur la formation des évaluateurs.*

Ainsi, la résolution de ce problème passe par **une approche basée sur le guide d'entretien d'évaluation du rendement.**

Enfin, en ce qui concerne le *problème spécifique n°3* lié à **la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation**, nous pouvons dire que les critères constituent ce sur quoi

l'évaluateur se fonde pour apprécier le personnel. Il est alors impossible d'attribuer objectivement des notes si ces critères ne sont pas appuyés par un mode d'emploi, des jauges ou outils de mesure, d'interprétation et de transparence. Il importe donc que des balises soient fixées pour chaque critère afin d'en faciliter l'utilisation et la mesure.

C'est pourquoi nous suggérons ici des critères qui découlent à la fois de l'approche centrée sur la personne et de celle fondée sur les résultats. En définitive, nous retenons une approche de résolution basée sur *la mise en place d'un référentiel des critères munis d'indicateurs précis et cohérents de performance*.

B- Séquences de résolution de la problématique

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche méthodologique en dix (10) étapes présentées de la manière suivante :

- ▽ Fixation des objectifs ;
- ▽ Formulation des hypothèses ;
- ▽ Construction du tableau de bord de l'étude ;
- ▽ Revue de la littérature ;
- ▽ Choix de l'outil de mobilisation des données ;
- ▽ Choix de l'outil d'analyse des données ;
- ▽ Exposition de la méthodologie de travail ;
- ▽ Analyse des données ;
- ▽ Etablissement du diagnostic ;
- ▽ Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

Nous abordons dans ce chapitre, d'une part la fixation des objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses, l'élaboration du tableau de bord de l'étude et la revue de la littérature. Nous procédons d'autre part au choix de la méthodologie de l'étude, à la vérification des hypothèses, aux solutions proposées et à leurs conditions de mise en œuvre, en vue d'améliorer le système d'évaluation des ressources humaines de la SONACOP.

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie adoptée

L'atteinte des objectifs poursuivis par notre étude dépend de la méthodologie adoptée. C'est ce qui justifie la fixation, à travers la présente section, des objectifs de l'étude et la formulation des hypothèses (*paragraphe 1*), puis la définition de la méthodologie de travail adoptée (*paragraphe 2*).

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs, formulation des hypothèses et revue de la littérature

Dans ce paragraphe, nous définissons d'abord les objectifs liés à chaque problème spécifique identifié plus haut, avant de formuler les hypothèses de l'étude (*A*). Ensuite, nous faisons l'exposé des connaissances antérieures sur le thème de l'étude à travers la revue de la littérature (*B*).

A- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

1- Objectifs de l'étude

L'objectif général de notre étude est de *contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des ressources humaines de la SONACOP*. Partant de cet objectif général, des objectifs spécifiques (*os*) sont formulés en fonction de chacun des problèmes spécifiques retenus.

Il s'agit pour le problème spécifique :

- n°1 : de suggérer la mise en place d'un système efficient de fixation systématique d'objectifs aux agents (*os n°1*);

- n°2 : de suggérer la mise en place d'un outil d'appréciation du rendement : le guide d'entretien d'évaluation (*os n°2*);
- n° 3 : de proposer la mise en place d'un mécanisme approprié clarifiant le sens à donner à chacun des critères et précisant leur mode de mesure (*os n°3*).

2- Formulation des hypothèses et établissement du tableau de bord

a) Formulation des hypothèses

En vue de mieux cerner les contours de ces objectifs, nous identifions dans un premier temps, les causes et formulons les hypothèses liées aux problèmes spécifiques et dans un second temps, nous réalisons le tableau de bord de l'étude.

Les hypothèses spécifiques étant la manifestation de l'hypothèse générale, nous n'avons pas pu trouver une cause générique pouvant nous permettre de formuler l'hypothèse générale.

Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°1, n°2 et n°3

§ Le défaut de fixation des objectifs de travail

Il peut avoir comme causes :

- la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement au personnel et
- le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités de chaque agent.

Lorsque nous retenons *la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement au personnel* comme cause au problème spécifique n°1, nous nous rendons compte après analyse que cette cause est loin d'être une réalité car, autant qu'ils sont, les responsables à différents niveaux de la hiérarchie, dans leur domaine respectif de compétence, ne sont pas forcément supposés connaître les outils de fixation d'objectifs. Cette cause ne nous paraît donc pas plausible du fait de son faible pouvoir explicatif.

Par contre, vouloir retenir *le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents* comme cause de ce problème spécifique est certainement fondé car, la définition et la clarification des responsabilités aux agents s'effectuent sur la base des fiches de poste ou de description de poste, des fiches d'objectifs et de plans d'actions qui sont des outils indispensables à la mise en place d'une technique de fixation d'objectifs.

Il serait donc illusoire de prétendre fixer des objectifs cohérents de travail si en amont les responsabilités dont ils émanent n'ont point été définies et clarifiées. C'est au vu de tout ceci que nous formulons l'hypothèse suivante : « *le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents est à la source du défaut de fixation d'objectifs de travail* ».

§ L'absence d'entretien d'évaluation

Elle peut s'expliquer par les deux raisons qui suivent :

- la non maîtrise des techniques d'évaluation du personnel par l'encadrement;
- l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel.

Nous pouvons dire que *la non maîtrise des techniques d'évaluation du personnel* est la cause la moins pertinente pour justifier de l'absence d'entretien d'évaluation de rendement.

Cependant, *l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel* semble plus proche de l'origine du problème spécifique.

Toutes ces causes étant pertinentes, mais la seconde beaucoup plus que la première, nous pouvons alors retenir à ce niveau, l'hypothèse selon laquelle « *l'absence d'entretien d'évaluation est due à l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel* ».

§ La non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation

Elle peut se justifier par les deux causes suivantes :

- l'ambiguïté des critères et l'absence de rigueur dans la notation ;
- l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation.

Une analyse faite par rapport à la première cause supposée révèle qu'elle n'est pas tout à fait fautive dans la mesure où les critères de notation présentent un caractère équivoque. De plus, il faut noter le fait que l'évaluateur craint souvent les conflits interpersonnels et les représailles occultes des agents (*au regard des réalités socioculturelles béninoises*) et évite donc de donner une note en dessous de la moyenne même si l'agent le méritait.

La seconde cause, quant à elle, nous apparaît plus plausible car suite à nos observations de stage, il ressort que les critères existant en matière de notation ne sont ni clarifiés ni spécifiés et qu'il n'existe aucune échelle de valeur permettant de départager équitablement les agents ; ce qui entraîne la complaisance dans la notation. En clair, la SONACOP ne dispose d'aucun document écrit faisant la lumière sur le sens à donner à chaque critère et proposant une échelle claire et univoque de notation des salariés.

C'est pour rendre compte de ce qui précède que nous avons émis l'hypothèse suivante : « *la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation est due à l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation* ».

b) Etablissement du tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord de l'étude réalisé ci-après résume la problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis ainsi que les hypothèses de travail.

Tableau 4: Tableau de bord de l'étude : « Contribution à l'amélioration du système d'évaluation des ressources humaines de la SONACOP ».

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
<i>Niveau général</i>	<p>Problème général :</p> <p>Evaluation non objective des ressources humaines</p>	<p>Objectif général :</p> <p>Contribuer à l'amélioration du système d'évaluation des ressources humaines de la SONACOP</p>	-----	-----
<i>Niveaux spécifiques</i>	<p>Problème spécifique n°1 :</p> <p>1 Le défaut de fixation d'objectifs de travail</p>	<p>Objectif spécifique n°1 :</p> <p>suggérer la mise en place d'un système efficient de fixation systématique d'objectifs aux agents</p>	<p>Cause spécifique n°1 :</p> <p>le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents.</p>	<p>Hypothèse spécifique n°1 :</p> <p>le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents est à la source du défaut de fixation d'objectifs de travail.</p>
	<p>Problème spécifique n°2 :</p> <p>2 L'absence d'entretien d'évaluation</p>	<p>Objectif spécifique n°2 :</p> <p>suggérer la mise en place d'un outil d'appréciation du rendement : le guide d'entretien d'évaluation</p>	<p>Cause spécifique n°2 :</p> <p>l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel.</p>	<p>Hypothèse spécifique n°2 :</p> <p>l'absence d'entretien d'évaluation est due à l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel.</p>
	<p>Problème spécifique n°3 :</p> <p>3 La non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation</p>	<p>Objectif spécifique n°3 :</p> <p>proposer la mise en place d'un mécanisme approprié clarifiant le sens à donner à chacun de critères et précisant leur mode de mesure</p>	<p>Cause spécifique n°3 :</p> <p>l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation.</p>	<p>Hypothèse spécifique n°3 :</p> <p>la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation est due à l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation.</p>

Source : Nos observations de stage et enquêtes.

B- Revue de la littérature

Loin d'étaler de façon exhaustive, les connaissances des auteurs sur l'évaluation de la performance des ressources humaines, notre travail présente le recueil des connaissances relatives aussi bien au problème général de *l'évaluation non objective des ressources humaines* qu'à chacun des problèmes spécifiques retenus ci-après :

- le défaut de fixation d'objectifs de travail ;
- l'absence d'entretien d'évaluation ;
- la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.

Ainsi, après avoir clarifié les concepts clés liés au thème de l'étude, nous faisons la synthèse des écrits antérieurs et de la littérature existante sur les problèmes en résolution.

• Clarification des concepts

Apparu en 1365, le terme évaluation vient de l'ancien français *value* signifiant valeur (*Le Petit Robert, 1995*). Or, le verbe évaluer, dont la racine latine est *valere*, signifie valoir et exprime le fait de « déterminer la valeur, le prix ou l'importance » d'une chose. Ainsi, évaluer c'est juger, estimer, apprécier ou porter un jugement sur la valeur de quelqu'un ou de quelque chose.

Pour le professeur *B. Ndi Zambo* (2003), *l'évaluation* est « une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation ». Selon *C. Hadji*, dans son ouvrage *L'évaluation, règles du jeu*, Paris, ESP, 1995, l'évaluation est « une gestion du probable ; elle est l'outil qui permet de peser le présent pour peser sur l'avenir »

Le Dictionnaire des Ressources Humaines (PERETTI 2008, p 116) abonde dans le même sens en faisant savoir qu'*évaluer*, c'est «déterminer de façon précise ou approximative, en vue d'une action ultérieure, la valeur

d'une personne, d'une méthode par rapport aux performances attendues ou d'un résultat par rapport aux objectifs fixés».

Cette définition vient compléter les deux précédentes car elle fait ressortir les notions de *performance*, d'*objectifs* et de *résultat*.

En effet, l'évaluation en matière de Gestion des Ressources Humaines est souvent reliée à la notion de *performance* ou de *rendement*.

Ainsi, d'après WERTHER *et all* (1990, p375) « ***l'évaluation du rendement*** est le processus par lequel les organisations évaluent le rendement de leurs employés ».

T. SABA *et all* (2008, p214) partage l'opinion de WERTHER mais y apportent une précision significative en définissant ***l'évaluation du rendement*** comme « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné ».

En effet, cette définition fait ressortir la *nature* (système structuré et formel) et l'*objet* (résultats et comportements) de l'évaluation et permet de mieux l'appréhender.

D'autres auteurs associent plutôt à l'évaluation la notion de performance. Ainsi, PERETTI (2008, p115) dans son Dictionnaire des Ressources Humaines, définit ***l'évaluation des performances*** comme une « comparaison entre les performances d'un salarié et les objectifs fixés ».

Qu'entendons-nous alors par rendement ou performance ?

Selon le dictionnaire précité la ***performance*** « est généralement utilisée pour qualifier une situation consistant pour une personne, à atteindre, voire à dépasser, les objectifs qui lui sont fixés. » J-M. PERETTI (2008, p189).

Ainsi, la ***performance*** peut être définie comme le degré d'atteinte des résultats par rapport aux objectifs préalablement fixés. En d'autres termes, la performance est la somme de l'efficacité (Pertinence des objectifs, degré

d'atteinte des objectifs) et de l'efficacité (« résultats/ressources » et « résultats/organisation du travail »).

Quant au **rendement** il peut être défini comme ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Nous pouvons alors retenir que le rendement concourt à la performance.

Selon *E. MERCIER et G. SCHMIDT (2004, p141)* la performance d'un individu peut s'évaluer selon trois dimensions :

- « travail réalisé (les activités ou missions, et le comportement au travail) ;
- résultats de son travail (écart entre les résultats attendus et ceux effectivement obtenus) ;
- caractéristiques personnelles (personnalité, qualités relationnelles, aptitude, intelligence, compétence) ».

Notons à ce niveau que ces auteurs ont inclus dans la notion de performance celle de potentiel en faisant ressortir ici les caractéristiques personnelles de l'individu. Or, ces deux notions sont à distinguer. En effet, ***l'évaluation du potentiel*** est une approche centrée sur la personne qui consiste à favoriser le développement personnel de chaque employé de façon qu'il atteigne une performance plus élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de son expérience et de ses aspirations de carrière, alors que ***l'évaluation de la performance***, par contre représente une approche centrée sur les résultats. Elle consiste à analyser les résultats de l'activité des collaborateurs en vue d'apprécier leurs performances.

Ainsi définie, l'évaluation des RH nécessite la mise en place d'un ensemble d'activités concourant à sa réalisation : on parle dans ce cadre d'un système d'évaluation.

Pour *PERETTI (2008, p115)*, ***le système d'évaluation*** « est l'ensemble des moyens mis en place dans l'entreprise pour apprécier les compétences et les performances des salariés ».

Signalons qu'il existe des méthodes traditionnelles et modernes d'évaluation et qu'on distingue généralement deux types d'évaluation : *l'évaluation informelle* et *l'évaluation formelle*.

Dans le but de se forger l'opinion la plus objective possible de la contribution de l'employé, l'évaluation va au-delà de la simple réalisation des objectifs fixés (rendement) pour apprécier le potentiel de l'employé.

Après avoir abordé la notion de l'évaluation des performances, il sera question, dans la partie suivante, de définir les différents thèmes liés aux problèmes spécifiques soulevés plus haut.

- **Synthèse des écrits**

-Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1

Par rapport au problème du *défaut de fixation d'objectif de travail* aux agents nous avons retenu une approche générique fondée sur *la fixation systématique des objectifs aux employés* ; c'est-à-dire la mise en place d'un système de gestion par objectif.

Dans le domaine de la gestion, un objectif peut se définir comme un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé et avec les moyens adéquats.

Selon *Richard M.D.* cité par *D. Hellriegel et al. (2002)* dans leur ouvrage "*Management des Organisations*", p448, les objectifs sont "les résultats futurs que les individus, les groupes et les organisations souhaitent obtenir et cherchent à atteindre".

Cette définition indique que dans un objectif, il faut avoir : la situation visée, le délai et les résultats que l'on veut atteindre ainsi que la proportion dans laquelle l'on souhaite les atteindre.

En effet, dans "*Management des Organisations*", *Hellriegel et al.*, affirment que « le processus de fixation d'un objectif comprend 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 ».

De ces affirmations, nous pouvons retenir que la fixation d'objectifs de rendement passe par la définition préalable et la clarification des responsabilités de chaque individu, c'est-à-dire à réaliser une entente claire et précise entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé, le tout consigné dans une fiche de poste. Ainsi, l'évaluation des performances qui renvoie aux résultats obtenus suppose que des objectifs aient été préalablement définis.

Par ailleurs, de la notion d'objectif est née la direction par objectif qui a été inventée par *Peter Druker* vers 1950. Elle est en réalité, un système de management qui apporte à la fois une aide en matière de prévision et un mode de vie organisationnel.

Le terme direction par objectif, varie selon les auteurs. Pour certains c'est la direction participative par objectif, pour d'autres c'est la gestion ou le management par objectif. Mais ces différentes appellations signifient la même chose.

D'après *Stephen Robbins et David DeCenzo (2008)*, le management par objectifs est un processus selon lequel les managers et leurs collaborateurs fixent des objectifs de performances précis : les résultats sont régulièrement analysés et des récompenses sont attribuées en conséquence.

Enfin, pour *Shimon L. et al*, la gestion par objectifs est la méthode qui assure une grande cohésion entre les objectifs individuels et organisationnels et réduit la possibilité que les gestionnaires occupent leur temps à des activités qui ne sont pas directement reliées à la poursuite des objectifs de l'entreprise. Mais cette fixation indispensable d'objectifs, pour être bien menée, nécessite l'existence dans le système, d'un entretien d'évaluation.

-Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2

Il s'agit de l'absence d'entretien d'évaluation. L'entretien 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.

Soigneusement préparé par les deux parties, l'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute.

Pour *Ardoino et G. Berger* ("L'évaluation comme interprétation" in *Pour*, n° 107, 1986), « l'entretien est un échange, le plus souvent annuel, généralement entre deux personnes en relation hiérarchique. Cet échange est plus ou moins permissif ou guidé. »

Le premier objectif de l'entretien d'évaluation, de manière classique et combinatoire, est selon *Margaret Mucy*, d'une part, de mesurer les performances du salarié ou du collaborateur à travers l'atteinte des objectifs définis et, d'autre part, d'évaluer ses progrès ou de faire le bilan de ses compétences mises en œuvre.

Sous cet angle, l'entretien d'évaluation peut être considéré comme un outil ou un cadre qui permet de mesurer des résultats du salarié et par ricochet, de l'entreprise. Dans cette perspective, l'entretien d'évaluation constitue un outil d'aide à la décision et tend alors à renforcer le contrôle.

Selon *E. Mercier et G. Schmidt* (2004), l'entretien d'évaluation est un management de proximité, un moment d'échange privilégié avec la hiérarchie. Cette rencontre donne l'occasion de faire le point, en tête à tête, de ce qui est allé bien et mal. Pour le salarié, c'est une opportunité de s'expliquer ou de justifier un manque dans son comportement.

D'après les mêmes auteurs, l'entretien est conçu comme un outil de communication qui vise à l'amélioration des relations entre le salarié et sa hiérarchie. Il comprend généralement trois phases précédées d'une

introduction pour mettre à l'aise le collaborateur et clôturées par une conclusion qui précise les termes de l'accord. La première phase porte d'abord sur les résultats obtenus ; la seconde concerne les objectifs à venir et la troisième organise le futur.

-Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3

En matière d'évaluation, il est impossible d'évaluer le rendement de l'employé dans l'organisation sans avoir des points de repère. Il faut donc recourir aux différents critères qui permettent de déterminer la performance de l'évalué. Les critères constituent pour l'évaluateur le guide sur lequel il s'appuie pour apprécier.

Toute appréciation des ressources humaines implique le choix d'une méthode et la plupart des méthodes ont en commun le choix des critères. Il est donc nécessaire d'établir des critères *pertinents* dont la mesure permettra d'apprécier le degré d'atteinte de ces objectifs. Mais afin de mesurer ces critères de la manière la plus idoine, il importe qu'ils soient complétés par des indicateurs clairs et précis.

Selon *Claude Levy-Leboyer* (2002), l'évaluation du personnel est « *Une procédure qui doit reposer sur des critères précis et sur des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité de l'évaluation* ». A ce niveau il convient de mener des clarifications quant aux concepts d'indicateurs de performance et de critères d'évaluation

En effet, ***un indicateur*** est une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis. Suivant cette définition, l'existence d'informations numériques et répétées est donc nécessaire pour qu'une information quantitative soit qualifiée d'indicateur.

Par contre, un ***critère*** est une caractéristique qui permet de distinguer une valeur d'une autre ou une contribution professionnelle d'une autre.

Par conséquent, il sert d'appui dans la formulation d'une opinion, d'une appréciation ou d'un jugement. En d'autres termes, un critère est un standard servant à prendre la mesure de quelque chose. Il équivaut à un facteur que l'on pourrait aussi appeler un descripteur ou un indicateur, lequel se traduit en objectifs, en champs de fonction ou en caractéristiques individuelles. (Bernatchez, 2003).

Les critères sont des éléments dont la présence ou l'absence permet de savoir si un individu possède ou non une caractéristique que l'on cherche à mettre en évidence.

Selon *Peretti et Levy-Leboyer (1990)*, les principales qualités d'un critère sont la **pertinence** (non équivoque et tenir compte de la nature du travail), la **rigueur** (choix des mots précis et réalistes et des indicateurs concrets ou tangibles) et la **cohérence** (deux critères d'une même appréciation ne sauraient se contredire mutuellement).

Dans son manuel de cours sur *l'Évaluation des ressources humaines dans les organisations (ENAM/Cycle II/2011)*, Monsieur **Martin DAVOH** fournit davantage de précisions sur la question en affirmant que pour se convaincre du caractère objectif de l'évaluation, il importe que les critères soient pertinents et discriminants.

A cet effet, ces critères doivent être **précis** (spécifique et éviter d'être général), **en nombre limité** (restreint pour éviter un chevauchement entre plusieurs critères), **définis de façon claire** (chaque critère doit être énoncé clairement), **mesurables** (se prêter à la mesure) et **pondérés** (certains critères jugés essentiels devront avoir un poids par rapport à d'autres).

Dans son développement il distingue les **critères de productivité** subdivisés en critères quantitatifs mesurables et les critères liés aux objectifs de travail et les **critères qui ne sont pas mesurables** mais que l'on peut observer. Il s'agit essentiellement des **comportements** que déploie le salarié

au travail et qui sont considérés comme des éléments favorisant le développement de l'unité à partir du poste occupé.

Enfin, il convient de noter que si de l'approche choisie dépend le type de critère, l'utilisation et la mesure de ces différents types de critères procèdent du choix de différentes méthodes existantes et des indicateurs.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

La méthodologie apparaît comme une démarche de collecte et d'analyse des données en vue de la production d'informations utiles à des analyses subséquentes. Nous abordons donc, dans un premier temps l'approche empirique (*A*) et présentons dans un second temps l'approche théorique (*B*) ayant servi de base à la vérification des hypothèses.

A- Procédés empiriques

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés.

Ainsi notre approche recouvre les étapes suivantes :

- Objectifs de la collecte des données ;
- Cadre de l'enquête et population ciblée ;
- Nature de la collecte des données et échantillonnage;
- Spécification des données à mobiliser ;
- Technique de dépouillement des données ;
- Outils de présentation des données.

✓ Objectifs de la collecte des données

Notre enquête vise à recueillir les informations pouvant nous permettre d'infirmer ou de confirmer totalement ou partiellement les hypothèses émises. Il s'agit en clair, de vérifier si :

- le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents est à la source ***du défaut de fixation d'objectifs de travail*** ;

- ***l'absence d'entretien d'évaluation*** est due à l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel ;

- ***la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation*** est due à l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation.

✓ **Cadre de l'enquête et population ciblée**

La SONACOP a été identifiée comme cadre de réalisation de nos enquêtes, compte tenu du fait que c'est en son sein que nous souhaitons voir s'opérer les changements que nous proposons. Ainsi notre population mère est constituée des cadres et agents qui composent le personnel permanent de sa Direction Générale car les agents occasionnels et les pompistes ne sont pas évalués.

✓ **Nature de la collecte des données et échantillonnage**

En vue de nous donner les moyens de vérifier efficacement les hypothèses émises, nous avons procédé à une enquête par sondage au moyen d'un questionnaire ainsi qu'à des entretiens directs avec quelques cadres et agents de la société.

Si le questionnaire, pour ce qui le concerne, s'articule autour des problèmes spécifiques retenus, les entretiens directs réalisés quant à eux, ont permis de recueillir des informations complémentaires.

En ce qui concerne l'échantillonnage, le questionnaire est soumis à un échantillon de cent dix huit (118) agents sur trois cent quatre vingt (380); soit à près du tiers de la population (31,05 %). Elle porte de façon plus précise sur 42 cadres, 40 agents de maîtrise et 36 agents d'exécution toutes catégories confondues.

✓ **Spécification des données à mobiliser**

A l'instar des données à recueillir, les questions à poser ont aussi pour finalité la vérification des hypothèses. De toutes les questions posées, certaines mettent en évidence directement la justesse des hypothèses. Il s'agit des questions fondamentales suivantes :

-avez-vous des objectifs qui vous sont périodiquement fixés et qui découlent de vos responsabilités directes ? (Pour les agents) ;

-savez-vous ce qu'attend votre supérieur hiérarchique de vous par rapport au travail que vous faites ? (Pour les agents) ;

-existe-t-il une pratique de fixation d'objectifs aux collaborateurs qui soit instituée? (Pour les directeurs et chefs service) ;

-comment votre supérieur hiérarchique procède t-il à votre évaluation ;

-participez-vous à votre propre évaluation ? (Pour les agents) ;

-comment évaluez-vous ? (Pour les directeurs et chefs service) ;

-pensez-vous que les notes qui vous sont données sont réellement celles que vous méritez? (Pour les agents) ;

-les critères d'évaluation tels qu'indiqués sur la fiche d'évaluation des agents vous permettent-ils de noter objectivement vos agents? (Pour les directeurs et chefs service).

Enfin, ces questions essentielles sont combinées avec les questions de recoupement pour déterminer les réelles causes des problèmes spécifiques.

✓ **Technique de dépouillement et de présentation des données**

Les données mobilisées sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons fait recours en ce qui concerne les données numériques, au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent. Par ailleurs, ces résultats sont présentés sous forme de diagrammes circulaires.

B- Outils théoriques

Les approches théoriques finalement retenues pour analyser la problématique spécifiée sont celles indiquées déjà dans la vision globale de résolution de la problématique.

Ainsi, il sera question ici d'exposer celles choisies pour la résolution des trois problèmes spécifiques en nous référant à la revue de littérature d'une part et de présenter les outils d'analyse des données d'autre part.

❖ Choix théoriques relatifs aux différents problèmes spécifiques

✓ Présentation de la théorie liée au défaut de fixation d'objectifs de travail

Pour analyser le défaut de fixation d'objectifs, l'approche retenue est celle propre à *Hellriegel et ses alliés*. Cette dernière énonce que le processus de fixation des objectifs comprend 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.

La résolution de ce problème impliquera donc l'adoption par les instances dirigeantes de la SONACOP, *des nouvelles méthodes de gestion du rendement* dans le but d'améliorer les performances individuelles et par ricochet, celle de l'entreprise.

✓ Présentation de la théorie liée à l'absence d'entretien d'évaluation

Pour apporter notre contribution à la résolution de ce problème, nous retenons l'approche qui juge de l'utilisation de l'entretien en vue d'une plus grande performance.

✓ Présentation de la théorie relative à la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation

Pour résoudre ce problème, nous retiendrons l'approche centrée sur la mise en place d'un mécanisme approprié clarifiant le sens à donner à chacun de critères et précisant leur mode de mesure.

❖ Seuils de décision pour la vérification des hypothèses n°1, n°2 et n°3

Suite à l'analyse des données recueillies lors de notre enquête, nous avons identifié et retenu la cause réelle de chaque problème spécifique en résolution. Seules les réponses ayant au moins un taux de **40%** pour chacun des problèmes sont retenues.

SECTION 2 : Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Dans cette dernière section, nous procédons à la vérification des hypothèses émises, proposons des solutions aux divers problèmes spécifiques identifiés puis formulons les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1: Collecte des données et vérification des hypothèses

Les conditions de réalisation des enquêtes (A), la présentation et l'analyse des données mobilisées (B) et la vérification des hypothèses (C) sont les points qui constitueront ce paragraphe.

A- Conditions de réalisation de l'enquête

*** Préparation et réalisation de l'enquête**

Afin de réussir notre enquête, nous avons d'abord élaboré et administré un questionnaire à un groupuscule d'agents de la population cible. Nous fondant par ce canal, sur le niveau de compréhension de ceux-ci, nous avons ensuite procédé à la correction et à la mise à jour du questionnaire avant son administration à l'ensemble des agents à interroger.

De même, afin d'avoir plus de précision et de nous assurer de la fiabilité des réponses fournies par les enquêtés, nous avons inséré des questions de recoupement.

Enfin, il faut noter que cette enquête qui s'est déroulée sur une période de quinze (15) jours, ne s'est pas faite sans difficultés.

*** Difficultés rencontrées et limites des données**

Plusieurs difficultés ont été rencontrées au cours de l'enquête et ont constitué des obstacles à son bon déroulement. Cependant, elles n'affectent en rien les données recueillies. La première réside dans le fait que la plupart des enquêtés se sont montrés réticents à nous fournir des informations pour des convenances personnelles. Mais à force de persuasion, certains ont finalement

cédé à notre désir. En effet, certains agents ont opposé un refus formel de répondre à nos questions ; d'autres ont pris le questionnaire mais l'ont égaré. Certains l'ont pris mais ne l'ont pas rempli sous prétexte qu'il leur manque du temps pour le faire.

Par ailleurs, notons que certains agents d'exécution ont manifesté des difficultés à remplir convenablement le questionnaire en raison de leur niveau d'instruction. Nous avons donc été obligés de procéder à un entretien individuel avec eux afin de reporter sur le questionnaire leurs réponses. En outre, nous n'avons pas pu nous entretenir avec tous les responsables notamment avec le Directeur Général.

Toutefois, nous n'avons rencontré aucune difficulté à la DRH où nous avons effectué notre stage. La bonne entente avec les agents de cette direction y a facilité l'administration du questionnaire.

S'agissant des limites des données, il faut dire que les difficultés sus-énumérées ont sans doute affecté les informations recueillies. En réalité, la réticence et la négligence que certains salariés ont manifestées, sont de nature à compromettre la pertinence des réponses données par ces derniers. Mais, ces insuffisances ne remettent pas pour autant en cause l'intérêt et la portée des résultats obtenus.

B- Présentation et analyse des données

Les résultats de l'enquête sont présentés en tenant compte des problèmes spécifiques en résolution. Mais avant, il convient de préciser que sur un total de 118 questionnaires distribués, seulement 100 ont été récupérés et exploités. En clair, 20 évaluateurs contre 80 évalués toutes catégories confondues ont rempli et retourné notre questionnaire.

Ceci étant, nous passons à la présentation des résultats obtenus par rapport à nos différentes préoccupations. Mais, il convient de rappeler que pour chaque problème spécifique, les résultats sont présentés sous la forme d'un

graphique prenant en compte aussi bien le point des données issues du questionnaire que celles découlant des entretiens.

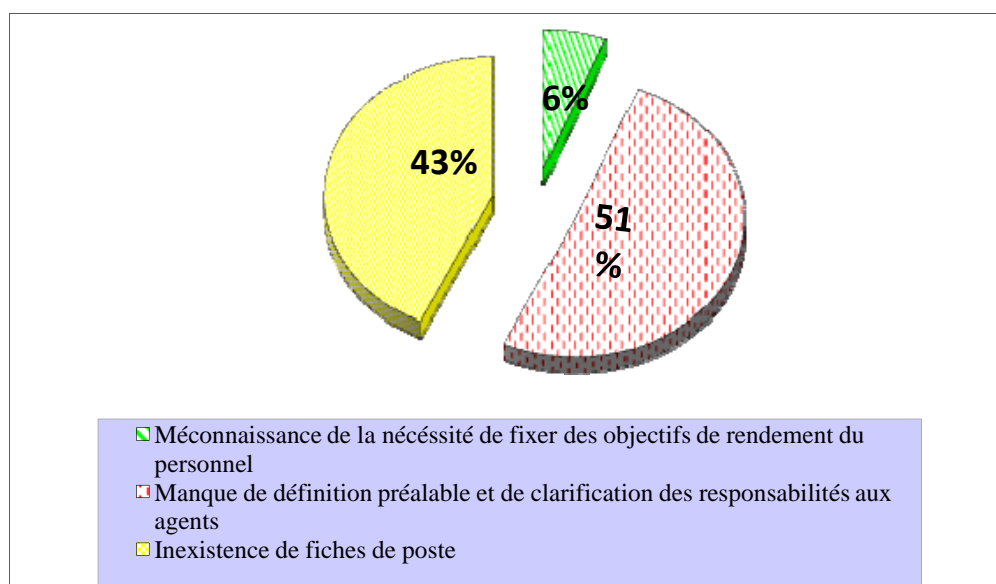
***Présentation et analyse des données recueillies sur le défaut de fixation d'objectifs de travail**

A la question de savoir la raison fondamentale qui pourrait expliquer le défaut de fixation d'objectifs de travail aux agents :

- **6%** des sondés ont répondu que c'est la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement au personnel qui serait la vraie cause ;
- **51%** estiment plutôt que c'est le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents ; et
- **43%** des enquêtés mentionnent l'inexistence des fiches de poste.

Ces données sont représentées dans le graphique à secteur ci-dessous.

Graphique 1 : Répartition des données relatives au défaut de fixation d'objectifs de travail aux agents.



Source : Résultat de nos enquêtes.

A l'analyse des données ci-dessus, nous remarquons que « *le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents* » et « *l'inexistence de fiches de poste* » sont les deux facteurs principaux qui expliquent le problème du défaut de fixation d'objectifs de travail aux agents.

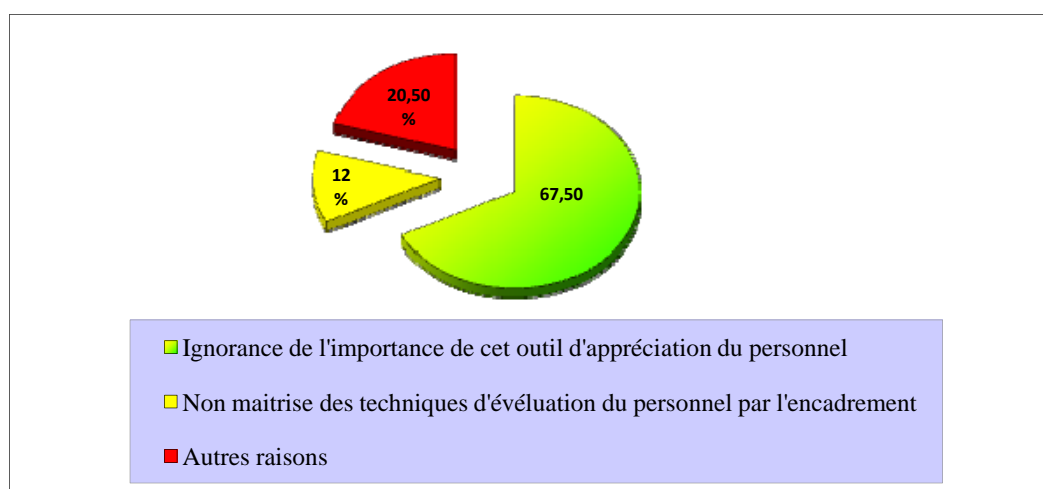
En effet, telles sont les causes identifiées respectivement par 51% et 43% des évaluateurs et évalués sur le problème.

***Présentation et analyse des données recueillies sur l'absence d'entretien d'évaluation**

En ce qui concerne les résultats issus des enquêtes se rapportant aux réelles causes de l'absence d'entretien d'évaluation, nous avons constaté que 67,50% des enquêtés pensent que *l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel* est le motif et 12% d'entre eux estiment que *c'est la non maîtrise des techniques d'évaluation du personnel par l'encadrement* tandis que 20,50% évoquent plutôt d'autres raisons.

Le graphique qui suit met plus clairement en relief ces différents résultats.

Graphique 2 ; Répartition des données relatives à l'absence d'entretien d'évaluation.



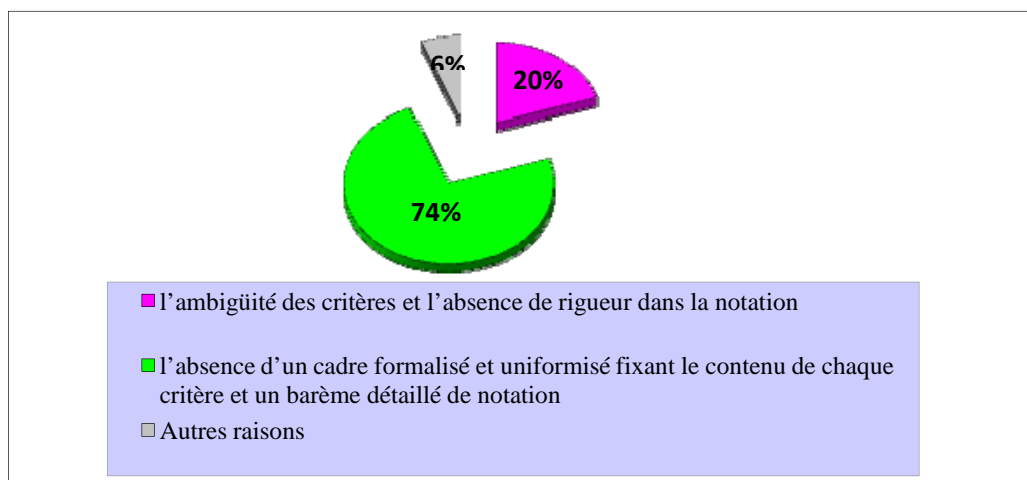
Source : Résultats de nos enquêtes.

Il se dégage de l'interprétation de ce graphique que « *l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel* » est la réelle cause au problème de l'absence d'entretien d'évaluation.

***Présentation et analyse des données recueillies sur la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation**

Des résultats obtenus quant aux motifs qui expliquent la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation, il ressort plusieurs observations. Mais il nous paraît opportun de préciser que toutes les parties sont d'accord sur le postulat selon lequel les critères sur la base desquels ils évaluent, ou ils sont évalués, sont ambigus et dépourvus de données chiffrées et détaillées devant jouer le rôle d'indicateurs précis. Ainsi, les différentes réponses obtenues par rapport à ce problème sont consignées dans le graphique n°3 ci-dessous :

Graphique 3 : Répartition des données relatives à la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.



Source : Résultat de nos enquêtes.

A la lecture de ce graphique, nous notons que **20%** des agents enquêtés considèrent que ce problème a comme principale cause, *l'ambiguïté des critères et l'absence de rigueur dans la notation* ; **74%** d'entre eux estiment que *c'est l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation* et les **6%** restant lui attribuent *d'autres fondements*.

Nous pouvons donc déduire de ces résultats que *l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation* justifie **la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.**

A l'issue de la présentation et de l'analyse des données, il importe à présent, de vérifier les hypothèses émises plus haut et d'établir un diagnostic afin de suggérer des mesures correctives adéquates.

C- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Avant d'établir le diagnostic, il nous semble indispensable de procéder à la vérification des hypothèses émises en fonction de l'analyse des données issues de l'enquête.

1- Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confirmer ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données enquêtées. Nous procédons, pour ce faire, hypothèse par hypothèse.

§ Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Suite à nos observations de stage, nous avons supposé que les causes suivantes sont à la base du défaut de fixation d'objectifs de travail :

- la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement au personnel et
- le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents.

La cause que nous avons retenue en vue de la formulation de l'hypothèse est *le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents*. Ensuite, pour la vérification de cette hypothèse, le seuil de décision fixé au départ est de retenir toute cause qui obtiendra un poids d'au moins 40%. Ainsi, après l'analyse des données issues de notre enquête on note que cette cause obtient un poids de 51%. Mais, elle n'a pas

été la seule à franchir le seuil fixé ; *l'inexistence de fiches de poste* justifie également ce problème jusqu'à hauteur de 43%.

Nous pouvons donc dire que *l'hypothèse n°1* selon laquelle *le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents est à la base du défaut de fixation d'objectifs de travail* est **partiellement vérifiée**.

§ **Degré de vérification de l'hypothèse n°2**

Pour connaître la cause fondamentale de l'absence d'entretien d'évaluation, nous avons également fixé comme seuil de décision, de retenir l'item qui aura recueilli au moins 40% des avis. Sur la base de nos observations de stage, nous avons supposé que ce problème est du à *l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel*. Au regard des données quantitatives issues de nos enquêtes, cette cause se trouve être la seule à atteindre le seuil puisqu'elle a recueilli **67,50%**.

Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, nous pouvons conclure que *l'hypothèse n°2* selon laquelle *l'absence d'entretien d'évaluation est due à l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel* est **totalelement vérifiée**.

§ **Degré de vérification de l'hypothèse n°3**

Sur la base de nos observations de stage, nous avons initialement retenu que *l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation* justifie **la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation**. Le seuil de décision étant le même que pour les autres problèmes, il ressort de l'analyse des données issues de la collecte que cette cause a recueilli **74%** des avis. En dehors d'elles, plus aucune autre n'a atteint le seuil de décision. **L'hypothèse n°3** se trouve donc **totalelement vérifiée**.

La vérification des hypothèses de l'étude étant faite, il importe d'établir le diagnostic des problèmes en vue de leur meilleure résolution.

2- Etablissement du diagnostic

L'établissement du diagnostic vise à apprécier la situation actuelle de la SONACOP au regard des dysfonctionnements constatés en vue d'y apporter des solutions. Ainsi, l'analyse des données de l'enquête nous permet de connaître les causes réelles des problèmes identifiés. Nous pouvons donc formuler les éléments de diagnostic ci-après :

§ Élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°1

La vérification partielle de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que *le défaut de fixation d'objectifs au personnel s'explique par le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités aux agents et l'inexistence de fiches de poste.*

§ Élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse n° 2 nous permet de retenir définitivement que *l'absence d'entretien d'évaluation est due à l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel.*

§ Élément de diagnostic relatif au problème spécifique n°3

Les résultats issus de l'enquête montrent que l'hypothèse n° 3 est parfaitement vérifiée et nous autorisent donc à conclure que *l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation justifie la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation.*

Après avoir vérifié les hypothèses et établi un diagnostic, il nous revient de proposer des solutions susceptibles d'éradiquer les problèmes liés à l'évaluation non optimale des ressources humaines de la SONACOP.

Paragraphe 2: Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Les perspectives de l'amélioration du système d'évaluation des ressources humaines de la SONACOP passent par la recherche de solutions à chacun des problèmes spécifiques retenus plus haut. Ainsi, il nous revient, dans ce paragraphe de suggérer des solutions idoines pour tenter d'éradiquer les principales causes de ces problèmes, afin de renforcer le système de gestion des ressources humaines de la SONACOP. Par ailleurs, il s'avère nécessaire de définir les conditions de mise en œuvre des solutions proposées, afin de garantir l'efficacité des actions à entreprendre.

A- Approches de solutions

Nous proposons des solutions pour chaque problème spécifique retenu.

• Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°1

La résolution du problème relatif *au défaut de fixation d'objectifs de travail* requiert la mise en œuvre des conditions d'éradication de ses causes conformément à l'approche théorique retenue pour son analyse. Ainsi, nous avons retenu plus haut, l'adoption des nouvelles méthodes de gestion du rendement.

En effet, la gestion du rendement comprend cinq étapes à savoir : *la définition des responsabilités, l'établissement des objectifs, l'élaboration des plans d'actions, le suivi et le feed-back puis l'évaluation et recyclage.*

Mais pour éradiquer les causes du problème, nous nous focalisons strictement sur celle de *la définition des responsabilités*, sur ses enjeux et outils.

✓ La définition et la clarification des responsabilités

Dans le cycle de gestion du rendement, la définition des responsabilités consiste à réaliser une entente claire entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé. Lorsque cette entente se réalise, on parle de ***congruence*** qui n'est rien d'autre qu'une même perception entre les deux

parties sur le contenu réel des responsabilités et des activités subséquentes. En revanche, lorsqu'elle ne l'est pas, les parties se trouvent dans une situation de **non congruence** qui emporte des conséquences tant pour le supervisé, le superviseur que pour l'entreprise. C'est pourquoi il est indiqué de clarifier les responsabilités.

Au regard du fait que la gestion des ressources humaines soit encore embryonnaire à la SONACOP, nous proposons pour son personnel la mise en œuvre de la **méthode systématique de définition et de clarification des responsabilités**. Ainsi, tous les postes occupés doivent être décrits pour faciliter une bonne clarification des responsabilités à chaque agent car c'est par rapport à la description de poste que les supérieurs hiérarchiques doivent fixer des objectifs à leurs collaborateurs.

En clair nous suggérons **l'élaboration et la mise à disposition des agents d'une fiche de description de poste**. De façon pratique nous proposons que pour les hauts postes, il soit conçu une lettre de mission pour définir les responsabilités du travailleur. Il importe ici de faire observer que la lettre de mission est un document qui introduit le contrat d'objectifs et qui se compose de la mission et de ses objectifs, des résultats permanents et spécifiques, des indicateurs de valeurs, etc. Elle renseigne donc entre autres choses, sur les responsabilités ou missions de l'agent.

✓ **La fiche de description de poste**

Décrire un poste, c'est dire comment le poste est tenu. Partant de là, la description de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste ainsi que le profil d'exigences.

Pour bien décrire le poste, il faut d'abord l'analyser et pour ce faire, il faut recueillir toute l'information pertinente à son sujet car ce sont elles qui serviront à rédiger la fiche de poste à remettre à l'agent. La clarification des responsabilités permet au supérieur hiérarchique de préciser le contenu de

chacune des responsabilités du supervisé. Ainsi, le superviseur a recours à la description de poste du supervisé. La description de poste constitue donc un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur et permet au superviseur de fixer plus facilement des objectifs de travail à son collaborateur.

La fiche de poste est un outil de clarification qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle, à savoir, l'intitulé du poste, l'identité du titulaire, la situation du poste dans l'organisation, la finalité du poste, son contexte, les missions, les activités et les compétences requises du poste. Un modèle simplifié de fiche de poste est proposé en annexe.

Après avoir clarifié les responsabilités, nous proposons que chacune des responsabilités soient déclinées en objectifs opérationnels et qu'une fiche d'objectifs soit élaborée et mise à la disposition de chacun d'eux.

✓ **La fiche d'objectifs (contrat d'objectifs)**

Pour pouvoir travailler efficacement, tout membre de l'encadrement (*collaborateur*) doit savoir ce qu'on attend de lui ; c'est-à-dire les objectifs qui doivent guider son action. En effet, si l'on fixe à l'avance des objectifs par rapport aux activités de l'agent, il sera facile de mesurer les écarts lorsque le terme convenu sera échu.

L'objectif permet à l'agent d'avoir des points de repère en l'orientant vers son but ; il le guide dans son action, le motive et le stimule en donnant un sens à ses efforts. Un objectif bien défini, c'est-à-dire qui précise le résultat à atteindre, la proportion et le délai dans lesquels il doit être atteint constitue un contrat de progrès entre l'évaluateur et l'évalué.

C'est pourquoi, lors de sa rédaction, il est indiqué que l'objectif soit négocié avec les intéressés et qu'il soit « SMART », c'est-à-dire Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporel. Un modèle de fiche d'objectifs est proposé en annexe.

- **Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°2**

L'entretien d'évaluation est un outil de management et de valorisation de la reconnaissance individuelle. Il constitue un instrument essentiel de la gestion des ressources humaines. Il représente le seul moment de l'année où les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs échangent et font l'analyse de l'année écoulée afin de réfléchir à la mise en place de solutions préventives pour faire face aux difficultés rencontrées.

Pour garantir la réussite de l'entrevue, nous suggérons à la SONACOP d'établir et de fournir *une fiche de préparation* à l'employé avant la rencontre afin qu'il réfléchisse sur ses objectifs pour l'année. Cet outil l'aide à mettre par écrit ses idées et l'incite à préparer sa rencontre d'évaluation. Il prend ainsi une part active à la démarche ; toute chose qui l'amènerait à percevoir l'importance de l'entretien d'évaluation. Dans cette même logique, il est capital que l'entretien soit également préparé par l'évaluateur car ceci lui permet de bien la conduire.

Dans l'un ou l'autre des cas, *le guide d'entretien* reste un document indispensable.

Ainsi, il serait judicieux que pour une bonne exécution de l'entretien, que la SONACOP 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.

Nous donnons ici, une description synthétique des éléments de la préparation et de la conduite de l'entretien.

Ainsi, du point de vue de sa préparation, l'évaluateur doit établir un planning et en informer les agents à évaluer, apprêter les dossiers individuels

d'évaluation, avoir à porter de main la fiche descriptive de poste des collaborateurs à évaluer, préparer toutes les appréciations qui seront faites aux employés, réfléchir aux nouveaux objectifs à fixer avec l'agent et veiller au choix du cadre de l'entretien qui ne devrait pas être le bureau de l'évaluateur. L'employé à évaluer, doit pour ce qui le concerne rédiger son bilan d'activités, et apprêter les résultats obtenus.

Par rapport au déroulement, le superviseur doit établir un climat de confiance dès le début, rappeler le but de la rencontre, susciter l'intérêt de l'agent, établir les règles du jeu (*en précisant la durée*), obtenir l'accord de l'employé et démarrer. Il développe une écoute attentive et prend notes. Il s'abstient provisoirement de tout commentaire qui risquerait de compromettre le bon déroulement de l'entretien mais pose des questions à l'agent, lui demande de préciser certains points et reformule régulièrement les idées émises par lui.

Ensuite, au moment des échanges, le responsable adopte une attitude d'écoute, de compréhension et de conseil. Ces dernières doivent permettre à l'employé de participer et de collaborer activement à la démarche. Pour susciter son engagement, il est important d'écouter ses idées.

Enfin, la rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur, en ce qui concerne les mesures de soutien mises à la disposition de l'employé. A cet effet, il est suggéré que l'évaluateur résume les points clés et obtient l'engagement de l'employé, suscite des commentaires, résume les principales décisions prises au cours de l'entretien, rappelle les suites à donner par chacun à court terme, fixe le délai du prochain point dans le cadre du suivi et remercie l'employé. En résumé, nous proposons d'une façon pratique, en sus de tout ce qui précède, l'établissement et la mise à disposition de tous les agents d'une lettre de mission et d'un contrat d'objectif.

Un modèle de fiche de préparation d'entretien d'appréciation est joint en annexe.

- **Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°3**

En vue de faire face au problème de *la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères de notation*, il est important de procéder à la refonte du système actuel de notation. Ainsi, pour une évaluation objective du personnel de la SONACOP, nous proposons l'élaboration et la mise en application d'un « **référentiel des critères de notation** » dans lequel sera clairement défini et donné un contenu à chacun des critères. Pour ce faire, et afin de limiter les imperfections, une démarche méthodique, rationnelle et pratique, prenant en compte les réalités du terrain pourra être utilisée.

Le référentiel des critères permettra aux évaluateurs d'avoir une même compréhension des bases de l'évaluation et d'éviter les points de vue divergents par rapport au contenu de chaque critère ainsi que les frustrations.

Aussi, proposons-nous qu'il soit joint à ces critères des indicateurs se traduisant par des données chiffrées (*ou une échelle de valeurs cohérentes*) permettant de procéder avec beaucoup plus d'aisance à la mesure ainsi qu'à l'interprétation des critères. Ceux-ci doivent être *objectifs, simples et compréhensibles* pour tous les acteurs.

Par ailleurs, le barème de notation doit être connu, compris et accepté de tous les acteurs concernés. Pour ce faire, il s'avère indispensable qu'ils soient définis de commun accord avec les évalués.

La SONACOP pourrait songer à la clarification de ces critères en distinguant les *critères normatifs, les critères quantitatifs et les critères qualitatifs ; des critères communs à toutes les catégories et des critères spécifiques pour chaque catégorie d'agents*.

Les *critères normatifs* sont ceux liés à la capacité de l'agent à tenir le poste ; les *critères quantitatifs* sont ceux relatifs au résultat, au rendement, au

niveau d'atteinte des objectifs assignés ou à la performance. Les *critères qualitatifs* quant à eux sont centrés sur le comportement (assiduité, ponctualité, relation avec la hiérarchie, la volonté de développement personnel, etc.).

Lorsque nous prenons par exemple le critère « Aptitude à diriger », nous pouvons avoir comme indicateurs : « la qualité d'animation et de coordination, le modèle d'autorité et de maturité, le sens des responsabilités, etc. A chacun de ces indicateurs, il doit être affecté un taux ou un point par rapport auquel il faudra mesurer la proportion dans laquelle l'agent a rempli le critère.

Lorsque nous prenons par exemple les critères « *absence, ponctualité et assiduité au travail* », nous pouvons suggérer, afin de pouvoir les mesurer objectivement, la mise en place du mécanisme suivant : « *l'installation et la mise en application des cartes biométriques pour l'ensemble du personnel de la SONACOP* ».

En effet, ces cartes qui jouent le rôle de clef ou de laisser-passer seront le seul moyen par lequel l'agent peut avoir accès à l'entreprise. Ainsi, toutes les fois que l'agent doit sortir ou entrer dans les locaux de l'organisation, il présente sa carte qui enregistre automatiquement avec photographie à l'appui, l'heure d'arrivée et de sortie et le nombre de va et viens qu'a effectué un agent au cours de la journée et durant tout le mois. A la fin du mois, il suffit à la DRH d'interroger le serveur central pour avoir l'état des heures d'arrivée et de sortie de chaque agent ainsi qu'un relevé fidèle de tous les mouvements effectués par agent, par jour, par semaine et par mois au sein de la structure. Déjà fonctionnelle dans bon nombre de structures, nous souhaitons que la SONACOP aille vers une telle technologie pour mieux gérer ses présences et absences.

Enfin, pour chacun des autres critères, des mécanismes de mesure et d'interprétation appropriés doivent être conçus et mis en application pour rendre plus objectif la notation du personnel.

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 œuvre.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

L'atteinte de notre objectif général dépend de plusieurs paramètres. A cette dernière étape, il sied donc de mettre un accent particulier sur ces paramètres, à travers une définition précise de leurs conditions de mise en œuvre.

A cet effet, nous faisons des recommandations d'ordre général et celles d'ordre spécifiques.

- **Les recommandations d'ordre général**

- ✓ *A l'endroit de la Direction Générale*

Nous recommandons une refonte générale de la pratique d'évaluation en place en vue d'asseoir un système optimal d'évaluation des ressources humaines de la SONACOP. La Direction doit en outre, œuvrer à la mise en place effective du système d'évaluation basé sur la fixation systématique d'objectifs de travail aux agents avec un guide d'entretien d'évaluation précisant clairement les critères de base et les indicateurs y afférents.

Ceci permettra d'harmoniser au niveau de toute l'entreprise les nouvelles démarches et méthodes d'évaluation pour une appréciation plus objective de contribution de chaque agent à l'atteinte des objectifs globaux.

- ✓ *A l'endroit du Directeur des ressources humaines*

Nous lui recommandons de mobiliser ses collaborateurs et de prendre toutes les dispositions nécessaires pour une mise en œuvre efficace du système de gestion du rendement axé sur les objectifs.

Cette mise en œuvre prend par une communication poussée et suffisante et une sensibilisation réussie de tous les acteurs sur le nouveau système

d'évaluation. L'objectif poursuivi étant de parvenir à l'adhésion de tous les travailleurs par leur prise de conscience de l'importance de l'évaluation de leur performance.

Ainsi, pour que le système soit efficace et dynamique, chaque salarié ou collaborateur doit être associé au processus du début jusqu'à la fin. Car lorsque l'objectif est imposé, il est difficile à l'agent de se l'approprier.

✓ *A l'endroit des évaluateurs et des évalués*

Il faudra mettre en place une formation des supérieurs hiérarchiques à l'entretien afin d'éviter les erreurs ci-après liées à l'évaluation, comme le souligne Levy-Leboyer :

- **l'effet de halo** qui consiste à étendre à tous les aspects de l'évaluation d'un individu une impression favorable ou défavorable qu'on a sur l'observation d'un seul aspect ;
- **l'effet de contraste** qui est la tendance à évaluer un individu en le comparant à ceux qui l'entourent plutôt que par rapport aux exigences de sa tâche et à sa performance ;
- **l'erreur centrale** qui consiste à évaluer comme moyens ou bons des employés qui devraient normalement être évalués comme médiocres ou excellents ;
- **l'erreur des extrêmes** qui consiste à considérer que presque tous les employés sont médiocres ou à peine passables ou à les décrire comme étant fantastiques et formidables ;
- **la ressemblance à l'évaluateur** qui revient à juger plus favorablement les gens qui nous ressemblent ou qui proviennent du même milieu que nous.

Une formation doit être organisée à l'endroit des collaborateurs afin qu'ils deviennent de véritables acteurs de leur propre évaluation.

Enfin chaque collaborateur doit avoir accès, au guide d'entretien et aux supports d'évaluation spécifique à sa catégorie. Pour éviter les éventuelles

frustrations, il importe également que les indicateurs et le sens de chacun des critères soient maîtrisés par tous les agents.

- **Les recommandations relatives à chacun des problèmes spécifiques**

- ✓ *Les recommandations liées au problème spécifique n°1*

En ce qui concerne le problème du défaut de fixation d'objectifs de travail aux agents, nous recommandons que chaque supérieur hiérarchique sur la base du nouveau système d'évaluation qui sera mis en place, fixe à chacun de ses collaborateurs des objectifs de travail. Ainsi, pour qu'ils puissent servir de base à la mesure des résultats, les objectifs doivent être fixés, comme nous l'avons souligné plus haut, en fonction des responsabilités de l'agent qui lui auraient préalablement été fixées.

De même, chaque supérieur hiérarchique doit établir et mettre à la disposition de chacun de ses collaborateurs, une fiche de poste.

Aussi, faudra-t-il associer à la fixation des objectifs l'élaboration de plan d'actions permettant de programmer dans le temps la réalisation de ces objectifs. Chaque supérieur hiérarchique devra en conséquence assurer un suivi régulier et mettre à la disposition de ses agents, les moyens nécessaires et adéquats pour une meilleure performance.

Enfin, nous recommandons comme indispensable, la révision de la description de poste toutes les fois que le contenu de l'emploi ou du poste change en entier ou en partie.

- ✓ *Les recommandations liées au problème spécifique n°2*

La mise en place du nouveau dispositif d'évaluation doit s'accompagner, en amont, d'une sensibilisation suffisante sur le système, de nature à faire comprendre à tous les acteurs son importance, à dissiper les craintes et les résistances de ces derniers.

De ce fait, pour la mise en application de la méthode d'évaluation que nous avons proposée plus haut, il sera nécessaire que des séances

d'information soient organisées afin que le personnel soit imprégné des finalités de l'évaluation et de ses outils.

Notons enfin que cette information ajoutée à la formation, restent les seuls moyens pour faire prendre conscience aux agents de l'importance de l'évaluation à travers le guide et l'entretien.

✓ ***Les recommandations liées au problème spécifique n°3***

S'agissant du problème de la non pertinence du mécanisme de mesure et d'interprétation des critères, nous recommandons pour plus d'objectivité dans les notes attribuées, un référentiel des critères axé sur des critères suffisamment clarifiés et précis auxquels sont joints des indicateurs cohérents.

Nous recommandons également la détermination et la mise en place d'un barème de notation précisant sous forme d'échelle de données chiffrées tous les indicateurs possibles. Ceci est le gage d'une évaluation objective des ressources humaines à la SONACOP.

Au regard de son importance, le capital humain constitue un facteur qui doit occuper une place de choix dans les prises de décisions de toute organisation. Sa valorisation suppose pour le chargé du personnel, la mise en place de différentes pratiques de gestion des ressources humaines dont l'évaluation des performances qui se trouve à la croisée de toutes les autres car il ne saurait y avoir de production sans hommes pour la réaliser.

L'objectif poursuivi tout le long de notre étude a donc été de contribuer à ce que la valeur du personnel de la SONACOP soit reconnue afin que des mesures idoines soient prises pour le développement de son potentiel. Ceci passe par la mise en place d'un système d'évaluation performant.

De notre étude, il ressort des insuffisances liées à la gestion des ressources humaines notamment au système d'évaluation des ressources humaines de ladite structure dont l'amélioration s'avère primordiale.

L'essentiel de nos apports à *l'amélioration du système d'évaluation des ressources humaines* se présente comme suit :

- concevoir des fiches de description de poste afin que les responsabilités de chaque agent soient clairement définies et mettre à la disposition de tous, des lettres de mission et/ou contrats d'objectifs;
- mettre en place une gestion axée sur la fixation automatique d'objectifs de travail (*objectifs qui permettra de mesurer les résultats de chaque employé*);
- élaborer et mettre en application un guide d'entretien d'évaluation ;
- établir et mettre en application un mécanisme pertinent de mesure et d'interprétation des critères de notation afin d'attribuer objectivement des notes puis sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance du nouveau système d'évaluation.

L'intérêt d'une telle démarche n'est plus à démontrer dans la mesure où elle regorge d'importantes possibilités d'accroissement du rendement aussi bien individuel que global :

-
- chaque employé connaît les objectifs de son service ainsi que ses propres objectifs et dispose de repères pour contrôler son progrès vers leur atteinte ;
 - l'appréciation des employés échappe à la subjectivité car la hiérarchie dispose de base objective pour évaluer la contribution de chacun et
 - les conflits et la frustration des employés sont évités puisqu'ils sont associés à leur appréciation et à la performance de l'entreprise.

S'il est vrai qu'il n'y a de richesses que d'hommes, il n'en demeure pas moins que ces derniers, pour contribuer à la création de richesses à la SONACOP, ont besoin d'être gérés efficacement. Pour cela, nous pensons qu'il importe, pour l'équipe dirigeante, de faire de la gestion de ses ressources humaines et précisément du management de la performance, le fer de lance du développement du potentiel humain.

Notre étude n'a peut-être pas contribué à résoudre toutes les difficultés de gestion des ressources humaines rencontrées actuellement par l'entreprise. Toutefois, nos suggestions, dès leur prise en compte, contribueront à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

I- OUVRAGES GENERAUX

- CITEAU J-P. (2002): « *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratique* », éditions Dalloz, Paris, Armand COLIN, 260p.
- PERETTI, J.M. (2005): « *Gestion des ressources humaines* », Vuibert, Paris, 9ème éditions, 191p.
- PERETTI, J-M. (2008), « *Dictionnaire des Ressources Humaines* », 5è édition, Paris, Vuibert, 287p.
- SABA, T. et all. (2008) : « *La Gestion des Ressources Humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 4è édition du Renouveau Pédagogique, 654 p.
- WERTHER, W., K. DAVIS et H. LEE-GOSSELIN (1990) : « *La gestion des ressources humaines* », 2ème édition, 770 p.
- ROBBINS S. et D. DECENZO (2008) : « *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 4ème édition, éditions Nouveaux Horizons, Paris, 523p.
- MERCIER E. et SCHMIDT G., (2004) : « *Gestion des Ressources Humaines* » collection gestion appliquée, Pearson, Education, 253 p.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J.W, R.W. WOODMAN (2002): *Management des organisations*, 5ème édition, éditions Nouveaux Horizons, Bruxelles, 693p.
- TECHNO Compétences et FRP Groupe-Conseil « *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information* », 135p.

II- OUVRAGES SPECIALISES

- LEVY-LEBOYER C. (2002) : « *Evaluation du personnel* », Editions d'Organisation, Paris.
- LEVY-LEBOYER C. (2005) : « *Evaluation du Personnel, Quels objectifs? Quelles méthodes ?* » 5è édition, éditions d'organisations, Paris, 293p.
- BERNATCHEZ J-C. (2003) : « *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe* », Edition Dunod, 190 p.
- Layole G., (1996) « *Les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel* », Paris, Edition L'Harmattan.
- HADJI C., (1995) « *L'évaluation, règles du jeu* », Paris, ESP Editeur.
- Le référentiel des mémoires de l'ENAM

III- ARTICLES

- MUCY, Margaret : « *L'entretien d'évaluation : un outil de contrôle de la performance des cadres d'un holding martiniquais* ». 28p
- ARDOINO G. & G. BERGER, (1986) « *L'évaluation comme interprétation* » in *Pour*, n° 107.
- NDI ZAMBO, B. (2003) : « *L'évaluation de la performance : aspects conceptuels* », Rapport du séminaire du Centre Africain de Formation et de Recherches Administratives pour le Développement (CAFRAD) sur l'Evaluation de la performance et le développement du secteur public, Banjul (Gambie).
- NDI ZAMBO, B. (2001) : « *Les outils d'évaluation de la performance individuelle: leur qualité et leur objectivité* » Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique Cotonou le 28/05/2001, 22p.

IV- MEMOIRES

- Ursule Karelle MEHISSOU (2007) : « *Contribution à la dynamisation du système d'appréciation du personnel de la CAME* », mémoire de fin de formation au cycle 2, GRH ENAM UAC.
- Thierry Arsène CODO (2007), « *Contribution pour une gestion optimale du rendement du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle* », mémoire de fin de formation au cycle 2, GRH ENAM UAC.

V- TEXTES ET DOCUMENTS DE LA SONACOP

- *Le Règlement Intérieur de la SONACOP*,
- *L'Annexe à la convention collective générale*,
- *Le Statut de la SONACOP*,
- *Le Rapport d'activités du 4^{ème} trimestre 2011*,
- *Les Statistiques de la DRH au 31/12/2011 sur l'état du personnel*,
- *Le Guide pratique de gestion des ressources humaines de la SONACOP*.

VI- COURS

- DAVOH Martin, (2010) « *Techniques de Gestion du Rendement* » 1^{ère} année GRH/ ENAM/ UAC.
- DAVOH Martin, (2011) « *Evaluation des ressources humaines dans les organisations* » 2^{ème} année GRH/ ENAM/ UAC.
- David HOUINSA ? (2011) « *Méthodologie de recherche* » 1^{ère} année GRH/ ENAM/ UAC.

Groupe cible : Les directeurs et chefs services

Le présent questionnaire qui se veut anonyme s'inscrit dans le cadre d'une "recherche diagnostique" dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines au cycle II de l'ENAM.

Il est en effet, destiné à relever les dysfonctionnements relatifs à l'évaluation de la performance des agents de la SONACOP et à proposer des pistes de solutions idoines pour améliorer cette pratique dans l'intérêt aussi bien de l'ensemble du personnel que de celui de l'entreprise.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre acceptation et votre contribution à une appréciation optimale de votre performance dorénavant.

Nous vous prions donc d'y répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, nous vous assurons que vos réponses seront exploitées uniquement dans le cadre sus mentionné.

Merci pour votre franche collaboration.

I- Identification

Nom et prénoms (*Facultatifs*) :

Catégorie socioprofessionnelle : *Cadre* *Agent de maitrise* *Agent d'exécution*

Direction d'appartenance :

Poste occupé :

Ancienneté au poste :

Ancienneté au service de la société :

1- Que constitue pour vous, l'évaluation de la performance en entreprise ?

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

2- Selon vous, cette pratique de la GRH s'applique t-elle au sens que vous lui connaissez à la Sonacop ? Oui Non

3- Pour le poste de responsabilité que vous occupez, est ce que vous disposez d'une fiche de poste ? Oui Non

Si non, pourquoi ?

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

4- Vos collaborateurs disposent-ils d'une fiche de description de leur poste ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

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

5- Vos responsabilités et objectifs de travail vous sont-ils clairement définis et clarifiés à chaque année ?

Oui Non Parfois Jamais Souvent

6- Depuis votre embauche, avez- vous une fois au moins été évalué ?

Oui Non

7- De combien de collaborateurs disposez-vous et comment les évaluez-vous ?

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

8- Suivant quelle périodicité procédez-vous à leur évaluation ?

3 mois 6 mois 1 an 2 ans 3 ans 5 ans

9- Des objectifs de travail sont-ils périodiquement fixés à vos collaborateurs en début d'exercice avant leur évaluation à la fin de la période?

Oui Non

Si non pourquoi ?

- la méconnaissance de la nécessité de fixer des objectifs de rendement au personnel

- le manque de définition préalable et de clarification des responsabilités de chaque agent

Autres :

.....
.....

10- D'après vous qu'est ce qui justifie l'absence d'entretien d'évaluation ?

- la non maîtrise des techniques d'évaluation

- l'ignorance de l'importance de cet outil d'appréciation du personnel

Autres :.....

.....
11- Que proposez-vous à ce propos ?

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

12- Les critères d'évaluation tels qu'indiqués sur les bulletins individuels de notes vous permettent- ils d'apprécier objectivement vos agents ?

Oui Non

Si non pourquoi ?

- l'ambigüité des critères et l'absence de rigueur dans la notation

- l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation

Autres :.....

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

13- L'évaluation de vos collaborateurs vous paraît-elle difficile ?

Oui Non

Si oui, dites pourquoi et si non, justifiez votre réponse :

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

14- Avez-vous été formés sur les exigences et principes d'une bonne évaluation de la performance de vos collaborateurs ? Oui Non

15- A partir de quels documents réalisez-vous l'évaluation ?

- la fiche d'évaluation

- un guide d'entretien d'évaluation

- la fiche d'évaluation et du guide d'entretien

Autres :.....

16- Quelles sont selon vous, les raisons qui pourraient expliquer le désintérêt des agents pour la notation ?

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

Que pensez-vous du système actuel d'évaluation des ressources humaines de votre société ?

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

17- Que suggérez-vous de façon concrète pour son amélioration ?

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

Nous vous remercions pour votre disponibilité.

Groupe cible : Les agents évalués

Le présent questionnaire qui se veut anonyme s'inscrit dans le cadre d'une "recherche diagnostique" dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines au cycle II de l'ENAM.

Il est en effet, destiné à relever les dysfonctionnements relatifs à l'évaluation de la performance des agents de la SONACOP et à proposer des pistes de solutions idoines pour améliorer cette pratique dans l'intérêt aussi bien de l'ensemble du personnel que de celui de l'entreprise.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre acceptation et votre contribution à une appréciation optimale de votre performance dorénavant.

Nous vous prions donc d'y répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, nous vous assurons que vos réponses seront exploitées uniquement dans le cadre sus mentionné.

Merci pour votre franche collaboration.

I- Identification

Nom et prénoms (*Facultatifs*) :

Catégorie socioprofessionnelle : *Cadre* *Agent de maitrise* *Agent d'exécution*

Direction d'appartenance :

Poste occupé :

Ancienneté au poste :

Ancienneté au service de la société :

1- Quel sens revêt pour vous l'évaluation des ressources humaines à la Sonacop ?

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

2- Vos responsabilités et objectifs annuels vous sont-ils clairement définis et clarifiés ? Oui Non

3- Savez-vous qu'il importe que des objectifs de travail vous soient fixés périodiquement ? Oui Non

4- Est-ce que vous disposez d'une fiche de poste ? Oui Non

Si non, sur quelle base est-ce que vous effectuez votre travail quotidien ?.....
.....
.....
.....

Quel sont vos objectifs de travail ?

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

5- Comment êtes vous évalué?

- En tête à tête avec le supérieur hiérarchique ?

- Sans vous ?

6- Sur quelle base êtes-vous évalué ?

a) l'atteinte des objectifs prédéfinis

b) le respect des procédures et des règles

c) les résultats produits

d) le comportement sur le lieu de travail

Autre.....

6- Les critères d'évaluation tels qu'indiqués sur les bulletins individuels de notes vous permettent- ils de comprendre l'appréciation que porte votre supérieur hiérarchique sur votre travail ?

Oui Non

Si non pourquoi ?

- l'ambigüité des critères et l'absence de rigueur dans la notation

- l'absence d'un cadre formalisé et uniformisé fixant le contenu de chaque critère et un barème détaillé de notation

Autres :.....
.....
.....

Que suggérez-vous à ce propos ?

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

7- Suivant quelle périodicité et à quel moment de l'année êtes-vous évalués ?

.....
.....

8- Après l'évaluation, vos notes vous sont-elles communiquées ?

Oui Non Toujours Souvent Jamais Parfois

Si oui, comment ?

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

Si non pour quelles raisons

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

9- A quoi vous attendez-vous après votre évaluation ?

- a) la communication de vos résultats
- b) l'amélioration de la qualité de vos relations avec votre supérieur
- c) la reconnaissance et la valorisation de votre contribution
- d) votre développement à travers la formation

Autre :

.....

10- Que pensez-vous de l'appréciation qui est faite de votre travail ?

.....
.....

11- Que pensez-vous de la pratique d'évaluation du personnel en place à la Sonacop ?.....

.....
.....

12- Quelles suggestions concrètes faites-vous pour son amélioration ?

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

Nous vous remercions pour votre disponibilité.

DESCRIPTION DE POSTE N°	<i>Emploi Cadre</i>	Classification
Désignation du poste:		
Unité administrative de rattachement:		
Dénomination de la fonction:		
Intérim ou suppléance éventuelle:		
Nombre de collaborateurs directs:		
<u>DESCRIPTION SOMMAIRE</u>		
<u>DESCRIPTION DETAILLEE</u>		
<p>I- Responsabilité de gestion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - <p>II- Responsabilité Techniques:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - <p>III- Responsabilité Particulières:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - 		
<p>Caractéristiques de l'emploi (aptitudes particulières) :</p> <p>Profil de Formation souhaité :</p> <p>Expérience Professionnelle :</p>		
<p>Nom et Prénoms du titulaire du poste :</p> <p>Formation Professionnelle :</p>		
<p>Date de la rédaction de la Description de Poste :</p>		
<p>Date et Signature du Supérieur Hiérarchique :</p>		
<p>Date et Signature du Titulaire du Poste :</p>		

DESCRIPTION DE POSTE N°.....	<i>Emploi non Cadre</i>	Classification
Désignation du poste:		
Unité administrative de rattachement:		
Dénomination de la fonction:		
Intérim ou suppléance éventuelle:		
Liens hiérarchiques :		
<u>DESCRIPTION SOMMAIRE</u>		
<u>DESCRIPTION DETAILLEE</u>		
<p>I- Responsabilité Techniques:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - - - <p>II- Responsabilité Particulières:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - 		
<p>Caractéristiques du poste :</p> <p>Profil de Formation souhaité :</p> <p>Expérience Professionnelle :</p>		
<p>Nom et Prénoms du titulaire du poste :</p> <p>Formation Professionnelle :</p>		
<p>Date de la rédaction de la Description de Poste :</p>		
<p>Date et Signature du Supérieur Hiérarchique :</p>		
<p>Date et Signature du Titulaire du Poste :</p>		

Direction :	
Unité Administrative :	
Nom et Prénoms de l'agent :	
Poste Occupé :	

OBJECTIFS	
Situation visée :	
Mesures :	
Échéances :	

BENEFICES	
Organisation :	
Unité :	
Personnel :	

OBSTACLES	
-	
-	
-	

SOLUTIONS ET STRATEGIES	
-	
-	
-	

Date de la Fixation :

REPUBLIQUE DU BENIN

Cotonou, le.....

-----&-----

Société Nationale de Commercialisation
des Produits Pétroliers (SONACOP)

-----&-----

Direction Générale

A

-----&-----

Secretariat Général

-----&-----

Direction des Ressources Humaines

Madame/ Monsieur le/la Directeur de

.....

N° Réf : .../DG/SP/SG/DRH

Objet : Lettre de mission

Cher collaborateur,

Au cours de l'année....., le département dont vous avez la charge a fourni des efforts appréciables pour l'accomplissement de la mission qui lui a été confiée, malgré toutes les difficultés budgétaires rencontrées. Ces efforts ont permis d'avoir au niveau de la SONACOP un accroissement de.....FCFA du chiffre d'affaire/ une amélioration des conditions sociales de travail pour l'année au 31 décembre 2011. Cependant, l'évaluation du plan de travail annuel révèle qu'en dépit de ces performances, des insuffisances persistent sur plusieurs aspects.

En vous transmettant le plan d'opérationnalisation du budget-programmes gestion 2012-2013, j'ai l'honneur de vous préciser par la présente, la mission assignée à travers votre personne au département dont vous avez la responsabilité et de vous inviter à prendre de façon proactive et diligente toutes les initiatives et dispositions requises pour la réalisation à 100% de vos activités au 31 décembre 2013.

Cadre d'intervention et objectifs de la mission

Situer le contexte et le cadre de travail

MISSION

En votre qualité de Directeur de....., vous êtes chargé de.....

Contenu de la mission

Vos activités au cours de l'année 2012 doivent viser l'atteinte complète des objectifs suivants :

-

-

Résultat permanents

-

-

Résultats spécifiques

De la mise en œuvre des actions retenues, les résultats spécifiques suivants sont attendus de vous :

-

-

Indicateurs de management et valeurs

Vos efforts de management seront appréciés au regard des indicateurs ci-après :

-

-

Soutien

En cas de difficultés dans l'accomplissement de votre mission, vous avez la latitude de consulter vos homologues ou toutes personnes ressources que vous me suggérez.

Feed-back et évaluation

Vous rendrez compte du niveau de réalisation de vos performances à l'occasion de :

-rapports mensuels

-monitorings trimestriels

-l'entretien annuel d'évaluation de la performance

-rapport annuel de performance

Encouragement

Le barème d'encouragement est proportionnel au taux de réalisation de votre PTA conformément aux indicateurs suivants :

-

-

Appréciation

Vous serez félicité si le niveau d'atteinte des indicateurs est supérieur à leur valeur cible et recevrez un avertissement voire un blâme si le niveau est inférieur à 50%.

Conclusion

Sur la base de tout ce qui précède, je vous invite à me faire parvenir au plus tard le.....2012, votre lettre d'acceptation à laquelle seront annexés les contrats d'objectifs signés avec vos collaborateurs et votre tableau de bord.

Ladite lettre devra indiquer la stratégie et l'organisation que vous comptez mettre en œuvre pour atteindre les objectifs contenus dans la présente lettre de mission.

Le Directeur Général

P.J. :

- Plan d'action détaillé de la SONACOP 2012;
- Plan de consommation des crédits de l'année 2012 ;
- Plan de passation des marchés de l'année 2012.

**FICHE PREPARATOIRE
A LA RENCONTRE D'EVALUATION**

(L'évaluateur et la personne évaluée remplissent chacun cet instrument avant la rencontre d'évaluation).

Nom de la personne évaluée _____ **Date** _____

Période d'évaluation du _____ **au** _____

Objectif : Identifier comment la personne évaluée s'est comportée pour atteindre ses objectifs.

Comportements clés	Importance (1 à 5)	Description des comportements spécifiques attendus	Evaluation selon les comportements: (3) observés dépassent les attentes (2) observés sont conformes aux attentes (1) attendus n'ont pas été observés
-----------------------	-----------------------	---	---

- A. Planification
- B. Prise de décision
- C. Motivation
- D. Communication
- E. Leadership
- F. Contrôle
- G. Autre comportement.....
- H. Autre comportement.....

Source: Laurin et Boisvert, 1997, p. 88

ANNEXES I : Organigramme de la SONACOP

ANNEXES II : Les bulletins individuels de notes

ANNEXES III : Questionnaires adressé aux agents

ANNEXES IV : Questionnaire adressé aux directeurs et chefs services

ANNEXES V : Modèle simplifié de fiche de poste

ANNEXES VI : Modèle simplifié de fiche d'objectifs

ANNEXES VII: Modèle de fiche de préparation d'entretien d'évaluation

ANNEXES VII: Modèle de lettre de mission

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
Chapitre I : Observation de stage et ciblage de la problématique	
Section 1 : Présentation et observation de stage	3
Paragraphe 1 : Présentation de la SONACOP	3
A- Historique, mission, activités et ressources de la SONACOP.....	3
1- Historique.....	3
2- Mission, activités et ressources de la SONACOP.....	6
B- Organisation administrative de la SONACOP.....	10
1- Les organes délibérants et de contrôle.....	11
2- L'administration centrale.....	11
Paragraphe 2 : Fonctionnement de la DRH	14
A- Etat des lieux des pratiques de la GRH.....	14
B- Synthèse des éléments de lieux.....	25
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude	28
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	28
A- Choix de la problématique.....	28
B- Spécification du sujet.....	30
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	32
A- Approches génériques.....	32
1- Approche théorique de résolution du problème général.....	32
2- Approches théoriques de résolution des problèmes spécifiques.....	33
B- Séquences de résolution de la problématique.....	35

Chapitre 2 : Etude du système actuel et suggestion pour une évaluation optimale des ressources humaines

Section1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie adoptée.....36

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs, formulation des hypothèses et revue de la littérature.....36

A- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.....36

1- Objectifs de l'étude.....36

2- Formulation des hypothèses et établissement du tableau de bord.....37

B- Revue de la littérature.....41

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....49

A- Procédés empiriques.....49

B- Outils théoriques.....52

Section 2 : Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....54

Paragraphe 1 : Collecte des données et vérification des hypothèses.....54

A- Condition de réalisation de l'enquête.....54

B- Préparation et analyse des données.....55

C- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....59

1- Vérification des hypothèses.....59

2- Etablissement du diagnostic.....61

Paragraphe 2 : Approche de solution et conditions de mise en œuvre.....62

A- Approches de solutions.....62

B- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....69

CONCLUSION.....73

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....75